

Джоко Віллінк
Лейф Бебін

АБ

С



ЛЮТ

НА

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

уроки лідерства
від морських котиків

Jocko Willink and Leif Babin

**EXTREME
OWNERSHIP**

How U.S. Navy SEALs Lead and Win

St. Martin's Press / New York / 2017

Джоко Віллінк і Лейф Бебін

АБСОЛЮТНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Уроки лідерства від «морських котиків»

*Переклала з англійської
Ганна Литвиненко*

#книголав / Київ / 2020

Джоко Віллінк і Лейф Бебін

АБСОЛЮТНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Уроки лідерства від «морських котиків»

УДК 316.46(0.062)

B45

Популярне видання

Серія «Полиця нон-фікшн» заснована 2017 року

Джоко Віллінк, Лейф Бебін

B45 Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від «морських котиків» / пер. з англ. Ганни Литвиненко. – Київ : Книголав, 2020. – 400 с. – (Серія «Полиця нон-фікшн»).

ISBN 978-617-7820-24-5

Легко бути лідером, коли все йде добре, і набагато важче – коли плани руйнуються. Саме так часто ставалося у гарячих точках в Іраку, де служили американські командири Джоко Віллінк і Лейф Бебін. Військові добре засвоїли: лідери відповідають як за перемоги, так і за поразки команди. А принципи, завдяки яким «морські котики» перемагали в бою, можна застосувати і в роботі. Повернувшись зі служби, Джоко і Лейф заснували консалтингову фірму з питань лідерства. Їхня книжка «Абсолютна відповідальність» допомогла людям по всьому світу навчитись керувати компаніями, отримати підвищення, обійняти кращу посаду і досягти поставлених цілей.

УДК 316.46(0.062)

Перекладачка *Ганна Литвиненко*

Літературний редактор *Дмитро Козак*

Консультант із військової термінології *Іван Дергачов*

Коректорка *Юлія Мороз*

Дизайнерка обкладинки *Марина Фудашкіна*

Верстальниця *Ольга Фесенко*

Випускові редакторки *Світлана Жилиєва, Міра Київська*

Відповідальна за випуск *Ірина Краснокутська*

Підписано до друку 25.05.2020. Формат 60×90/16. Ум. друк. арк. 25.

Наклад 2000 пр. Зам. № 600209.

ТОВ «КНИГОЛАВ». 04080, м. Київ, вул. Кирилівська, 23.

Свідоцтво ДК № 5188 від 25.08.2016.

knigolove.com.ua · facebook.com/knygolove · instagram.com/knygolove

sayhello@knigolove.com.ua

Надруковано у ТОВ «КОНВІ ПРІНТ». Свідоцтво ДК № 6115 від 29.03.2018 р.

03680, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 12; тел.: +38 044 332-84-73 · mail@konviprint.co.ua

Усі права застережено. Жодна частина цього видання не може бути відтворена у будь-якій формі й будь-якими засобами без попереднього письмового дозволу власника авторських прав.

© 2015, 2017 by Jocko Willink and Leif Babin.

All rights reserved.

© Ганна Литвиненко, переклад з англійської, 2019

© ТОВ «КНИГОЛАВ», 2020

ISBN 978-617-7820-24-5

**АБСОЛЮТНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

*Присвячено Марку Лі, Майкові Монсуру та Раянові
Джобу – трьом хоробрим воякам, бойовим товаришам
та друзям, які відважно вправлялися з великокаліберними
кулеметами на суворих вулицях Рамаді й віддали
свої життя, щоб інші могли жити*

ЕР-РАМАДІ, ІРАК

ТАБІР «МАРК ЛІ» /
БАЗА «SHARK»

ТАБІР «BLUE
DIAMOND»

ТАБІР «РАМАДІ»

ПУНКТ «HURRICANE POINT»

ФАБРИКА СКЛА

ШЛЯХ МІЧИГАН

КАНАЛ ХАББАНІЯ

ТАМІМ

ОПОРНИЙ
ПУНКТ (ОП)





ШПИТАЛЬ РАМАДІ

ТАБІР «CORREGIDOR»

УРЯДОВИЙ
ЦЕНТР

ОКРУГ
МАЛААБ

СТАДІОН

ПІВДЕННО-ЦЕНТРАЛЬНИЙ
РАМАДІ

ОП «EAGLE'S NEST»

ОП «FALCON»

ОП «GRANT»

ОП «IRON»



0 метрів 2000 метрів

0 метрів 1830 метрів

ЗМІСТ

<i>Карта Рамаді</i>	10
<i>Передмова</i>	15
<i>Вступне слово</i>	21

<i>Вступ. Лідерство – найважливіший фактор</i>	31
--	----

Частина I. Виграти війну

<i>Розділ 1. Абсолютна відповідальність</i>	51
<i>Розділ 2. Не буває поганих команд, бувають погані лідери</i>	79
<i>Розділ 3. Повірити</i>	107
<i>Розділ 4. Приборкати его</i>	133

Частина II. Закони бою

<i>Розділ 5. Прикривати та рухатися</i>	159
<i>Розділ 6. Простота</i>	181
<i>Розділ 7. Визначати пріоритети й виконувати</i>	205
<i>Розділ 8. Децентралізоване командування</i>	227

Частина III. Утримати перемогу

<i>Розділ 9. План</i>	257
<i>Розділ 10. Очолити і підлеглих, і керівників</i>	287
<i>Розділ 11. Рішучість і невпевненість</i>	315
<i>Розділ 12. Дисципліна дорівнює свободі. «Дихотомія лідерства»</i>	337
<i>Післямова</i>	359
<i>Додаток. Подкаст Джоко. Запитання та відповіді про лідерство</i>	363
<i>Для нотаток</i>	394

ПЕРЕДМОВА

За час своєї військової кар'єри ми служили пліч-о-пліч з багатьма видатними лідерами, і всіх їх робила такими одна риса: вони брали на себе відповідальність – Абсолютну відповідальність – не лише за ті обов'язки, які мали виконувати, а й за все, від чого залежала місія. Ці лідери нікого не звинувачували. Не шукали виправдань. Замість скаржитися на труднощі чи перешкоди, вони шукали способів вирішити проблему – і знаходили їх. Щоб виконати поставлене завдання, вони максимально залучали всі свої засоби, знайомства й ресурси. Їхнє еґо відходило на задній план, поступаючись місцем інтересам місії та підлеглих солдатів. Ці лідери справді *вели за собою*.

Після закінчення активної служби ми багато років працювали з безліччю бізнес-фахівців – від старших виконавчих директорів до провідних менеджерів цілої низки галузей, зокрема фінансової, будівельної, виробничої, технологічної, енергетичної, роздрібної торгівлі, фармацевтичної, охорони здоров'я, а також із військовими, поліціантами та пожежними відділеннями й аварійно-рятувальними службами. Найуспішніші чоловіки та жінки в цивільному світі демонстрували таку

саму Абсолютну відповідальність. Ба більше, високоефективні команди, з якими ми працювали, виказували таке саме ставлення у своїх організаціях.

Від часу виходу книжки «Абсолютна відповідальність» із різних куточків Сполучених Штатів і всього світу ми отримували відгуки від читачів, чиє життя відчутно поліпшилося. Вони розповідали, як завдяки застосуванню викладених нами принципів змінилося їхнє життя й вони самі стали кращими: продуктивнішими працівниками, турботливішими чоловіками й дружинами, уважнішими батьками й матерями. Щойно люди припиняли шукати виправдання, звинувачувати інших і брали на себе відповідальність за все, що відбувалося в їхньому житті, їм доводилося починати діяти, щоб вирішити свої проблеми. Зараз вони є кращими лідерами, ліпшими послідовниками, надійнішими членами команд, які роблять активний внесок у спільну справу, — та й загалом вони почали майстерніше торувати шлях до своїх цілей. Водночас вони скромні й здатні втримати власне его від того, щоб воно руйнувало стосунки й негативно впливало на роботу та командний дух.

Ми чули незліченну кількість історій, як застосування викладених тут принципів лідерства в бою допомогло читачам здійснити те, що інші — ба вони самі! — раніше вважали неможливим. Книжка «Абсолютна відповідальність» допомогла людям по всьому світу заснувати успішні компанії та благодійні організації, отримати вагоме підвищення, здобути кращу роботу з вищим рівнем відповідальності й більшими можливостями до зростання, значно перевершити очікування, здобути визнання як виняткового члена команди чи досягти поставлених цілей, хай якими вони є.

Щодня ми чуємо нові історії від людей з різних галузей. Деталі змінюються. Герої теж різні. Завжди лишається легка відмінність у тому, як розвиваються події. Однак кінцевий результат однаковий для всіх. «Навіть не віриться, як добре це працює» — ось звична відповідь.

Принципи прості, але не легкі. Брати на себе відповідальність за помилки й невдачі таки тяжко. Проте це ключ до навчання, знаходження рішень і, зрештою, до перемоги. Ті, хто успішно втілює у життя ці принципи, без зусиль вибиваються в лідери.

Від часу виходу «Абсолютної відповідальності» сотні тисяч читачів і читачок по всьому світу осягнули й застосували на практиці основоположні принципи лідерства, які ми засвоїли на полі битви, що розгорнулася в Іраку. Заснувавши консалтингову фірму з питань лідерства «Echelon Front», ми отримали змогу працювати з тисячами людей, а також охопили широку аудиторію в соціальних мережах. Нам пощастило щодня отримувати чимало відгуків, і зворотний зв'язок був неймовірним.

Ми чули, як читачі називали книжку «здатною змінити життя», «найкращою з-поміж усіх прочитаних» і «саме тим, що було потрібно». Вони пояснювали, як дізнавалися щось нове навіть під час другого, третього або й четвертого читання. Для нас як авторів немає більшої втіхи, ніж бачити безліч підписаних примірників «Абсолютної відповідальності» із численними кольоровими наліпками, які позначають густо покреслені, виділені, із загнутими кутиками сторінки з нерозбірливими нотатками на берегах — очевидний доказ частого використання книжки як готового довідника для діловитих лідерів, які маневрують між викликами в бізнесі та житті. Такі рекомендації й спостереження надихають нас іще дужче працювати над собою.

Та найбільшим задоволенням для нас є чути про РЕЗУЛЬТАТИ.

Ми отримуємо повідомлення від військових командирів, які застосовують ці принципи проти ворогів нашої нації на передовій. Ці лідери «очолюють своїх керівників» та отримують зелене світло починати вирішальні бойові завдання чи використовувати ключові ресурси. Головні адміністративні працівники великих корпорацій детально розповідають, як запроваджували Абсолютну відповідальність і спостерігали за тим, як працівники піднімалися кар'єрною драбиною та виривалися в лідери. Ми отримали відгуки від працівників аварійно-рятувальних служб, які використали уроки «Абсолютної відповідальності» в офіційних навчальних програмах, щоб керувати підлеглими в напружених і небезпечних ситуаціях. Усі ці розповіді підтвердили те, чого ми навчилися в загонах «морських котиків»: лідерство є найважливішою складовою на полі битви, а принципи гарного лідерства лишаються незмінними незалежно від місії, довкілля чи залучених осіб. Керівництво — це керівництво.

Ми працювали з підрозділом будівельної компанії, яка зіткнулася з похмурою перспективою закриття через систематичні проблеми з безпекою. Але щойно її працівники застосували на практиці Абсолютну відповідальність, підрозділ не лише обстоював власне право на діяльність, а й став найкращим у сенсі техніки безпеки в компанії. Ми допомагали компаніям спрямувати свій виробничий процес, дотримуватися кінцевих термінів на постачання продукту та вчасно завершувати великі проекти, уклавшись у бюджет. Ми навчали молодих здібних і палких лідерів, які силувалися працювати в умовах протиборства з керівництвом, використати підхід, який не передбачає виправдань і в якому нікого буде звинувачувати. Узявши на себе відповідальність, приборкавши его та взявши провину за важкі відносини, їм таки вдалося повернути довіру своїх керівників.

Як наслідок, вони, досить добре виконуючи роботу, здобували визнання колег і всієї галузі загалом. Ми отримували відгуки від лідерів у медичній галузі, що ділилися історіями, як пояснювали своїм командам «навіщо» й давали «прості, зрозумілі та стислі» вказівки, після чого побачили, що продуктивність роботи працівників помітно зростає, – і саме це не раз рятувало життя пацієнтів.

Ми спостерігали, як керівники навчальних батальйонів пожежної частини використовували «Абсолютну відповідальність» у ролі довідника, навчаючи вогнеборців застосовувати принцип «прикривай та рухайся» для злагодженішої роботи команди, що не лише дало їм змогу ефективніше служити громаді, а й надійніше захищало самих пожежників у небезпечних ситуаціях. Ми бачили поліціантів, яких підвищили на керівні посади із ширшими повноваженнями та більшою відповідальністю, і, на їхню думку, своїм успіхом вони завдячували саме принципам, викладеним в «Абсолютній відповідальності».

Чимало вчителів, викладачів і тренерів розповідали нам, як описані тут ідеї зробили їх ліпшими, помітно вплинули на життя їхніх учнів та атлетів, завдяки чому воно стало кращим. Пастори та місіонери згадували, як завдяки «Абсолютній відповідальності» їхні команди стали ефективнішими й мали значно більший вплив на життя людей, які опинилися в скруті.

Нам навіть писали подружжя, розповідаючи, що «Абсолютна відповідальність» урятувала їхні шлюби. Припинивши перекладати провину одне на одного, вони змогли збагнути, що можуть узяти на себе відповідальність за кращий результат. А отже, їхні стосунки відновилися й зміцніли.

Для нас украй важливо бачити такий далекосяжний і надзвичайний вплив. Ми писали цю книжку для того, щоб

по-справжньому допомогти іншим – звичайним і цілеспрямованим лідерам – бути кращими: прагнути успішнішого й повнішого життя, більше долучатися до справи й бути ефективними, сильніше впливати на тих, хто їх оточує.

Для нас допомагати іншим жити краще – це ще й спосіб ушанувати здобутки й традиції тих, кому ми служили в бою і хто віддавав себе до останньої краплі крові. Ми завдячуємо їм усім.

Ми віримо в ці принципи, бо були свідками їхніх дивовижних результатів не лише на полі битви, а й у бізнесі та житті. Ми нетерпляче чекаємо на те, як послання ширитиметься далі, щоб побачити, як упровадження Абсолютної відповідальності даватиме змогу кожному лідерові, кожному послідовникові та кожній людині стати ще ефективнішими й досягти кінцевої мети – *керувати та перемагати*.

ТОЖ УПЕРЕД.

Джоко Віллінк і Лейф Бебін

Липень, 2017

ВСТУПНЕ СЛОВО



«І, отже, був я там...»

Чимало славетних історій про війну розпочинаються саме так. У загонах «морських котиків» ми кепкували з тих, хто, розповідаючи про себе, прибріхував. Зазвичай жартівливі воєнні історії «морських котиків» починаються якимось так: «І, отже, був я там, стояв по коліна в гранатних чеках...»

Ця книжка не була задумана як особиста славетна розповідь про війну. Ми — «морські котики» — працювали як команда висококласних обдарованих військових, що пройшли найжорсткіший вишкіл і найбезжаліснійший відбір. Але найголовніше в програмі спецпризначенців — це *Команда*. Сума є значно більшою від доданків. Ми називаємо свої професійні бойові спільноти «команди», а себе — «командні гравці»*. Ця книжка описує вишкіл і бойові операції «морських котиків» нашими очима (з наших особистих перспектив) і навчає застосовувати здобутий досвід до лідерських та управлінських практик у бізнесі.

* В оригіналі гра слів: «SEAL Team» і «team guys», де в першому випадку «team» варто перекладати як [військовий] «загін», а в другому — «team» як «командний» [гравець]. — Тут і далі примітки перекладачки та редакторів, якщо не зазначено іншого.

Операції «морських котиків» – не про нас як окремих особистостей; ось і наші розповіді – саме про взвод спецпризначенців і тактичну групу, які нам пощастило очолити. Крім Кайл – спецпризначенець та автор бестселера «Американський снайпер», що ліг в основу однойменного фільму, входив до взводу «Charlie» як снайпер і до тактичної групи «Bruiser»* – як провідний солдат. Він відіграв значну роль у бойових діях, наведених як приклади в цій книжці, як і безліч інших наших побратимів, які, попри те що є гідними визнання, лишаються в тіні. Описані тут історії про війну є не лише нашими, це розповіді братів та лідерів, з якими ми служили й воювали пліч-о-пліч, – Команди. Сценарії розгортання бою описують, як ми стикалися з перешкодами як команда і як разом долали труднощі. Зрештою, без команди не може бути й лідерства.

Між В'єтнамською війною** та «війною з тероризмом»*** американські військові впродовж майже тридцяти років практично не проводили бойових операцій. Якщо не брати до уваги кількох спалахів конфлікту (Гренада, Панама, Кувейт, Сомалі), лише деякі військові командири США мали значний бойовий досвід.

* Task Unit «Bruiser» – тактична група американських військових в Іраку, у якій служили автори цієї книжки. До складу тактичної групи входить два взводи («Charlie» та «Delta»), а до кожного з них – по 16 бійців і допоміжний персонал – усього 36 осіб. На момент подій Джоко Віллінк був керівником усієї тактичної групи «Bruiser», а Лейф Бебін – його підопічним, командиром одного зі взводів – «Charlie». Англійське слово «bruiser» можна перекласти як «борець», «напасник». Кілька тактичних груп формують загін (Команду) «морських котиків» (SEAL Team).

** Війна між підтримуваним СРСР та союзниками Північним В'єтнамом і підтримуваним США та союзниками Південним В'єтнамом закінчилася 1975 року.

*** Ініційована адміністрацією Джорджа Буша «війна з тероризмом» почалася 11 вересня 2001 року після падіння веж-близнюків Всесвітнього торговельного центру в Нью-Йорку.

Для загонів «морських котиків» то були «сухі роки». А коли ті, чия служба минула у важких боях у джунглях, пішли у відставку, їхні уроки лідерства в бою теж потьмяніли.

Усе змінилося 11 вересня 2001 року, коли страхітливі терористичні атаки на території США знову втягнули Америку в тривалий конфлікт. Понад десятиліття безперервної війни й небезпечних бойових операцій в Іраку та Афганістані породили в лавах американських військових нове покоління лідерів. Їх викували не в класних кімнатах гіпотетичними тренуваннями й теорією, а досвідом, отриманим на передовій війни – у передовому ешелоні*. Теорії лідерства ми перевіряли в бою, а гіпотези випробовували вогнем. У лавах усіх військових служб США забуті уроки було переписано – кров'ю. Деякі принципи лідерства, що їх упроваджували під час тренувань, виявилися недієвими в реальному бою. Тож навички лідерства, які були ефективними, ми відточували, натомість від тих, що не спрацьовували, відмовлялися, формуючи нове покоління бойових лідерів у різних рангах усіх видів Збройних сил США та наших союзників: армії, морській піхоті, військово-морських і повітряних силах. Загони Підрозділу спецоперацій ВМС США «морські котики» стояли в авангарді цих лідерських перетворень, уможливлених перемогами й трагедіями війни; саме «котики» мали викристалізоване розуміння ціни успіху в умовах щонайзапекліших боїв.

У представників нового покоління бойових командирів є чимало історій про війну. Після років успішних вилазок, зокрема й героїчного рейду, під час якого було вбито Осаму бен Ладена, Підрозділ спецоперацій ВМС США «морські котики» зацікавив

* Відповідно до уроків лідерства, засвоєних у передовому ешелоні на полі битви, ми назвали свою компанію Echelon Front, LLC (ТОВ «Передовий ешелон»). – Примітка авторів.

загал і привернув увагу, на яку більшість із нас навряд чи коли-небудь сподівалася. Це пролило світло й на ті аспекти нашої діяльності, які мали б лишатися секретними. У цій книжці ми будемо обережними, щоб не відіпнути запону ще більше. Авжеж, ми не говоритимемо про таємні програми й не порушуватимемо домовленостей про нерозголошення, які стосуються нашого військового досвіду.

Видано вже чимало мемуарів «морських котиків». Деякі з них написали досвідчені й шановані бійці, які прагнули визнання своїх героїчних учинків та досягнень нашої спільноти, а деякі – на жаль, ті, хто зробив не так уже й багато. Як і чимало наших побратимів-спецпризначенців, ми негативно ставимося до таких книжок.

То чому ж ми вирішили написати свою? Як командири бойових операцій, ми засвоїли з успіхів та невдач надзвичайно цінні уроки. Ми припускалися помилок і вчилися на них, з'ясовуючи, що працює, а що – ні. Ми готували командирів для загонів «морських котиків» і спостерігали за тим, як вони самотійно застосовують засвоєні принципи, досягаючи успіху в запеклому бою. А далі, працюючи з бізнесом у цивільному секторі, ми знову побачили, як принципи лідерства, що їх ми дотримувалися на бойовищі, ведуть до перемоги компанії та виконавчих директорів, яких ми навчали. Чимало людей, з яким ми працювали, – як у загонах «морських котиків», так і в бізнесі, – просили описати наші засвоєні на практиці уроки, щоб лідери могли на них посилатися.

Ми написали книжку, щоб передати ці принципи лідерства для наступних поколінь, щоб їх не забули і щоб, коли люди розпочинатимуть і закінчуватимуть нові війни, ці важливі уроки не довелося вивчати заново й переписувати ще більшою

кров'ю. Ми написали її, щоб уроки лідерства можна було й надалі використовувати для команд поза межами поля бою в усіх лідерських ситуаціях: у будь-якій компанії, команді чи організації, де група людей прагне досягнути мети чи виконати місію. Ми написали цю книжку для того, щоб лідери різних сфер могли використати засвоєні нами принципи, вести за собою та перемагати.

Хто ж ми такі, щоб писати її? Може здатися, нібито кожен, хто вірить, що ладен написати книжку про лідерство, мусить уважати себе втіленням того, що має надихати кожного лідера. Утім, ми геть не ідеальні. Ми щодня вчимося і зростаємо як лідери — як це й мусять робити всі по-справжньому відверті із собою керівники. Нам просто пощастило пережити низку лідерських викликів, які навчили нас цінних уроків. Пишучи книжку, ми доклали всіх зусиль, щоб передати їх не зверхньо, наче з п'єдесталу, а зі скромного місця, де досі видно шрами від наших падінь.

Ми — Джоко Віллінк та Лейф Бебін, «морські котики», які служили разом в Ер-Рамаді, що в Іраку, під час операції «Свобода Іраку»*. Там ми зблизька пізнали суворі випробування війни. Нам пощастило створити, підготувати й очолити високоефективні переможні команди, які продемонстрували виняткову результативність. На полі битви ми на власні очі бачили небезпеку самовдоволення, адже завжди існувала цілком реальна ймовірність, що нашу позицію захопить значна сила до зубів озброєних ворожих бійців. Ми знаємо, що означає зазнавати невдач: програвати, бути захопленими зненацька, оточеними чи

* Кодова назва Іракської війни, яку використали американські військові в 2003 році під час вторгнення в Ірак. Спочатку для операції використали назву «Звільнення Іраку» (Operation Iraqi Liberation, O.I.L.), але потім її замінили на операцію «Свобода Іраку» (Operation Iraqi Freedom, O.I.F.).

просто переможеними. Ті уроки були найважчими, але, мабуть, найважливішими. Ми зрозуміли, що лідерство потребує віри в місію та непохитної наполегливості на шляху до перемоги, а надто коли скептики ставлять під сумнів саму можливість її досягти. Як командири «морських котиків», ми розробили, перевірили, підтвердили та засвоїли низку уроків лідерства, а також найкращі управлінські й організаційні практики. А потім розробили й запустили програму вишколу командирів «морських котиків» і допомогли написати теорію наступним поколінням командирів загонів.

Наша тактична група «морських котиків» опинилася в епіцентрі великого зіткнення сил, що стало відоме як Битва за Рамаді. Але ця книжка не мала на меті стати історичним описом тих бойових операцій. Обмежені стислим обсягом, ми не зможемо розповісти історії служби та жертвності військових – громадян і громадянок США, які служили, билися, спливали кров'ю й загинули в бою. І ми, і «морські котики», з якими ми служили в Рамаді, надзвичайно шануємо відвагу, відданість, професійність, безкорисність та жертвність, яку продемонстрували підрозділи, що з ними ми воювали пліч-о-пліч у 2 бригаді 28 піхотної бригадної бойової групи Армії США та 1 бригаді бронетанкової дивізії Армії США – Бригадній бойової групи першої готовності. До неї входить низка винятково відважних та легендарних підрозділів і Армії США, і Корпусу морської піхоти. Щоб детально описати їхній героїзм і рішучу відданість місії та нашій країні, знадобилася б ціла книжка, ба навіть серія таких. Благослови їх, Боже.

Серед братів по зброї, які вели ширший бій за Рамаді, були й наші «морські котики» – тактична група військово-морських спеціальних операцій «Bruiser». І знову ж таки,

бойовий досвід, викладений у наступних розділах, не було призначено для історичних посилань. Хоча ми й використовували цитати, щоб передати суть наших розмов, безумовно, вони не є дослівними й зазнали змін із плином часу та через обмеження, накладені книжковим форматом. Опис бойового досвіду «морських котиків» було ретельно відредаговано й змінено, щоб приховати особливості тактики, техніки й процедури та засекретити інформацію про те, де й коли відбувалися спецоперації та хто брав у них участь. Ми подали рукопис на розгляд у відділ безпеки Пентагону, і його було схвалено відповідно до вимог Міністерства оборони США. Також ми зробили все можливе, щоб не розкривати особистості наших побратимів у загонах «морських котиків», з якими служили і які й досі служать у гарячих точках. Вони скромні фахівці та не прагнуть визнання. Ми надзвичайно серйозно ставимося до свого важливого обов'язку – захистити їх.

Такі самі запобіжні заходи ми застосували й до решти вояків із Бригадної бойової групи першої готовності. У книжці майже завжди буде згадано лише звання для розрізнення цих хоробрих солдатів і морських піхотинців*. У жодному разі ми не ставили собі за мету применшити їхню службу, а прагнули лише гарантувати їм приватність та безпеку.

Було вжито й заходів, щоб захистити клієнтів нашої консалтингової фірми з лідерства та управління «Echelon Front»: ми не зазначали назви компаній, змінили імена людей, замаскували специфічну галузеву інформацію, а в деяких випадках

* Згідно з політикою Міністерства оборони США, по всій книжці ми заміняємо термін «солдат США» терміном «солдат» і так само вживаємо «морський піхотинець» замість «морський піхотинець США». — *Примітка авторів.*

змінити посади керівників і сфери їхньої діяльності, щоб не розголошувати дані. Їхня конфіденційність недоторканна. Хоча історії уроків, засвоєних у світі бізнесу, ґрунтовані безпосередньо на наших реальних враженнях, у деяких випадках ми об'єднали ситуації, згустили проміжки часу й видозмінили сюжетні лінії для чіткішого наголосу на принципах, які намагалися проілюструвати.

Задум цієї книжки народився з усвідомлення, що принципи, надзвичайно важливі для успіху «морських котиків» на полі битви (як «котики» навчають та готують своїх лідерів, формують і розвивають високоефективні команди й ведуть їх у бій), можна безпосередньо використати для успіху будь-якої групи, організації, корпорації, бізнесу та – ширше – для життя загалом. Завдяки цій книжці читач дізнається нашу формулу успіху – стиль мислення й керівні принципи, які дають змогу командирам «морських котиків» і бойовим групам досягати надзвичайних результатів. Вона показує, як можна застосувати їх безпосередньо до бізнесу та життя, щоб і там здобути перемогу.

**АБСОЛЮТНА
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

ВСТУП

Рамаді, Ірак. Дилема бойового командира

Лейф Бебін

Лише низький гуркіт було чути навколо, коли автоколону «Гамві»* сповільнилася, зупиняючись на шляху вздовж каналу. Навсібіч у темряві розкинулися фермерські угіддя та гаї фінікових пальм. Ніч стояла тиха. Лише собачий гавкіт удалині та самотнє мерехтливе світло виказували іракське селище. Якщо дані розвідки точні, то в ньому переховувався один терористичний лідер найвищої ланки, а можливо, і добре озброєні бійці з його оточення. Від автоколони не було ані проблеску світла, яке можна було помітити; дорогу оповила темрява, приховуючи від неозброєного ока майже всю околицю. Проте в зеленому сьайві наших окулярів нічного бачення можна було розгледіти бурхливу діяльність: взвод «морських котиків» розбирав шоломи, бронешилети й озброєння, доки група іракських солдатів спускалася з автомобілів і хутко вишикувалася в патрульний стрій.

* High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle, або HMMWV – високомобільний багатоцільовий колісний транспортний засіб, вимовляється як «Гамві». – Примітка авторів.

Техніки зі знешкодження вибухонебезпечних боєприпасів* рушили вперед, щоб перевірити ґрунтовий міст, який перетинав канал перед нами. Повстанці частенько закладали смертоносну вибухівку в таких вузьких місцях. Потужності деяких зарядів вистачило б, щоб ущент зруйнувати весь транспортний засіб та всіх його пасажирів у раптовому пеклі здійсненого в повітря понівеченого металу й нищівного жару. Наразі шлях уперед видавався чистим, штурмова група «морських котиків» та іракських солдатів крадучись перетнула міст і попрямувала до згромадження будівель, де, за повідомленнями, переховувався терорист. Цьому надзвичайно жорстокому повстанцеві, відповідальному за численні смерті американських солдатів, іракських силових структур і мирного населення, сумнозвісному еміру «Аль-Каїди» в Іраку місяцями вдавалося вислизати від переслідування. Тепер нам випала вирішальна нагода схопити чи вбити його до того, як він здійснить наступний напад.

Штурмова група «морських котиків» перевірила вузьку вуличку між високими стінами житлових приміщень і рушила до дверей наміченої будівлі.

БАБАХ!

Нічну тишу порушив сильний поштовх від вибухового заряду, закладеного, щоб створити прохід. Для загарбників усередині це стало пекельним сигналом тривоги – і до будівлі ввірвались агресивні добре озброєні чоловіки, готові до бою. «Гамві» ринули вперед через міст уздовж вузької вулички, де вмістилась би тільки одна автівка, і зупинилися на безпечних позиціях навколо наміченої будівлі. У башті кожного «Гамві» перебував «морський котик» із великокаліберним

* EOD, explosive ordnance disposal (англ.).

кулеметом, готовий будь-якої миті прикрити напарників, якби щось пішло не за планом.

Я був командиром наземних сил, старшим «морським котиком», відповідальним за цю операцію. І тільки-но ступив з командного авто на вулицю неподалік наміченої будівлі, як раптом хтось закричав: «У нас вискочень!». Цей крик належав нашому операторові з розмінування, який стояв неподалік і побачив «вискочня», тобто когось, хто тікав з наміченої будівлі. Можливо, то був сам терорист або хтось з інформацією про його місце перебування. Годі було дозволити йому втекти. Оператор розмінування і я були єдиними на позиції, хто міг почати переслідування, тож помчали за чоловіком. Ми бігли за ним вузьким провулком неподалік згромадження будівель, а потім – уздовж іще однієї темної вулички, паралельної до тієї, де було припарковано наші «Гамві». Нарешті ми наздогнали його – іракця середнього віку, вбраного в традиційну арабську сорочку, або ж *дїшдашу*. Ми були натреновані, тож швидко повалили його на землю й заломили руки. Він не тримав зброї, проте, ймовірно, мав гранату в кишені або вибуховий пасок смертника під одягом. Усі наближені до терориста такого рівня могли мати смертоносне приладдя, тож ми мусили вчинити саме так. Його необхідно було негайно обшукати, просто щоб бути спокійним.

Тієї миті я дуже чітко розумів, що ми лишилися зовсім самі, відірвані від нашої команди. Решта штурмової групи навіть не здогадувалася, де ми, а в нас не було часу їх повідомити. Я навіть не знав напевне, де ми були відносно їхньої позиції. Нас зусібіч оточували темні вікна й дахи неперевічених будівель, у яких могли чигати ворожі бійці, готові напасти й будь-якої миті влаштувати нам пекло. Слід було повернутись і приєднатися до наших солдатів якомога швидше.

Почавши обшукувати чоловіка на наявність зброї, ми навіть не встигли надягти на нього кайданки, коли я почув якийсь рух. Зиркнувши на вуличку в окуляри нічного бачення, я розгледів сімох чи вісьмох людей, які несподівано вигулькнули з-за рогу не далі ніж за 37 метрів від нас. Вони були озброєні до зубів і швидко рухалися в нашому напрямку. На якусь частку секунди мій розум засумнівався в тому, що бачили очі: такі впізнавані обриси автоматів АК-47, ручні гранатомети РПГ-7* і щонайменше один кулемет зі стрічковим живленням. І вони аж ніяк не збиралися тиснути нам руки. Це були озброєні ворожі бійці, які готувалися напасти.

Так ми з оператором розмінування опинилися в до біса складному становищі. Обшукати впійманого іракця і ймовірного терориста ще не встигли, тож ситуація складалася вкрай небезпечна. Нам слід було відступити й об'єднатися з рештою команди. Наразі на нас наступала численніша група ворожих бійців з більшою вогневою міццю, і ми значно поступалися як кількістю, так і озброєнням. Врешті-решт мені слід було якомога швидше повернути собі роль командира наземними силами, позбутися потреби займатися полоненим, знову командувати штурмовою групою і нашими транспортними засобами, контролювати їх та координувати дії з віддаленими ресурсами підкріплення. І все це негайно.

Я вже бував в Іраку, але ніколи не потрапляв у такі ситуації. Хоча у фільмах та відеоіграх бій зображують дуже часто, це був не фільм – і вже точно не гра. На нас наступали по вуха

* Ручний гранатомет російського виробництва, дуже розповсюджений та надзвичайно популярний серед ворогів Америки завдяки своїй смертоносній ефективності. На противагу поширеному переконанню, аббревіатура «РПГ» означає не «реактивні протитанкові гранати», а «ручний протитанковий гранатомет». — *Примітка авторів.*

озброєні небезпечні чоловіки, які поставили собі за мету вбити американських та іракських бійців. Якби ми потрапили до їхніх рук, нас невимовно катували б, а потім повідрубували б голови, знімаючи це на камеру, щоб увесь світ бачив. Вони найдужче прагнули знищити нас – і ладні були задля цього вмирати десятками.

Кров пульсувала в жилах, усередині здійснювалася хвиля адреналіну, і я знав, що вирішальною може стати кожнісінька наносекунда. Ця ситуація могла б спантеличити навіть досвідченого бійця й щонайкомпетентнішого командира. Однак у голові відлунювали слова мого безпосереднього керівника – командира нашої тактичної групи лейтенант-командера* Джоко Віллінка, – які я постійно чув упродовж року інтенсивних тренувань: «Розслабся. Роззирнися. Прийми рішення». Під час усебічного вишколу і наш взвод зокрема, і тактичну групу «морських котиків» загалом на практиці навчали діяти в десятках безвихідних, хаотичних та непереборних ситуацій, щоб підготувати саме до таких моментів. Я розумів, як маю застосувати Закони бою, які навчив Джоко: «прикривай та рухайся», «спрощуй», «встановлюй пріоритети і виконуй», «децентралізуй командування». Закони бою були ключем не лише до виживання у край небезпечних ситуаціях на кшталт оцієї – вони давали змогу здобути повну перевагу над ворогом і *перемогти*. Саме вони скерували мій наступний крок.

«Встановлюй пріоритети». Попри всі мої невідкладні завдання, якби я спочатку не впорався з озброєними ворогами, які здолали б нас уже за кілька секунд, усе інше не мало б значення.

* Військове звання старшого офіцерського складу Військово-морських сил США; відповідний йому ранг у сухопутних військах – майор.

Ми загинули б. Ба гірше, ворожі бійці й далі нападали б та могли б убити ще більше солдатів нашої штурмової групи «морських котиків». Це і був мій найвищий пріоритет.

«Виконуй». Не вагаючись, я відкрив вогонь по ворогах зі свого автомата Colt M4 і поцілів трьома чи чотирма кулями в груди першому повстанцеві, який ніс РПГ. Коли він упав, я швидко змістив ціль на наступного поганця й далі — на наступного. Спалахи з дула та звуки пострілів сповіщали всіх на відстані чутності про перестрілку. Група ворожих бійців виявилася не готовою. Вони запанікували, а ті, хто ще міг бігти, стрімголов відступали тим самим шляхом, звідки прийшли. Дехто повз плазом, а інші тягли поранених і тих, що при смерті; доки вони не зникли з поля зору за рогом, я стріляв. Я знав, що поцілів принаймні трьох чи чотирьох. Хоча ми стріляли точно й влучили в центр тіла ворожих вояків, 5,56-міліметрового було просто замало для значного ураження. Тепер поганці були за рогом: без сумніву, дехто помер або ж був смертельно поранений, тож до кончини їм лишалося недовго. Та безперечно й те, що вцілілі перегрупувалися б і напали знову, найімовірніше, заручившись підтримкою ще більшої кількості бійців.

Ми musiли рухатися. На вигадливий план часу не було. Так само недоступною була для мене розкіш повідомити конкретний напрямок напарникові, оператору розмінування, який стояв поруч. Але ми musiли вирішувати негайно. Розібравшись з найпріоритетнішим завданням — озброєними ворогами, які готувалися напасти — і на якийсь час позбувшись загрози, нашим наступним пріоритетом було відступати й приєднатися до штурмової групи «морських котиків». Для цього ми з оператором використали командну роботу за принципом «прикривай і рухайся»: я прикривав його вогнем, доки він відступав до

позиції, з якої міг прикрити мене. Потім я переходив на нову, щоби прикрити його. Тож ми отак стрибкоподібно відступали, тягнувши полоненого за собою. Щойно ми сховалися за бетонною стіною в перпендикулярній вуличці, я прикривав нас, тримаючи зброю напоготові, доки оператор розмінування нашвидкуруч обшукував полоненого. Не знайшовши зброї, ми відступали далі та приєдналися до решти, а потім одразу ж передали іракця спеціалізованій команді в складі штурмовиків, яка займалася полоненими. Відтак я повернувся до звичних обов'язків командира наземних сил, наказавши начальнику мобільної групи, відповідальному за транспортні засоби, перекинути «Гамві» з 50-каліберним кулеметом на позицію, де ми могли б відбити будь-який подальший напад з боку, звідки прийшли ворожі бійці. Далі разом з нашим радистом з команди «морських котиків» ми зв'язалися з тактичним оперативним центром (ТОС)*, що був розташований на відстані кількох кілометрів від нас, щоб тримати їх у курсі подій і щоб ТОС розпочав координувати авіаційну підтримку, яка мала нам допомогти.

Упродовж наступної пів години повстанці спробували обійти нас і здійснили сотні пострілів у наш бік. Однак ми лишилися на крок попереду й постійно відбивали їхні атаки. Чоловік, якого ми переслідували, виявився не нашою ціллю. Ми його тимчасово затримали для допиту й перевезли до місця утримання під вартою, але згодом відпустили. Тієї ночі цілі ми не знайшли. Вочевидь, емір «Аль-Каїди» в Іраку поїхав незадовго до нашого прибуття. Та принаймні ми вбили жменю його бійців і зібрали цінні розвідувальні дані про його операції та організацію. Попри те що нам не вдалося досягти основної мети, ми показали терористу і його прихвосням, що немає такого місця,

* Tactical Operations Center, ТОС (англ.).

де він міг би безпечно схоронитися. Найімовірніше, це змусило його (принаймні на певний час) спрямувати свої зусилля на збереження власного життя, а не на планування наступної атаки. У такий спосіб ми допомогли захистити життя американців, представників іракських сил безпеки та мирних жителів. Це втішало.

Але найбільшим здобутком особисто для мене стали засвоєні уроки лідерства. Деякі з них були простими, як-от усвідомлення, що перед будь-якою бойовою операцією мені варто ретельніше вивчати карту, щоб запам'ятати основне планування й місцевість навколо цілі в разі, якщо не матиму безпосереднього доступу до мапи. Деякі уроки були процедурними, як-от давати чіткі вказівки всім виконавцям стосовно того, як далеко нам варто переслідувати вискочнів, не скоординувавши перед цим дії з рештою команди. Інші були стратегічними: з належним розумінням та застосуванням Законів бою ми могли не лише вижити в складній та небезпечній ситуації, а й узяти гору. Як дізналося ціле покоління бойових лідерів «морських котиків» і я сам, ці Закони можуть бути так само ефективними й у серйозній перестрілці, й у значно менш динамічних чи напружених ситуаціях. Вони скеровували мене впродовж місяців тривалого міського бою в Рамаді, впродовж усієї служби в лавах «морських котиків» і після неї.

Ті самі принципи є істотними для успіху будь-якої команди на полі битви чи у світі бізнесу – у будь-якій ситуації, де група людей має працювати разом, щоб виконати завдання чи здійснити місію. Якщо ці Закони бою застосувати до будь-якої команди, групи чи організації з відповідним розумінням і рівнем виконання, то це означатиме лише одне – перемогу.

ЛІДЕРСТВО — НАЙВАЖЛИВІШИЙ ФАКТОР

Лейф Бебін і Джоко Віллінк

Ця книжка про лідерство. Її написано для лідерів команд, великих і малих, для чоловіків та жінок, для будь-кого, хто прагне бути кращим. Хоча тут й уміщено захопливі розповіді про бойові операції «морських котиків», ця книжка не є спогадами про війну. Це радше збірка засвоєних на власному досвіді уроків, створена допомогти іншим і собі здобути перемогу. Якщо вона є корисним довідником для лідерів, які прагнуть створити, навчити й очолити високоефективні переможні команди, тоді таки виконує своє призначення.

Серед легіонів опублікованих книжок про лідерство ми відшукали ті, що найбільше зосереджені на індивідуальній практиці та особистих рисах характеру. А ще ми помітили, що чимало корпоративних навчальних програм з лідерства та консалтингових фірм у галузі управління роблять те саме. Але без команди – групи людей, які працюють над здійсненням місії, – немає лідерства. Для лідера важливо лише те, перемогла команда чи програла. З-поміж усіх визначень, описів і характеристик лідерів лише дві справді мають значення: успішний та неуспішний. Успішні лідери ведуть за собою успішні команди, які здійснюють свої місії і перемагають. А неуспішні лідери – ні. Описані в цій книжці принципи та ідеї за умови правильного розуміння й застосування дають змогу будь-якому лідерові стати успішним і взяти гору на його чи її полі битви.

Рано чи пізно кожен лідер та кожна команда на якомусь етапі програють і муситимуть зіткнутися із цією поразкою. Це також є значною частиною книжки. Ми в жодному разі

не безпомилкові лідери — ніхто таким не є, хай який він досвідчений. І ми так само не маємо всіх відповідей — їх не має жоден лідер. Ми припускалися величезних помилок. Часто наші помилки дарували нам найзначніші уроки, присоромлювали й давали змогу зростати й ставати кращими. Смирненість визнавати власні помилки та розробляти план, щоб їх подолати, є засадничою для лідерів і лідерок. Найкращі лідери не керуються своїм его чи особистими прагненнями. Вони просто зосереджуються на місії й на тому, як найкраще її здійснити.

Як лідери, ми переживали і триумфи, і трагедії. Увесь бойовий досвід та історії, описані в цій книжці, з'явилися завдяки тому, що завжди лишатиметься найважливішим у наших військових кар'єрах, — 3 загонові «морських котиків», тактичній групі «Bruiser» і нашій ротациї в іракському Ер-Рамаді у 2006 році під час так званої Битви за Рамаді. Джоко очолив «Bruiser», а Лейф та його «морські котики» зі взводу «Charlie» разом з головним снайпером і провідним бійцем Крісом Кайлом, славнозвісним «американським снайпером», та його братом — «морським котиком» зі взводу «Delta» билися в одній з найважчих безперервних бойових операцій у місті за всю історію існування загонів «морських котиків». Тактична група «Bruiser» відіграла істотну роль у стратегії «захопити, очистити, втримати, збудувати» Бригади першої готовності 1 бронетанкової дивізії Армії США, яка систематично звільняла понівечене війною і захоплене повстанцями місто Рамаді й урешті суттєво знизила рівень насилля. Ці операції гарантували безпеку в тоді найбільш загрозливій та непостійній території Іраку, а також створили умови для «Пробудження

Анбару»* – руху, який зрештою змінив ситуацію в Іраку на користь Сполучених Штатів.

Навесні 2006 року, коли тактична група «Bruiser» уперше приїхала до Рамаді, спустошена війною столиця провінції Аль-Анбар була нещадним епіцентром іракського повстанського руху. Рамаді, місто з 400-тисячним населенням, цілковито перетворилося на зону воєнних дій і повнилося вщент зруйнованими будівлями та вирвами від бомб – шрамами безперервного насилля. Тоді війська США контролювали лише третину міста. Жорстоке повстання добре озброєних та рішучих ворожих бійців захопило контроль над рештою міста. Хоробрі солдати й морські піхотинці США щодня стікали кров'ю. До шпиталю табору «Рамаді» надходив майже безперервний потік тяжко поранених чи загиблих бійців. Команди відважних військових хірургів відчайдушно боролися за їхнє життя. Американська розвідка доповідала про витоки в пресу, яка похмуро охрестила Рамаді та провінцію Анбар «майже повністю втраченими». Майже ніхто не вірив, що війська США могли змінити ситуацію на свою користь і перемогти.

Улітку й восени 2006 року Джоко керував тактичною групою «Bruiser», яка зробила істотний внесок до зусиль Бригади першої готовності, адже його взводи «морських котиків» билися пліч-о-пліч із солдатами Армії США та морськими піхотинцями, очищуючи захоплені ворогом ділянки міста. Лейф очолював взвод «Charlie» в безлічі жорстоких перестрілок і вискоєфективних місіях дистанційного спостереження снайперів. Взвод «Delta» також брав участь у незліченній кількості боїв. Спільними

* Об'єднання місцевих жителів провінції Анбар з американськими військовими, іракською поліцією та тимчасовою армією в збройній боротьбі проти «Аль-Каїди».

зусиллями тактична група «морських котиків» «Bruiser» – снайпери, стрільці та кулеметники – змогла винищити сотні ворожих бійців і завадити нападам ворога на американських солдатів, морських піхотинців та іракські сили безпеки.

Бійці тактичної групи «Bruiser» нерідко розпочинали операції Бригади першої готовності в найнебезпечніших околицях, захоплених ворогом. Ми охороняли будівлі, займали високі позиції, відтак прикривали солдатів і морських піхотинців, коли вони заходили на спірні ділянки, а бойові інженери Армії США невтомно споруджували та укріплювали опорні пункти (ОП) на ворожій території. Між «морськими котиками» з тактичної групи «Bruiser», солдатами з Бойової групи першої готовності й морськими піхотинцями встановився зв'язок, який назавжди лишиться в пам'яті тих, хто тоді служив. Попри ріки крові, поту й важку працю, Бригадна бойова група першої готовності й тактична група «Bruiser» виконали місію. Запеклий повстанський рух було вибито з міста, шейхи племен у Рамаді приєдналися до військ США, і зародився рух «Пробудження Анбар». Зрештою впродовж наступних місяців після відходу тактичної групи «Bruiser» ситуація в Рамаді стабілізувалась і рівень насилиня зменшився до показників, які раніше годі було й уявити.

На жаль, тактична група «Bruiser» заплатила гірку ціну за успіх цих операцій: вісьмох «морських котиків» поранили, а троє найкращих вояків віддали своє життя. Марка Лі та Майка Монсура вбили під час виконання завдання, Раяна Джоба осліпила ворожа снайперська куля, і згодом він помер у шпиталі. Ці втрати спустошили нас. Хоча це лише троє спецпризначенців з-поміж майже сотні вбитих у бою солдатів США, які були частиною Бригадної бойової групи першої готовності, проте втрата кожного з них є трагічна й невимовна.

Попри сумніви й невіру, Рамаді відвоювали. Місто стабілізували й гарантували безпеку населення. Кількість ворожих нападів зменшилася: щодня впродовж 2006 року їх було 30–50, а на початок 2007-го стало в середньому один на тиждень, а потім – один на місяць.

Упродовж наступних років Рамаді лишалося прикладом стабільності та однією з найбезпечніших територій Іраку за межами історично непохитної півночі, яку контролювали курди.

Ці операції були успішними, однак і вкрай жорсткими, а втрати – як серед нас, так і серед противників – величезними. Битва за Рамаді дала нам цілу низку уроків, які ми могли засвоїти й передати далі. Найвизначнішим з них було розуміння того, що лідерство – це найважливіший фактор на полі битви, єдиний вагомий чинник успіху будь-якої команди. Під лідерами ми маємо на увазі не лише старших командирів, а й ключових керівників на кожному рівні групи: старших командирів сержантського складу, командира вогневої групи, відповідального за чотирьох осіб, керівників відділень, відповідальних за вісьмох, та молодших петі-офіцерів*, які долучилися до справи, взяли на себе відповідальність та давали вказівки. Кожен з них відіграв значну роль в успіху нашої команди. Нам пощастило очолити неймовірну групу «морських котиків», які перемогли в такому запеклому бою.

Повернувшись додому, ми взяли на себе важливу роль інструкторів з лідерства. Упродовж багатьох років вишкіл керівників «морських котиків» зводився переважно до їх навчання

* Petty officer (англ.) – нижній чин і категорія молодшого командного складу в американській армії; у сухопутних військах відповідає спектру сержантських звань.

без відриву від основної роботи та до наставництва. Виховання молодшого керівника повністю залежало від сили, досвіду й терплячого керівництва наставника. Деякі з них були надзвичайними, іншим же бракувало хисту. І хоча наставництво від правильних лідерів дуже важливе, цей метод лишає суттєві прогалини в знаннях та розумінні лідерства. Ми допомогли це змінити й розробили власну програму вишколу керівників, щоб створити міцне підґрунтя для всіх лідерів – «морських котиків».

Джоко відповідав за всі навчальні програми для загонів «морських котиків» на Західному узбережжі й керував одним з найбільш реалістичних та найскладніших бойових вишколів у світі. Навчаючи, як бути керівником, він розставив нові наголоси – на прийнятті важливих рішень та на ефективному спілкуванні в напружених ситуаціях. Це краще готувало керівників до бою. Лейф очолив підготовчий курс для молодших офіцерів «морських котиків» – основну програму навчання керівників, створену для офіцерів-випускників, що пройшли систему бойового вишколу «морських котиків». Він переформував і вдосконалив навчання так, щоб ефективніше утверджувати засадничі якості лідера, необхідні для успіху в бою. Таким чином ми змогли скерувати нове покоління лідерів – «морських котиків», які досягали безпрецедентного успіху на полі битви, підтверджуючи цим дієвість принципів, яких ми навчили.

Хтось може задуматися, як принципи бойового лідерства виводити за межі військової реальності і як послуговуватись ними, керуючи якоюсь командою, що має певні вміння. Але бій є відображенням життя, от тільки перебільшеним та загостреним. Рішення мають негайні наслідки, і все – абсолютно все – на кону. Навіть коли здається, що все вже

втрачено, правильне рішення може видерти перемогу зі щелеп поразки. Неправильне рішення, навіть коли перемога видається неминучою, може призвести до жахливої катастрофічної поразки. Під цим оглядом бойовий командир здобуває уроки лідерства на все життя, засвоївши їх лише під час кількох ротацій.

Ми сподіваємося розвіяти міф, що бути військовим командиром легко, бо ж підлеглі автоматично й сліпо виконують накази. Аж ніяк: американські військові – розумні, творчі та вільнодумні особистості. Вони в буквальному сенсі мусять ризикувати життям і кінцівками заради місії. Тому їм потрібно вірити в те, за що вони б'ються. Вірити в план, який їх просять виконувати, і, що важливо, довіряти лідеру, який просить їх іти за ним. А надто це стосується загонів «морських котиків», де заохочують новаторство та вклад кожного (включно з наймолодшими кадрами).

Щоб бути лідером у бою й виконувати надзвичайно складні місії, варто формувати різнопланову команду із численних груп – найкращий спосіб досягнути стратегічних цілей; і саме тут можна провести паралель з компанією чи організацією. Принципи, завдяки яким бойові командири та підрозділи «морських котиків» такі ефективні на бойовищі, так само дієві і в бізнесовому світі.

Одійшовши від служби в загонах «морських котиків», ми працювали з компаніями із цілої низки галузей: від фінансової, енергетичної, технологічної та будівельної до страхової, автомобільної, виробничої та фармацевтичної, а також роздрібно-го продажу і сфери послуг. Спілкуючись зі стількома лідерами та керівними командами компаній і навчаючи їх, ми на власні очі бачили винятковий вплив цих принципів на зростання

ефективності, продуктивності й прибутковості (якщо їх правильно розуміти й застосовувати).

Описані в книжці ідеї лідерства та командної роботи — це не абстрактні теорії, а цілком практичні й придатні рішення. Ми спонукаємо лідерів виконувати те, що, ймовірно, вони вважають своїм обов'язком, однак не роблять цього. А невиконання обов'язків призводить до невдачі керівника й поразки його команди. Хоча ці принципи тісно переплетені зі здоровим глуздом й основані на реаліях практичного досвіду, щоб застосувати їх, необхідні певні навички. Такі ідеї є *простими, але не легкими**, їх може використовувати практично в будь-якій ситуації кожна група, команда, організація чи людина — усі, хто прагне покращити виконання, уміння, ефективність та командну роботу. Іноді вони суперечливі й для застосування на практиці потребують зосередженості й навичок. Але в книжці ви знайдете всі необхідні настанови, щоб мати змогу використати ці принципи і згодом, проявивши відданість і дисципліну, опанувати їх та стати ефективними лідерами й лідерками.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА СТРУКТУРА

За роки спільного досвіду на службі ми як командири «морських котиків» засвоїли незліченну кількість уроків. У книжці ми зосередилися на найважливіших аспектах — створенні основоположних засад лідерства. Своєю назвою книжка завдячує головному принципові, способу мислення, на якому ґрунтуються

* «Просто, але не легко» — цю фразу часто використовував Дін Лістер, колишній борець UFC та володар чорного поясу, переможець чемпіонату світу з бразильського джіу-джитсу й триразовий чемпіон світу з греплінгу. — *Примітка авторів.*

всі інші, – Абсолютній відповідальності. Лідери мусять контролювати все у своєму світі. Звинувачувати більше нікого.

У цій книжці – три частини: «Виграти війну», «Закони бою» та «Утримати перемогу». «Виграти війну» розкриває основоположні засади та спосіб мислення, необхідні для того, щоб вести за собою і перемагати. «Закони бою» охоплюють чотири істотні концепти (описані раніше), які дають змогу команді якнайкраще виконувати поставлені завдання й перемагати. І нарешті, в «Утримати перемогу» ми обговорюємо хиткішу та складнішу рівновагу, якої мусять досягти лідери, щоб зберегти перевагу та спонукати команду й надалі виконувати роботу на найвищому рівні.

Кожний розділ зосереджено на різних ідеях лідерства – унікальних, хоча й близькоспоріднених і часто взаємозалежних. Розділи містять по три підрозділи. Перший окреслює урок лідерства, засвоєний під час бою нашого Підрозділу спецоперацій ВМС США або під час вишколу. Другий пояснює принцип лідерства. У третьому ми (на основі своєї роботи із численними компаніями із цілої низки різноманітних галузей) розказуємо, як застосовувати його у світі бізнесу.

Ми віримо в ці ідеї, бо бачили, як вони спрацьовують знову й знову – як у бою, так і в бізнесі. Правильне застосування та розуміння цих принципів гарантують ефективність керівників і висококласне виконання команд, які досягатимуть виняткових результатів. Завдяки цим принципам команди зможуть здобути перевагу на полі битви, а лідери – виконувати свою мету: *вести за собою та перемагати.*

ЧАСТИНА I

ВИГРАТИ ВІЙНУ

РОЗДІЛ 1

Абсолютна відповідальність

Джоко Віллінк

ОКРУГ МАЛААБ, РАМАДІ, ІРАК. ТУМАН ВІЙНИ

Перше ранкове світло притлумлював буквальний туман війни, що наповнював повітря: кіптява від охоплених полум'ям шин, запалених повстанцями на вулицях, хмари куряви, здійснені американськими танками й «Гамві», а ще часточки бетону зі стін будівель, потрощених кулеметним вогнем. Щойно наш броньований «Гамві» виїхав із-за рогу й попрямував назустріч артилерійському вогню, посеред вулиці попереду я побачив американський танк M1A2 Abrams: його башточка з величезною гарматою оберталася, готуючись до пострілу впритул по будівлі. Крізь заповнене повітря я розгледів димчасто-червоний серпанок, що утворився, очевидно, від червоних димових гранат. У такий спосіб американські війська подавали сигнал: «Допоможіть!».

У голові роїлася купа думок. Це була наша перша велика операція в Рамаді й обернулася вона суцільним хаосом. Окрім того що реальний туман перешкоджав видимості, на нас опустився ще й метафоричний «туман війни» (цей вираз часто

приписують прусському військовому стратегу Карлові фон Клаузевіцу*); загалом атмосферу навколо нас переповнювали збентеження, недостовірна інформація, перерваний зв'язок і кровопролиття. Щоб провести операцію, ми розмістили кілька груп спеціального призначення в різних секторах цього несамовитого, спустошеного війною міста: дві снайперські групи «морських котиків», у складі яких були снайпери-розвідники сухопутних військ США й певна кількість іракських солдатів, і ще один підрозділ спецпризначенців, до якого належали іракські військовослужбовці та їхні військові радники зі США. Основне завдання полягало в тому, щоб очистити весь сектор – будівля за будівлею.

Нарешті разом з радником командира із сержантського складу «морських котиків» ми приєдналися до одного з командирів роти. Загалом у цьому небезпечному кварталі Східного Рамаді, знаного як округ Малааб, за який точилися запеклі бої, діяло приблизно три сотні американських та союзних іракських солдатів. Повсюди видніли муджі, як їх називали американські військові. Ворожі повстанці іменували себе *муджахідами***, що в перекладі з арабської означає «учасник джихаду», але з практичних міркувань ми скоротили це слово. Вони дотримувалися безжальної войовничої версії ісламу й були підступними, жорстокими та смертоносними. Роками вони міцно тримали Малааб під контролем. І тепер сухопутні війська США намірилися покласти цьому край.

* «Війна – це сфера недостовірного» – цитата з праці «Про війну» Карла фон Клаузевіца (1780–1831), прусського генерала й військового теоретика. Насправді Клаузевіц ніколи не вживав терміна «туман війни». – *Примітка авторів.*

** Більше відомі як моджахеди, через «о». Варіант «муджахід» є ближчим до арабського звучання.

Операція почалася удосвіта, і тепер, коли сонце виповзало з-за горизонту, всі стріляли. Незліченні радіомережі (або частоти), які використовували наземні та повітряні підрозділи США, розривалися від балаканини й нових повідомлень. З різних секторів надходили звістки про вбитих і поранених американських та іракських військових, а далі повідомляли про вбитих ворожих солдатів. Підрозділи США намагалися дізнатись, що трапилося з іншими американськими й іракськими групами в прилеглих секторах. Підрозділи Корпусу морської піхоти США ANGLICO* керували атаками американських літаків над нами, щоб ті скидали бомби на ворожі позиції.

Уже через кілька годин після початку операції мої снайперські групи «морських котиків» було атаковано, і тепер вони опинилися в центрі серйозних перестрілок. Коли команди іракських солдатів, військовослужбовців сухопутних військ США й наших спецпризначенців очищували будівлі в секторі, то зіткнулися з несамовитим опором. Десятки повстанців щедро поливали нас вогнем із ПКС**, смертоносних гранатометів РПГ-7, а також автоматів АК-47. Ми відстежували радіоповідомлення, тож перед основною частиною звіту почували, що американських військових радників разом з однією групою Іракської армії втягнули в запеклу перестрілку, і вони просили прислати їм на допомогу ГШР (групу швидкого

* Air-Naval Gunfire Liaison Company (англ.), тобто роти Координації вогню корабельної артилерії та авіаційної підтримки.

** ПК – кулемет (рос. пулемет) Калашнікова; розроблений росіянином Михайлом Калашніковим середньокаліберний кулемет із подачею патронів зі стрічки, що стріляє смертоносними 7,62 × 54R (7,62 мм × 54 мм з фланцем) набоями, яких в одній стрічці зазвичай сто (або й більше). Інші поширені варіанти назви: ПКМ (м: модернізований, РКМ) і ПКС (с: станковий, PKS). Американські військові в Іраку, замість «PKS» часто використовували позначення «PKC» з кириличним написанням «С». – Примітка авторів.

реагування). Конкретно ця ГШР складалася з чотирьох броньованих «Гамві» сухопутних військ США, кожен з яких мав на борту М2 – великокаліберний кулемет 50 калібру та з десяток американських солдатів, здатних будь-якої миті зіскочити й надати потрібну допомогу. За кілька хвилин після цього одна з моїх снайперських груп «морських котиків» викликала по радіозв'язку «посилену ГШР», тобто дві одиниці основного бойового танку сухопутних військ США M1A2 Abrams, які легко могли влаштувати справжню бурю своїми 120-міліметровими гарматами й кулеметами. Це означало, що мої військові опинилися в самому пеклі й потребували серйозної допомоги. Я запитав командира роти, чи можемо ми поїхати вслід за танками, і він погодився.

Наш «Гамві» зупинився якраз позаду одного танку Abrams, величезна гармата якого цілилася простісінько в будівлю й була готова стріляти. Відчинивши важкі броньовані дверцята свого автомобіля, я вийшов на вулицю. Нутро підказувало, що щось було не так.

Підбігши до старшого сержанта ANGLICO, я запитав:

– Що відбувається?

– Та срань! – стурбовано вигукнув він. – Он у тій будівлі муджі ведуть серйозний бій! – Він указав на протилежний бік вулиці. У тому ж напрямку було націлено і його зброю. Не викликало сумніву, що, на його думку, ті муджі були закоренілими злочинцями.

– Коли ми ввійшли до будівлі, вони вбили одного з наших іракських солдатів і поранили ще кількох. Ми задали їм жару, і я саме працюю над тим, щоб скинути на них іще кілька бомб. – Він саме координував удари з повітря американськими літаками й намірявся знищити ворожих бійців у будівлі.

Я роззирнувся навколо. Стіни будинку, на який він указав, були всіяні дірками від куль. «Гамві» групи швидкого реагування здійснили по ньому не менше ніж 150 пострілів з кулемета 50 калібру, а з ручних кулеметів — іще більше. А тепер у неї цілився величезною гарматою танк Abrams, готуючись стерти з лица землі всіх, хто всередині. А якби й це не подіяло, наступним кроком стало б бомбування.

Але щось не сходилося. Ми були надзвичайно близько до місця, де мала перебувати одна з наших снайперських груп «морських котиків». Утім, команда покинула місце, яке від початку обрала для операції, і саме передислоковувалася в інше, коли почалася стрілянина. У такому хаосі вони не повідомили свого точного розташування, але я знав, що воно мало бути десь зовсім поруч із точкою, де я стояв, тобто неподалік будівлі, на яку націлювали зброю морські піхотинці. Однак найбільше не трималося купи те, що цих іракських солдатів і їхніх американських військових радників не мало б тут бути ще впродовж кількох годин. Жодна група союзників не мала заходити в цей сектор, аж доки ми належним чином не «залагодили б конфлікт», не визначили б точне місце розташування нашої снайперської команди «морських котиків» і не передали б інформацію всім союзним підрозділам, залученим в операції. Але чомусь на цій ділянці були десятки іракських солдатів, а також їхніх військових радників із сухопутних військ та морської піхоти США. Мені це видавалося вкрай нелогічним.

— Зажди, сержанте. Мені треба все перевірити, — сказав я, жестом вказуючи на будівлю, що мала стати ціллю повітряного удару, координуванням якого він саме займався. Він глянув на мене як на божевільного. Його морські піхотинці та цілий взвод іракських солдатів почали несамовиту перестрілку

з ворожими бійцями всередині того будинку, але так і не змогли вбити їх. Хай би хто там був, вони стояли до останнього. На думку сержанта, навіть наблизитися до того місця було відвертим самогубством. Я кивнув старшому із сержантського складу моїх «морських котиків», він – мені у відповідь, і ми попрямували через вулицю до захопленої ворогом споруди. Як і більшість інших будівель в Іраку, цю оточувала бетонна стіна заввишки два з половиною метри. Ми підійшли до дверей загорожі, які було дещо привідчинено. Тримаючи М4 напоготові, я штовхнув їх, розчиняючи навстіж, і поглядом втупився у свого командира взводу «морських котиків». Він також витріщився на мене широко розплющеними від подиву очима. Далі сказав:

– Кілька муджів зайшли за огорожу. Ми підстрелили одного, і вони напали – жорстко. Вони спровокували бій.

Я пригадав те, що мені тільки-но розповів сержант: одного з іракських солдатів підстрелили, коли він зайшов за загорожу.

Тієї миті я все збагнув. У хаосі й сум'ятті якимось уведена в оману група іракських солдатів, відхилившись від курсу, опинилася біля кордонів, які не мала перетинати, і спробувала зайти до будівлі, захопленої нашою снайперською командою «морських котиків». У світанкових сутінках наша група спецпризначенців побачила силует чоловіка, озброєного АК-47, який прокрадався до їхньої позиції. Поблизу не мало бути жодних союзників, натомість на цій території лишалося чимало ворожих бійців. Знаючи це, наші «морські котики» обстріляли чоловіка з АК-47, вважаючи, що на них напали. А потім усе вийшло з-під контролю.

Коли з будинку залунали постріли, іракські солдати, які лишалися за огорожею, почали поливати у відповідь, відступили до укриття за бетонними стінами на протилежному боці вулиці

та сховались у довколишніх будівлях. Вони викликали підкріплення, і морські піхотинці США й армійські загони відповіли шквальним вогнем по будинку, який, на їхню думку, захопили ворожі бійці. Тим часом там усередині наші «морські котики» опинилися під обстрілом і не могли здогадатися, що по них стріляють свої ж. Усе, що вони могли, це щосили стріляти у відповідь і вести бій далі, щоб не допустити переваги тих, кого вони вважали ворожими бійцями. Підрозділ Корпусу морської піхоти ANGLICO був за крок до того, щоб спрямувати удари з повітря по будинку, у якому переховувалися наші «морські котики». Коли 50-каліберний кулемет відкрив вогонь по їхній позиції, снайпери-спецпризначенці в будівлі, вважаючи, що опинилися в епіцентрі важкого ворожого нападу, викликали на допомогу посилену ГШР з танками Abrams. Саме тоді на місце прибув я.

За загорожею сержант «морських котиків» витріщився на мене, не на жарт спантеличений. Без сумніву, він розмірковував, яким це чином я пройшов під шаленим ворожим нападом до його будівлі.

— Це був синій проти синього, — сказав я йому.

«Синій проти синього» — дружній вогонь, братовбивство — найгірше з усього, що могло трапитися. Бути вбитим чи пораним ворогом у бою — кепсько. Але бути випадково вбитим чи пораним союзником, бо хтось напартачив... Гіршої долі годі й шукати. Але реальність була й такою. Я чув історію взводу «X-Ray»* з першого загону «морських котиків» у В'єтнамі. Групи розділилися для нічного патрулювання в джунглях, утратили орієнтири й, коли знову зіштовхнулися в темряві, помилково сприйняли одна одну за ворога та відкрили вогонь. Зав'язалася жорстока перестрілка, внаслідок якої один з їхніх солдатів

* Від англ. «рентген».

загинув, а кілька дістали поранення. Це був останній взвод «X-Ray» у загонах «морських котиків». Надалі від цієї назви відмовилися. Це прокляття, але й урок. Дружній вогонь – абсолютно неприпустимий для спецпризначенців. А тепер це відбулося з нами – з моєю тактичною групою «морських котиків».

– Що-що? – з помітною недовірою перепитав сержант.

– «Синій проти синього», – повторив я спокійно, констатуючи факт. Ми не мали часу сперечатися чи щось обговорювати. Там були реальні поганці, і навіть доки ми говорили, навколо нас лунали спорадичні постріли: інші групи обстрілювали повстанців поблизу. – То що тут у вас? – запитав я, адже мусив дізнатися його статус та що з його людьми.

– Одного «морського котика» поранило осколком в обличчя, несерйозно. Але всі збентежені. Виводьмо їх звідти, – відповів мені сержант.

У складі посиленої ГШР прибув бронетранспортер (БТР)* і чекав перед будинком.

– Перед будівлею БТР. Нехай твої хлопці завантажуються, – сказав я.

– Прийняв, – промовив він.

Сержант «морських котиків», один із найкращих тактичних командирів, яких я знав, швидко вивів спецпризначенців та інших солдатів униз до входних дверей. Вони видавалися збентеженішими, ніж будь-яка людська істота, яку я коли-небудь бачив. Ставши ціллю смертоносних пострілів 50-каліберного кулемета, які трошили стінки навколо, вони зазирнули смерті в обличчя й не вірили, що виживуть. Утім, швидко зібралися

* Гусеничний транспортний засіб M113, уперше використаний військами США у В'єтнамі. В Іраку його застосовували для перевезення військових і для екстреної евакуації. З командою у складі двох чи трьох осіб він здатний перевозити до десяти людей. – *Примітка авторів.*

з духом, сіли в БТР і поїхали до найближчої передової оперативної бази США, — поїхали всі, за винятком сержанта. Міцний, мов криця, і налаштований на подальший бій, він лишився зі мною — незворушний від того, що трапилося, і готовий до всього, що могло відбутися далі.

Я повернувся до сержанта підрозділу Корпусу морської піхоти ANGLICO і сказав:

— Будівля чиста.

— Прийняв, сер, — відповів він, видаючись дещо здивованим і квапливо повідомляючи про це по рації.

— Де капітан? — запитав я, шукаючи командира роти Армії США.

— Тут нагорі, — промовив він, жестом вказуючи на будівлю перед нами.

Я підійнявся й побачив командира роти, який навпочіпки зачався на даху.

— Усі в нормі? — запитав він.

— Це був «синій проти синього».

— Що? — приголомшено перепитав командир роти.

— Це був «синій проти синього», — повторив я. — Один з іракських солдатів KIA*, ще кількох поранили. Одного з моїх хлопців також поранило осколком в обличчя. Дивом більше ніхто не постраждав.

— Вас зрозумів, — відповів він, вражений і пригнічений тим, що сталося. Без сумніву, як видатний командир, він також почувався відповідальним за ці події. Але впродовж місяців операцій на цьому хаотичному міському полі битви пліч-о-пліч з іракськими солдатами він знав, як легко може трапитися щось подібне.

* Killed in action (англ.), тобто загинув у бою. — Примітка авторів.

Але ми досі мали виконати завдання й мусили рухатися далі. Операція тривала. Ми здійснили ще дві послідовні місії, очистили значну частину округу Малааб та вбили десятки повстанців. Решта місії минула успішно.

Та це було неважливо. Я почувався паскудно. Одного з моїх людей поранили. Іракський солдат загинув, інших травмувало. Ми зробили це своїми руками, і це трапилося під моїм командуванням.

Завершивши останню місію, заплановану на той день, я пішов до тактичного оперативного центру батальйону, де тримав свій польовий комп'ютер, налаштований на отримання імейлів від вищих штаб-квартир. Мене страхала необхідність відкрити пошту та відповісти на неминучий електронний лист із запитом стосовно того, що відбулося. Я хотів загинути на полі битви: мені здавалося, що я на це заслужив.

Скринька вхідних повідомлень була переповнена. Чутки, що в нас трапився дружній вогонь, розлетілися швидко. Я відкрив листа від свого командира, який безпосередньо стосувався справи. У ньому зазначалося: «ВІДБІЙ. НЕ ПРОВОДИТИ ЖОДНИХ ОПЕРАЦІЙ. СЛІДЧИЙ, ГОЛОВНИЙ МАЙСТЕР ЧИФ* ТА Я ВЖЕ В ДОРОЗІ». Як і зазвичай у випадку провалу Військово-морських сил, головний командир загону призначив слідчого, щоб з'ясувати подробиці того, що трапилося, і встановити, хто винен.

Ще один лист був від моїх колишніх керівників, дислокованих в іншому місті Іраку. Вони цікавилися подіями в Рамаді й просто написали: «Чули, у вас був "синій проти синього". Що за хрін?».

* Головний майстер чиф-петі-офіцер (англ. Command Master Chief Petty Officer) – одне з найвищих військових звань серед сержантського складу Військово-морських сил США. Петі-офіцерами в американській армії називають командирів нижчого рангу, яким у сухопутних військах відповідає спектр сержантських звань.

Усе хороше, що я зробив, та міцна репутація, над якою я так гарував, будуючи кар'єру «морського котика», тепер були марними. Попри чималу кількість успішних бойових операцій під моїм керівництвом, тепер я командир тактичної групи, який здійснив смертний гріх спецпризначенців.

День минув, поки я чекав на слідчого, головного командира нашого загону та на головного майстра чифа – старшого командира сержантського складу «морських котиків». Тим часом мені наказали підготувати коротку доповідь про те, що сталося. Я знав, що це означало. Вони шукали, на кого повісити провину, а також, найімовірніше, когось, щоб «відпустити» – пом'якшувальний вислів до військового «відсторонити від служби».

Розбитий, розгніваний та розчарований тим, що трапилося, я почав збирати інформацію. Коли ми заслухали звіти, стало очевидним, що чимало осіб припустилися серйозних помилок і на етапі планування, і під час бою. Плани змінили, проте не розіслали попередження. План зв'язку був нечітким, а плутанина з конкретним часом виходу на радіозв'язок відіграла свою роль у цій доленосній невдачі. Іракська армія доопрацювала свій план, але не довела нас до відома. Часові рамки зсунули без будь-яких пояснень. Про місце розташування дружніх сил також не повідомили. Перелік можна було продовжувати.

Мої «морські котики» з тактичної групи «Bruiser» припустилися схожих помилок. Конкретне місце розташування снайперської команди, про яку йшлося, іншим підрозділам не передали. Бійця, який виявився іракським солдатом, хибно ідентифікували як ворога, а після першого зіткнення мені не передали детальний ситуаційний звіт.

Перелік помилок був значним. Як мені й наказали, я склав коротку презентацію в PowerPoint, позначивши на мапі часові

рамки та пересування дружніх підрозділів. Потім зібрав перелік помилок.

Це було вичерпне пояснення того, що трапилось. Презентація окреслювала найважливіші хиби, які перетворили місію на кошмар та призвели до втрати одного іракського солдата, ще більшої кількості поранених – і могли б коштувати життя ще кільком нашим «морським котикам», яких урятувало справжнє диво.

Але чогось бракувало. Була якась прогалина, яку я не знайшов, і тому почувався так, немовби не витягнув правду на поверхню. Чия в тому вина?

Я знову і знову вивчав короткий звіт, намагаючись відшукати пазл, якого бракувало, ту єдину помилку, яка спричинила весь інцидент. Але чинників було так багато, що я не міг цього з'ясувати.

Нарешті на базу прибули головний командир, головний майстер чиф та слідчий. Вони кинули речі, щось перекусили в їдальні, а тоді зібрали всіх й обговорили те, що сталося.

Я знову переглянув записи, намагаючись знайти винного.

А потім мене осяяло.

Попри всі невдачі деяких осіб, підрозділів та керівників і попри безліч допущених помилок, покласти провину за те, що пішло не так під час операції, можна було лише на одну людину – на мене. Мене не було з командою наших снайперів, коли вони обстріляли іракського солдата. Я не контролював уведених в оману іракців, які зайшли до обгородженої території. Але це було неважливо. Як командир тактичної групи «морських котиків» і старший керівник наземних сил на чолі місії, я відповідав за все, що відбувалося в «Bruiser». Я мав узяти на себе

всю провину за те, що пішло не за планом. Так учиняють лідери, навіть якщо це означає, що їх звільнять.

Якщо когось і потрібно було звинувачувати та звільнити за те, що сталося, то тільки мене.

Через кілька хвилин я зайшов у приміщення до взводу, де мало відбуватись обговорення. Висіла мертва тиша. Головний командир загону сидів у першому ряду. Ззаду лиховісно стояв головний майстер чиф. Поранений «морський котик» – якому в обличчя поцілів осколок від кулі 50 калібру – теж був тут, лице було забинтоване.

Я став перед групою.

– Хто в цьому винен? – запитав я у присутніх.

Після миті мовчання заговорив «морський котик», який помилково обстріляв іракського солдата.

– Це моя провина. Я мав би точно ідентифікувати ціль.

– Ні, – відповів я. – Це не твоя провина. Хто в цьому винен? – знову запитав я в групи.

– Це моя провина, – сказав радист снайперського взводу. – Я мав раніше повідомити про нашу позицію.

– Неправильно, – відповів я. – Це не твоя провина. То хто винен? – запитав знову.

– Я, – промовив ще один «морський котик», який був бойовим радником при команді зачистки Іракської армії. – Я мав контролювати іракців і переконатися, що вони не вийдуть за межі свого сектору.

– Неправильна відповідь, – сказав я. – Ти ні в чому не винен.

Більшість моїх «морських котиків» були готові пояснити, що вони зробили неправильно і яку роль це відіграло в невдачі. Але я почув досталь.

— Знаєте, хто в цьому винен? Знаєте, хто бере на себе всю провину за те, що сталося? — Уся група сиділа мовчки, зокрема й командир, головний майстер чиф та слідчий. Без сумніву, вони розмірковували, кого ж я зроблю винним. Зрештою я глибоко вдихнув і сказав: — Єдина людина, яку можна в цьому звинувачувати, — це я. Я командир. Я відповідальний за всю операцію. Як старший за званням, я відповідаю за кожну дію, що відбувається на полі битви. Ніхто не винен, окрім мене. І просто зараз скажу вам: я гарантую, що з нами це більше ніколи не повториться.

Це був важкий тягар. Але абсолютно справедливий. Я був командиром. Я був на чолі, обов'язок контролювати операцію лежав на мені. Отже, я мусив відповісти за все, що пішло не за планом. Попри страшенний удар по репутації та моему его, це було правильне рішення — єдине правильне з можливих. Я вибачився перед пораненим «морським котиком», пояснивши: це через мою провину його травмували, і нам усім пощастило, що він не загинув. Потім ми далі розібрали всю операцію крок за кроком, встановлюючи все, що трапилося і що ми могли зробити в майбутньому, щоб не допустити такого знову.

Озираючись назад, стає зрозуміло: попри те що відбулося, оскільки я взяв на себе абсолютну відповідальність за ситуацію, насправді це лише зміцнило довіру до мене головного командира загону та головного майстра чифа. Припускаю, що якби я спробував перекласти вину на інших, то мене звільнили б, до того ж цілком заслужено. «Морські котики» зі взводу, які не очікували від мене такого вчинку, високо оцінили той факт, що я не втік від відповідальності. Вони знали, що то була динамічна ситуація, причиною якої стали численні фактори, — але я взяв усю провину на себе.

Звичайні командири Армії та Військово-морських сил США почерпнули кілька уроків з матеріалів обговорення й рушили далі. Б'ючись у Рамаді впродовж тривалого часу, вони розуміли те, чого не розуміли ми, «морські котики»: дружній вогонь був ризиком, який у міському оточенні хоча й намагалися мінімізувати, але який не можливо уникнути. Це був бій у місті, найскладніший та найважчий з-поміж усіх способів ведення війни, і просто нереально було проводити операції без загрози дружнього вогню. Утім, для «морських котиків», які звикли працювати маленькими групами проти точкових цілей, братовбивство було абсолютно неприпустимим.

Невдовзі після цього випадку до нашої тактичної групи навідався дуже шанований офіцер «морських котиків» вищого рангу, який до того, як приєднатися до ВМС, командував Корпусом морської піхоти у В'єтнамі під час історичної Битви за Хюе. Він розповів мені, що багато поранень у лавах морських піхотинців у Хюе були наслідком дружнього вогню – частини жорстокої реальності бою в місті. Він розумів, що ми пережили і як легко це могло трапитися.

Але хоча випадок із «синім проти синього» в середовищі на кшталт Рамаді був цілком імовірним чи навіть прогнозованим, ми заприсяглися ніколи не допустити такого знову. Ми проаналізували те, що сталося, і використали засвоєні уроки. Ми переглянули стандартні оперативні процедури (SOP)* та методологію планування, щоб звести ризик до мінімуму. Унаслідок цього трагічного випадку ми, без сумніву, врятували чимало життів у майбутньому. І хоча далі впродовж ротації ми ще не раз помилково обстрілювали групи союзників, але ніколи не

* Standard operating procedure (англ.), тобто стандартна оперативна процедура, або ж інструкція.

дозволяли конфлікту розгорітися й завжди могли швидко повернути собі контроль над ситуацією.

Тактичне запобігання братовбивству було лише частиною того, чого я навчився. Повернувшись додому з ротації, я очолив Перший навчальний підрозділ, який керував усім вишколом загонів «морських котиків» на Західному узбережжі й тактичних груп, готуючи їх до бойових ротацій. Я розробляв сценарії, де перестрілки «синій проти синього» були майже неминучими. А коли вони таки траплялися, ми – навчальний штат – пояснювали, як їх уникати.

Та що важливіше, командири під час вишколу могли навчитися того, що я дізнався про лідерство. Якщо деякі з них брали повну відповідальність за дружній вогонь на себе, то інші під час тренування звинувачували в трагедії своїх підлеглих. Цим слабшим командирам чітко пояснювали тягар командування та глибоке значення відповідальності: лідер цілковито відповідає за все.

Це і є Абсолютна відповідальність – фундаментальне ядро того, що робить успішними командирів загонів «морських котиків» чи лідерів колективів у будь-якому іншому керівному оточенні.

ПРИНЦИП

У будь-якій команді й організації вся відповідальність за успіх та невдачу лежить на лідері. *Лідер мусить відповідати за все в його чи її світі.* Більше нікого звинувачувати. Лідер має визнавати помилки й миритися з невдачами, брати відповідальність за них і розробляти план перемоги.

Найкращі лідери й лідерки беруть на себе відповідальність не лише за свою роботу. Вони беруть Абсолютну відповідальність

за все, що впливає на їхню місію. Ця фундаментальна ідея дає змогу командирам «морських котиків» очолювати навіть у виняткових обставинах високоефективні команди й перемагати. Але принцип Абсолютної відповідальності можна використовувати не лише на полі битви. Цей концепт є засадничим у високопродуктивних успішних командах, у військових підрозділах, організаціях, спортивних чи бізнесових командах будь-якої галузі.

Якщо підлеглі не роблять того, що повинні, керівникам, які вдаються до Абсолютної відповідальності, годі звинувачувати в цьому їх. Спершу вони мусять поглянути в дзеркало на себе. Лідер бере на себе повну відповідальність за пояснення стратегічної місії, розроблення тактики, забезпечення підготовки й ресурсів, які дають змогу команді належним чином та успішно виконувати поставлене завдання.

Якщо хтось із членів команди не дотягує до потрібного для успіху рівня, лідер мусить навчити цього слабшого виконавця і стати для нього наставником. Але якщо слабший виконавець постійно не задовольняє стандартів, тоді керівник, який вдається до Абсолютної відповідальності, має бути відданий команді та місії більше, ніж окремій особі. Якщо слабкі виконавці не можуть удосконалити свої навички, лідер мусить прийняти важке рішення звільнити їх та найняти інших, які зможуть виконати потрібну роботу. Усе це є його обов'язком.

Як люди, ми часто списуємо успіх інших на випадковість чи збіг обставин і шукаємо виправдання власним невдачам та поразкам команди. Якщо ми погано виконуємо завдання, то нарікаємо на нещасний випадок, непідконтрольні нам обставини чи не досить вправних підлеглих – на всіх, окрім себе. Абсолютну відповідальність за поразку взяти важко, і для того, щоб

визнати провину, що все пішло не за планом, потрібна виняткова скромність та відвага. Але це є вкрай необхідним для навчання, зростання як лідера та покращення результативності команди.

Абсолютна відповідальність потребує, щоб керівники поглянули на проблеми організації крізь призму об'єктивної реальності та без емоційної прив'язки до програм чи планів. Вона, призма, диктує лідерові відсунути вбік власне его, взяти відповідальність за поразки, почати боротися зі слабкостями й безперервно працювати над створенням кращої та ефективнішої команди. Однак такий керівник не присвоює собі перемоги команди, а передає цю похвалу підлеглим лідерам і колегам. Коли керівник слугує прикладом й очікує того самого від молодших керівників у команді, такий же спосіб мислення зароджується на всіх рівнях її культури. З Абсолютною відповідальністю молодші лідери відповідають за свої, менші команди та за свою частину місії. Показники результативності, ефективності й продуктивності зростають, і внаслідок цього команда стає успішною.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

План віцепрезидента компанії видавався непоганим на папері. Правління директорів схвалило його торік, вважаючи, що так зможе зменшити собівартість продукту. Але план не спрацював. І члени правління хотіли з'ясувати чому. Чия в цьому провина? Кого звинувачувати?

Мене запросили в компанію допомогти порадами щодо управління та навичок адміністративної роботи віцепрезиденту (ВП). Хоча ВП й був технічно розсудливим та досвідченим працівником своєї галузі, йому не вдалося виконати виробничі

цілі, які поставило правління директорів. Його план передбачав: об'єднати виробничі фабрики, щоб позбутися надлишку робочої сили, підвищити продуктивність працівників, запровадивши заохочувальну бонусну програму, і модернізувати виробничий процес.

Під час виконання плану виникли проблеми. На кожній щоквартальній нараді правління директорів ВП озвучував безліч виправдань, чому було виконано лише незначну частину. Через рік правління замислилося, чи міг він узагалі ефективно керувати цими змінами. ВП не зумів показати вагомих здобутків, а тому його посада опинилася під загрозою.

Я прибув на місце за два тижні до наступного зібрання правління. Після кількох годин з генеральним директором, де мене ввели в курс справ, я познайомився з віцепрезидентом виробництва. Моє перше враження про нього було позитивним. ВП виявився надзвичайно розумним і напрочуд обізнаним у бізнесі. Але чи був він відкритим до навчання?

— То ви тут, щоб мені допомогти. Я правильно розумію? — запитав він.

Знаючи, що через власне его деяким людям неприємна навіть сама думка про критику чи навчання, байдуже, хоч якими конструктивними вони є, я вирішив вдатися до менш очевидного підходу.

— Мабуть, не так допомогти вам, як допомогти розібратись із ситуацією, — відповів я, дієво послабивши захисну реакцію ВП.

За ці два тижні я дослідив та вивчив деталі того, чому план ВП виявився невдалим, що пішло не так, й обговорив з ВП проблеми, з якими той стикнувся під час виконання. Він пояснив: об'єднання виробничих фабрик провалилося, бо керівники

відділу розповсюдження боялися, що збільшення відстані між виробництвом і центрами розподілення перешкоджатиме особистій взаємодії виробничої команди та послабить їхню здатність враховувати особливості замовлення. Вони припустили, що це також унеможливить термінове постачання. ВП, уважаючи занепокоєння керівників відділу розподілення безпідставними, спростував їх. Якби виникла потреба узгодити замовлення чи виконати особливі побажання замовника, цілком вистачило б відеоконференції.

ВП також пояснив, чому так і не запровадили заохочувальну систему бонусів. Щоразу, коли керівникам фабрик та іншим чільним лідерам презентували план, вони відмовлялися від нього, мотивуючи це занепокоєнням, що працівники отримуватимуть замалу зарплату і звільнятимуться, шукаючи роботу з вищою базовою платою, яка не потребуватиме виконання мінімальних стандартів; а спеціалісти з добору персоналу скористаються цією зміною і переманять управних працівників до інших компаній. Коли ВП сильніше натиснув на керівників виробництва, вони об'єдналися з керівниками відділу продажу. Дві групи виступили проти плану ВП, заявивши, що весь бізнес тримається на репутації компанії, здобутій завдяки майстерному виробництву, і що така зміна може загрожувати всій справі.

І нарешті, коли справа дійшла до плану ВП модернізувати виробничий процес, йому спротивилися під класичними лозунгами: «Ми завжди робили це саме так» і «Якщо річ не зламана, не треба її лагодити».

— А що правління думає стосовно цих аргументів? — запитав я, коли ми обговорювали щорічне зібрання директорів, яке наближалось.

– Вони слухають, проте сумніваюся, що справді їх розуміють. Вони вже тривалий час чують те саме, тому, гадаю, починають розчаровуватися. Не знаю, чи вони взагалі ще вірять у ці аргументи. Вони звучать як...

– Виправдання? – закінчив я речення замість ВП, знаючи, що саме слово вдарить по його его.

– Так. Так, вони звучать як виправдання. Але це реальні й обґрунтовані підстави, – наполягав ВП.

– Чи могли бути інші причини того, що ваш план не вдалося успішно виконати?

– Безперечно. Ринок жорсткий. На те, щоб запрацювали нові технологічні вдосконалення, потрібен час. Усі зосередили виробництво на продуктах, яких ніколи не стане забагато. Тож так, є чимало інших причин.

– Усе це може бути факторами. Але є лише одна головна причина, чому план провалився.

– І яка ж? – зацікавлено спитав ВП.

Я зробив невелику паузу, щоб поглянути, чи був ВП готовий почути правду. Вона спричинила б незручність, але її годі було уникнути. Я висловився чітко:

– Ви. Причина у вас.

ВП здивувався, а відтак перейшов до захисту.

– Я? – запротестував він. – Я розробив план! Я показував його знову й знову. Це не моя провина, що ті не виконали!

Я терпляче слухав.

– Керівники фабрик, команди відділів розповсюдження та продажу не підтримали план, – вів далі він. – То як, по-вашому, я мав його виконувати? Мене немає з ними на виробництві. Я не можу змусити їх слухатись мене.

Твердження ВП поступово ставали менш наполегливими. Невдовзі він збагнув, що виправдовувався. Я пояснив, що до прямих обов'язків лідера входить зробити так, щоб люди вислухали, підтримали та виконали план. Повертаючись до основної теми, я сказав:

— Ви не можете змусити людей слухатись вас. Ви не можете змусити їх виконувати. Хіба що тимчасово вирішити просте завдання. Але запровадити справжні зміни, скерувати людей здійснити щось по-справжньому складне, важке чи небезпечне — ось до цього ви не можете змусити. Ви повинні їх очолити.

— Я їх очолив, — заперечив ВП. — Вони просто не виконували.

Але він не став для них лідером, принаймні не став ефективним лідером. Оцінювати це можна було з очевидного наслідку: йому не вдалося втілити план.

— Коли я очолював взвод чи тактичну групу «морських котиків», які виконували бойові операції, гадаєте, кожна операція, якою я керував, закінчувалася успіхом? — запитав я.

Він похитав головою.

— Ні.

— Авжеж ні. Безперечно, я керував багатьма операціями, які минули вдало. Але не завжди. Я керував операціями, які йшли зовсім не за планом, і то з багатьох причин: недосконала розвідка, хибні рішення підлеглих командирів, помилки стрільців, підпорядковані підрозділи не дотримувалися плану. Перелік можна продовжувати безконечно. Бій — це небезпечна, складна, динамічна ситуація, де в поспіху що завгодно може піти не так, і наслідки тут вимірюються життям та смертю. Не існує способу проконтролювати кожне рішення, кожну людину, кожен випадок, який трапляється десь там. Це просто неможливо. Але

дозвольте вам щось сказати: коли все йде не за планом, знаєте, кого я звинувачував?

Я на мить замовк, щоб він усвідомив сказане.

– Себе. Я звинувачував себе.

Я вів далі:

– Як командир, я відповідав за все, що відбувалося на полі битви. Усе. Якщо підрозділ підкріплення не робив того, що ми від нього хотіли, отже, я не дав чітких вказівок. Якщо один з моїх кулеметників поцілів у когось за межами своєї зони обстрілу, отже, я не переконався, що він зрозумів, де його зона обстрілу. Якщо ворог застав нас зненацька й напав, а ми не очікували, отже, я не прорахував усіх можливих варіантів. Хай що траплялося, я ніколи не міг звинувачувати інших людей, якщо місія йшла не за планом.

ВП задумався. Помовчавши якийсь час, він відповів:

– Я завжди вважав себе гарним лідером. Я завжди був на керівних посадах.

– Це може бути однією з проблем: на вашу думку, ви все робите правильно. А коли щось йде не за планом, замість поглянути на себе, ви звинувачуєте інших. Але не існує безгрішних людей. З Абсолютною відповідальністю ви мусите відкинути власне его та особисті прагнення. Усе заради місії. Як у найкращий спосіб ви можете підвести свою команду до найрезультативнішого виконання плану, щоб здійснити місію? Ось що таке Абсолютна відповідальність.

ВП кивнув, починаючи осягати ідею та розуміти її ефективність.

– Гадаєте, усі ваші працівники відкрито саботують запровадження плану?

– Ні, – сказав ВП.

— Якби це було так, їх слід звільнити. Але не схоже, що тут склалася саме така ситуація, — вів далі я. — Ваших людей не потрібно звільняти. Їх потрібно очолити.

— То що я роблю не так, як лідер? Як мені очолити їх?

— Усе починається з вас. Ви мусите взяти на себе Абсолютну відповідальність за невдачу у втіленні свого плану. Винні ви. І саме це ви маєте сказати правлінню.

— Сказати правлінню саме це? Ви серйозно? — недовіриливо запитав ВП. — Я не проти взяти на себе частину відповідальності, але це ж не тільки моя провина.

Хоча й побачив світло, він однаково опирався думці про цілковиту відповідальність.

— Щоб виконати план, щоб справді стати ефективним лідером, ви маєте усвідомити та взяти повну відповідальність, — сказав я. — Ви маєте взяти її на себе.

ВП ці слова все одно не переконали.

— Якби один із ваших керівників виробництва прийшов і сказав: «Моя команда провалилася», якою була б ваша відповідь? Ви звинувачували б у цьому команду? — запитав я.

— Ні, — визнав ВП.

Я пояснив, що на Західному узбережжі, відповідаючи за вишкіл «морських котиків», ми змушували підрозділи переживати надзвичайно напружені сценарії, готуючи їх до бою в Іраку та Афганістані. Коли під час навчання командири «котиків» опинялися в умовах найгіршого розвитку подій, то майже завжди їхнє ставлення до подій залежало від того, чи їхні підрозділи зрештою перемогли, чи програли. Ми знали, якими важкими були тренувальні місії, бо самі ж їх і розробили.

Практично завжди бійці та взводи «морських котиків», що не надто добре впорались із завданням, мали командирів, які

звинувачували всіх і все довкола: своїх бійців, підлеглих керівників, сценарій. Вони звинувачували інструкторів, недосконале обладнання чи рівень досвідченості своїх людей. Вони відмовлялися брати на себе відповідальність. А це призводило до поганої результативності й провалу місії.

Найпродуктивніші підрозділи «морських котиків» мали командирів, які брали на себе відповідальність за все. Кожна помилка, поразка чи невиконання завдання – за все відповідали вони. Після навчальних місій уже на обговореннях ці гарні лідери «морських котиків» брали відповідальність за поразки й прагнули отримати настанови стосовно того, як удосконалити свої методи та знайти способи здолати труднощі, якщо ситуація повториться. Найкращі лідери стримували своє емо, брали провину, прагнули отримати конструктивну критику й детально все занотовували, щоб стати кращими. Вони демонстрували Абсолютну відповідальність, і внаслідок цього їхні взводи «морських котиків» і тактичні групи здобували перевагу в бою.

Коли на обговоренні виходив поганий командир і звинувачував інших, це ставлення переймали й підлегли та члени його команди, які потім брали з них приклад. Вони всі звинувачували когось іншого, і команда неминуче ставала неефективною та нездатною належно виконувати план.

Далі я сказав ВП:

– Зрештою формувався підрозділ, який ніколи не вважав себе винним бодай у чомусь. Усі вони виправдовувалися і в підсумку ніколи не робили необхідних доопрацювань, щоб вирішити проблему. А тепер порівняймо це з командиром, який приходив і брав провину на себе. Він говорив: «Мої підлегли керівники прийняли погані рішення, я не досить добре пояснив загальну мету» або «Штурмові сили не виконали завдання так,

як я планував. Я мав переконалися, що вони краще зрозуміли мій намір і краще все відрепетирувати». Гарні керівники беруть відповідальність за помилки та невиконання плану. І як, на вашу думку, їхні взводи «морських котиків» і тактичні групи реагували на такий тип лідерства?

— Напевно, з повагою, — визнав ВП.

— Точно. Вони бачили вияв Абсолютної відповідальності у своїх лідерів і, як наслідок, прагнули запровадити її по всьому ланцюжку командування аж до наймолодших кадрів. Як група, вони намагалися з'ясувати, як вирішити проблеми, замість шукати виправдань або спихати провину далі. Для сторонніх спостерігачів, як-от наш навчальний колектив (або правління — у вашому випадку), різниця очевидна.

— І саме таким я зараз видаюся правлінню: звинувачую всіх і все навколо, — усвідомив ВП.

— Існує один-єдиний спосіб це виправити, — відповів я.

Упродовж наступних кількох днів я допомагав ВП підготуватися до зустрічі правління директорів. Часом він знову вдавався до захисної позиції, не бажаючи визнавати провину. ВП відчував, що в багатьох аспектах є досвідченішим, ніж більшість членів правління, і, можливо, мав рацію. Але це не змінювало факту, що він був лідером команди, яка не змогла здійснити місію. Коли ми повторювали частину презентації ВП для правління, я не був певен, що він по-справжньому взяв цілковиту відповідальність за поразку команди. Я відверто йому про це сказав.

— Я кажу точнісінько те, що ви запропонували, — заперечив ВП. — Причиною того, що місія була неуспішною, стала моя невдача як лідера, який мав забезпечити виконання плану.

— У цьому й проблема, — відповів я. — Ви говорите це, але я не певен, що вірите в сказане. Погляньте на свій професійний

шлях. Ви досягли дивовижних результатів. Але ви точно не є ідеальним. Ніхто з нас не ідеальний. Ми всі й досі навчаємося та зростаємо. І в цьому для вас урок: якщо ви заново візьметеся за це завдання, якщо ретельно проаналізуєте, як керуєте іншими і що можете робити краще, результат буде інакшим. Але все починається тут. Усе починається на зібранні правління директорів, коли ви заходите до кімнати, відсуваєте своє еґо куди подальше й берете на себе відповідальність за невдачу компанії. Члени правління будуть вражені тим, що побачать і почують, бо більшості людей це не до снаги. Вони гідно оцінять вашу Абсолютну відповідальність. Візьміть провину за невдачу. І з кімнати ви вийдете *справді* сильнішим, ніж будь-коли раніше, — підсумував я.

На зібранні правління директорів ВП так і вчинив. Він узяв провину за невдачу у виконанні виробничих цілей і надав чіткий серйозний перелік коригувальних заходів, які збирався впровадити, щоб гарантувати виконання плану. Перелік починався з того, що *він* мав діяти інакше, а не що це мали робити інші. Тепер ВП був на шляху до Абсолютної відповідальності.

РОЗДІЛ 2

Не буває поганих команд, бувають погані лідери

Лейф Бєбін

КОРОНАДО, ШТАТ КАЛІФОРНІЯ. БАЗОВИЙ ВИШКІЛ
ПІДРИВНИКІВ-ПІДВОДНИКІВ / «МОРСЬКИХ КОТИКІВ»

– Добре бути переможцем! – закричав у гучномовець грізний інструктор підрозділів спецоперацій ВМС США, вбраний у синьо-жовту футболку. Це була третя ніч горезвісного Пекельного тижня вишколу «морських котиків». Курсанти в камуфляжних формах наскрізь промокли й були вкриті шаром піску, а піщинки натирали їм, аж доки не з'явилися кровоточиві садна. Вони тремтіли від холодної океанської води та свіжого вітру південно-каліфорнійської ночі. Курсанти рухалися, попри біль, знайомий лише тим, хто пережив сімдесят дві години майже безперервних фізичних випробувань. Вони були виснажені, адже за три попередні доби спали щонайбільше з годину. Відколи розпочався Пекельний тиждень, десятки здалися. Інші захворіли чи травмувалися, і їх відсторонили від тренування. Коли ця група почала базовий вишкіл підривників-підводників / «морських котиків» (відомий як BUD/S*) – базовий курс для

* Basic Underwater Demolition/SEAL Training (англ.).

спецпризначенців – кілька тижнів тому, до справи нетерпляче взялися майже дві сотні рішучих молодиків. Усі мріяли стати військовослужбовцями Підрозділу спецоперацій ВМС США, готувалися до цього роками й прибули на BUD/S з одним лише наміром – закінчити вишкіл. Та вже за перші сорок вісім годин Пекельного тижня більшість із них не витримали суворого випробування, тричі калатнули у дзвін – умовний сигнал для DOR*, тобто добровільної здачі, – і полишили мрію стати «морськими котиками». Вони здалися.

Пекельний тиждень – це не перевірка фізичної готовності. Хоча для нього й потрібні певні атлетичні вміння, кожен курсант, який зміг витримати тижні BUD/S, що передували Пекельному, вже показав необхідну фізпідготовку. Це було не фізичне випробування, а моральне. Іноді найкращі курсанти не витримують Пекельного тижня. Успіх залежить від рішучості й сили волі, а також від новаторських підходів і спілкування з командою. Такий вишкіл витримують лише ті, хто не лише міцний фізично, а й здатен перехитрити супротивника.

Лише кілька років тому я й сам пережив Пекельний тиждень – на тому самому пляжі. Тоді його розпочав 101 курсант. А зрештою нас лишилося тільки 40. Дехто з найбільш обдарованих атлетів та найгаласливіших качків здалися першими. Ті з нас, хто витримав випробування, усвідомили, що зможуть пересилити себе морально й фізично – і то значно більше, ніж ми будь-коли вважали можливим, – через біль, страждання і виснаження від кількох днів без сну. Саме для цього й було задумано Пекельний тиждень.

Тепер на мені була синьо-жовта футболка інструктора «морських котиків». Після двох ротацій в Іраку мене направили до

* Drop on request (англ.).

Центру підготовки Сил спеціальних операцій ВМС США, щоб я провів Навчальний курс для молодших офіцерів – нашу програму вишколу керівних кадрів. Окрім звичних обов'язків, я ще й підтримував проведення Пекельного тижня як інструктор: був відповідальним за зміну й мав наглядати за командою інструкторів BUD/S, які керували навчанням. Інструктори були справжніми експертами в тому, як випробувати курсантів. Особливо ж майстерно вони відсіювали тих, хто не мав необхідних рис, щоб стати «морським котиком». Спостерігати за Пекельним тижнем у ролі інструктора було для мене зовсім новим досвідом.

Курсантів BUD/S об'єднали в команди – «екіпажі» – по семеро осіб залежно від росту. Кожному екіпажу видали малий надувний човен IBS*. IBS був малим за стандартами ВМС США, але страшенно великим і важким, якщо треба було нести його в руках. Ці чорні величезні гумові човни із жовтою смугою важили понад дев'яносто кілограмів і важчали більше, наповнюючись водою та піском. Як спомин про водолазів Військово-морських сил (команди підричників-підводників) часів Другої світової війни, ці неоковирні човни потрібно було скрізь тягати за собою, що страшенно незручно, адже зазвичай їх носили всі семеро членів екіпажу над головами, насилу втримуючи. На суші вони піднімали човни й переносили через піщані вали заввишки шість метрів, а далі бігли з ними кілька кілометрів пляжем. Тоді несли асфальтованою вулицею до Військово-морської бази амфібійних сил** Коронадо й назад, щосили намагаючись не відставати від інструкторів, які рухалися попереду. Екіпажі навіть штовхали, тягнули, втискали й ривками перетягували громіздкі

* Inflatable boat, small (англ.).

** Оперативне об'єднання однорідних сил флоту в іноземних ВМС, призначене для перекидання морської піхоти морем і висадки її на необладнане побережжя.

човни крізь натягнуті мотузки та через телеграфні стовпи і стіни під час проходження горезвісної смуги перешкод BUD/S. Кинувшись у Тихий океан, екіпажі гребли на своїх човнах, додаючи бурхливі хвилі, які, врізаючись, часто перевертали IBS і розкидали змоклих курсантів та весла по всьому пляжу, немов після кораблетрощі. Саме ці гумові човни були причиною значної частини страждань, уготованих курсантам. Кожен IBS спереду позначала римська цифра, намальована яскраво-жовтою фарбою, що вказувала на порядковий номер екіпажу, – кожен, окрім тієї команди, до якої ввійшли найнижчі курсанти, відомої як «Екіпаж смурфів». На носі їхнього човна був намальований яскраво-блакитний смурф.

В екіпажі кожного човна старший за званням виконував роль лідера команди, і в його обов'язки входило отримувати накази від інструкторів, стисло переповідати їх шістьом іншим членам, спрямовувати та очолювати їх. Він же був відповідальний за результативність. І хоча кожен член команди мусив виконувати поставлене завдання, увага інструкторського складу була прикута передусім до лідера вже через саму його керівну позицію.

Під час вишколу «морських котиків» (а насправді впродовж усієї кар'єри спецпризначенця) кожний маневр був змаганням – перегонами, битвою, боротьбою. У BUD/S на цьому наголошували самі інструктори «морських котиків», постійно нагадуючи курсантам: «Добре бути переможцем». Коли під час Пекельного тижня екіпажі змагалися між собою, нагородою команди-переможниці було право не брати участі в наступному змаганні, отримавши кілька коротких хвилин перепочинку від виснажливих і безперервних фізичних маневрів.

Їм не дозволяли спати, тож можливість просто сісти й відпочити була для них винятковою розкішшю. І хоча бути

переможцем – добре, у цього правила був і неминучий зворотний бік: програвати – ось що справді паскудно. Мовою інструкторів друге місце означало «перший з невдах». А ось показати погану результативність – безнадійно відстати від решти команд і прийти останніми – означало отримати особливо суворі покарання: небажану увагу від інструкторів «морських котиків», які призначали штрафні вправи на додачу до вже й без того виснажливих маневрів Пекельного тижня. Тим часом команда переможців святкувала, відсиджуючись усе наступне змагання і, що найважливіше, не мокнучи й не мерзнучи бодай якийсь час.

Інструкторський склад влаштовував постійні змагання між екіпажами, роздаючи детальні й зумисне складні вказівки лідерам команд, які мали переказати їх своїм людям і, попри виснаження, намагатися виконати якнайкраще. Інструктори «морських котиків» за допомогою гучномовця віддавали команду: «Лідери екіпажів, доповісти!». Тоді командири покидали свої човни, бігли на позицію і шикувалися перед інструкторами, які повідомляли їм особливості наступного змагання.

– Гребіть через зону прибою, скиньте човен*, далі сплавляйтеся аж до наступного вказівника на пляжі, потім знову гребіть до берега, піднімайте човна й перетягуйте через піщаний вал і навколо вказівника, потім несіть над головою до мотуззяної станції, потім – через вал і там фінішуйте, – скомандував інструктор «морських котиків». – Ясно?

Лідери екіпажів квапливо поверталися до команд і переповідали їм ці вказівки. Починалося змагання. Замість традиційного

* Dumb boat (англ.). Човен перевертають догори дном, усі опиняються у воді, потім перевертають назад і збираються на ньому. – Примітка авторів.

«На старт, увага, руш», команди «морських котиків» починалися з «Готуйсь... узяти!». І вони стартували.

У кожному випробуванні були команди з винятковою результативністю. Під час конкретно цього Пекельного тижня один екіпаж переважав у змаганні – Екіпаж II. Вони перемагали чи були близькі до перемоги в кожному забігу. Щоразу викладалися на повну, працювали злагоджено та діяли як команда. Екіпаж II мав сильного лідера, і кожен окремий учасник видавався надзвичайно мотивованим та гарно виконував поставлене завдання. Вони компенсували слабкості один одного, допомагали один одному й пишалися перемогами, за які отримували винагороди. Після кожної перемоги Екіпаж II насолоджувався кількома цінними хвилинами перепочинку, доки інші долали чергове випробування. І хоча Екіпаж II все одно мерз та був виснажений, на їхніх обличчях я бачив переважно усмішки. Вони демонстрували винятково гарну результативність. Команда перемагала, і її бойовий дух був сильним.

Тим часом Екіпаж VI теж показував виняткову результативність, проте зовсім іншого стибу. Вони пасли задніх чи не в кожному змаганні, часто безнадійно відстаючи від решти. Замість працювати як команда, курсанти діяли як окремі особистості, розгнівані та розчаровані в побратимах. Звіддала ми чули, як вони кричали й лаялися, звинувачуючи інших, мовляв, ті не виконують свою частину роботи. Кожен член екіпажу зациквився на власному болю та дискомфорті, до того ж лідер команди не був винятком. Безперечно, він розумів, що вони погано виконують завдання, але, найімовірніше, на його думку та на думку його екіпажу, жодні зусилля не могли цього змінити. І наслідком такого ставлення була жалка результативність.

– Екіпаж VI, краще вам почати викладатися на повну, – загорлав інструктор «морських котиків» у гучномовець. Додаткова увага інструкторського складу мала серйозні наслідки. Наші інструктори не спускали очей з Екіпажу VI, призначаючи покарання за погану результативність. Як наслідок, страждання команди посилювалися вдсятеро. Вони були змушені бігати туди-сюди піщаними валами, спускатися до води, знову мокнути та бруднитися піском, а потім повзти на мозолястих руках і ногах. Відтак їм доводилося втримувати човен, повністю випроставши руки над головою, тримаючи над собою всю вагу IBS, доки плечі повністю не німіли. Це покарання висмоктувало кожну краплю сил з уже й без того виснаженого та занепалого духом екіпажу. Ще більше уваги було прикуто до командира цієї команди – молодого й недосвідченого офіцера. Як лідер, він відповідав за кепську результативність екіпажу. Та він видавався байдужим, немовби йому страшенно не пощастило з командою слабких виконавців, які, хоч скільки зусиль він докладає, просто не могли впоратися із завданням.

Я не відводив очей від командира Екіпажу VI. Якби він не продемонстрував помітних покращень своїх лідерських якостей, то не закінчив би програму. Офіцери «морських котиків» мали виконувати завдання, як і всі інші, однак, що важливіше, вони повинні були ще й вести за собою. До цього часу лідер Екіпажу VI показував неналежне й неприйнятне виконання. Наш головний чиф-петі-офіцер, найдосвідченіший та дуже шанований військовослужбовець сержантського складу з інструкторського штату «морських котиків», украй зацікавився Екіпажем VI та їхнім посереднім лідером.

– Раджу взяти на себе відповідальність і навести лад на своєму човні, сер, – сказав старший чиф командирові Екіпажу VI.

Старший чиф був справжнім велетнем із надзвичайно пильним поглядом, здатним вселити страх як у терористів на бойовищі, так і в курсантів на вишколі. Як винятковий лідер, він наставляв багатьох юних офіцерів. Наразі старший чиф запропонував цікавий спосіб вирішити проблему жахливої результативності Екіпажу VI.

– Поміняймо місцями лідерів екіпажів найкращої та найгіршої команд і подивімося, що з того вийде, – сказав він. Усі умови лишалися незмінними: важкі та громіздкі човни, якими керували виснажені екіпажі, крижана вода, піщинки, що натирали, і стомлені чоловіки, які змагалися в запеклих перегонах. Змінилася б лише одна людина – лідер.

«Невже це й справді щось дасть?» – замислився я.

– Командири Другого та Шостого екіпажів, прозвітувати, – вигукнув у гучномовець інструктор «морських котиків». Два лідери підбігли й застигли в очікуванні. – Ви обміняєтеся позиціями й візьмете відповідальність за інші екіпажі. Командире Шостого екіпажу, тепер ви командир Другого. Командире Другого екіпажу, тепер ви командир Шостого. Ясно? – промовив інструктор.

Лідер Екіпажу II був очевидно не в захваті. Я переконаний, що йому не хотілося кидати команду, яку він сам же згуртував і так добре знав. Без сумніву, він пишався їхньою непереможною результативністю. Нове призначення очолити екіпаж з поганим рівнем виконання було важким і потенційно могло привернути небажану увагу інструкторів. Однак курсант не посмів бодай спробувати сперечатися. Не маючи вибору, він рішуче прийняв складне призначення.

А ось лідер Екіпажу VI явно зрадів. Було зрозуміло, що він вважав волею випадку, – а не власною провиною, – що його

призначили до найгіршого екіпажу слабких виконавців. На його думку, жодні його зусилля не могли зробити Екіпаж VI кращим. А тепер інструктор «морських котиків» наказав йому очолити Екіпаж II. На його обличчі можна було чітко простежити внутрішнє переконання, що справедливість нарешті відновлено, а нове призначення означало, що тепер його доля полегшиться.

Діставши вказівку помінятися місцями, командир кожного екіпажу перейшов на нову позицію до команди супротивника й почав виконувати наступне завдання. Як і раніше, лідери отримали інструкції та передали їх своїм екіпажам.

– Готуйсь... узяти! – пролунала команда. Екіпажі стартували.

Ми спостерігали за тим, як курсанти бігли через піщані вали, несучи свої човни, далі квапливо перетнули зону приливу й досягли темної води. Вони застрибнули в IBS і почали несамовито гребти. Подолавши бурхливі хвилі, скинули човен, потім усі знову піднялися на борт, а тоді почали гребти далі вздовж пляжу. Світло фар автівок інструкторів вихоплювало відображення жовтих смуг, намальованих на носах човнів. Ми більше не бачили номерів. Проте два човни вирвалися вперед і йшли майже нарівні, борючись за першість. Майже кілометр по тому екіпажі підгребли до берега, автівки інструкторів від них не відставали. Коли човни з'явилися у світлі фар, ми змогли чітко роздивитися номери. Екіпаж VI вирвався вперед і втримував перше місце, аж доки не перетнув лінію фінішу, лиш трохи випередивши Екіпаж II. У цьому змаганні здобув перемогу Екіпаж VI.

Відбулася дивовижна зміна: Екіпаж VI перемістився з останнього місця на перше. Його члени почали працювати

разом як команда і перемогли. Екіпаж II, як і раніше, гарно впорався із завданням, хоча й поступився. У подальших змаганнях саме Екіпаж VI та Екіпаж II боролися за першість і кожна з команд перевершувала інші, та надалі перемогу ви борював здебільшого Екіпаж VI.

Це був приголомшливий поворот. Екіпаж VI, та сама команда в тих самих обставинах, от тільки під керівництвом нового лідера, піднялася від найгіршого екіпажу в класі до найкращого. Зникли лайки та розчарування, як і постійний нагляд та особлива увага інструкторів. Я не повірив би в таке якби на власні очі не бачив цього неймовірного перетворення. Це був яскравий, беззаперечний приклад однієї з найфундаментальніших та найважливіших істин, що лежать в основі Абсолютної відповідальності: не буває поганих команд – бувають погані лідери.

Як таке можливо, що, замінивши одну людину – лише лідера, вдалося докорінно змінити показники успішності всієї групи? Відповідь: лідерство – це єдиний найбільший фактор, і саме від нього залежить результативність будь-якої команди. Ставлення лідера задає тон усьому колективу. Лідер примножує результативність або ні. І це стосується не лише найстарших лідерів усієї команди загалом, а й молодших лідерів менших груп у її межах.

Я пригадав, як і сам був лідером екіпажу під час випробувань Пекельного тижня, – пригадав, у чому зазнав невдачі й мав би впоратися краще, а в чому досяг успіху. Часом моя команда заледве виконувала завдання, аж доки я не збагнув, що маю сам стати на найважчу позицію попереду човна й керувати. Для цього знадобилося жорстке управління членами

екіпажу, жорсткіше, ніж, вони вважали, можуть витримати. Я виявив, що було значно ефективніше зосереджувати їхні зусилля не на наступних днях чи віддаленій лінії фінішу, якої ті ще не бачили, а на фізичній цілі, що була прямо перед ними. — вказівнику на пляжі, орієнтирі чи дорожньому знаку за сотню метрів попереду. Коли нам вдавалося докласти величезних зусиль, щоб досягти безпосередньої цілі, яку всі бачили, тоді ми могли прямувати далі до наступної видимої та досяжної мети, а потім — до ще однієї. Загалом це означало, що наша результативність згодом помітно зросла й ми перетнули лінію фінішу на чолі решти груп.

Пригадуючи це зараз, я розумію, що міг би значно менше кричати й більше підбадьорювати. Як лідер екіпажу, я щосили захищав підлеглих від інструкторського складу. Я бачив усе те як «ми проти них». Але, захищаючи команду, насправді я прикривав кількох незмінно слабких виконавців, які тягнули решту назад. Після закінчення Пекельного тижня, спілкуючись з іншими членами екіпажу, ми збагнули, що протягли на собі цих морально слабких виконавців. Інакше вони майже стовідсотково не задовольнили б стандартів. Така відданість була помилкою. Якщо ми не хотіли служити пліч-о-пліч із найслабшими виконавцями в екіпажі, то не мали права примушувати до цього інших, якби нас усіх призначили у взводи різних загонів «морських котиків». Перед інструкторами стояло завдання відсіяти тих, хто не мав рішучості й сили волі, щоб задовольнити високі стандарти виконання. А ми заважали їм у цьому.

Зрештою, уся відповідальність за результативність нашого екіпажу лежала на мені. Ідея про те, що не буває поганих команд, а бувають погані лідери, була важкою для

сприйняття, проте надзвичайно важливою, і лідери повинні до кінця досягнути її та застосувати на практиці, щоб мати змогу якнайкраще керувати високоефективною командою. Лідери мусять узяти повну відповідальність, визнати проблеми, які ставлять під сумнів результативність та знайти рішення. Команда може показати винятковий рівень виконання лише за умови, якщо лідер гарантує, що працюватиме разом над чітко визначеною ціллю і встановлюватиме високі стандарти виконання, постійно вдосконалюючись. Якщо вся команда дотримуватиметься Абсолютної відповідальності, то кожен її учасник зможе зробити свій внесок і забезпечити найвищі рівні виконання.

Спостерігаючи за цими подіями вже в ролі інструктора BUD/S, я знав: хай яким складним є Пекельний тиждень для курсантів, це лише тренування. Ці молоді командири екіпажів могли не до кінця усвідомлювати тягар лідерства, який уже скоро мав лягти на них як на офіцерів «морських котиків» на полі битви. У бою вони зіткнулися з таким шаленим тиском, що годі й уявити.

Лише за кілька місяців до цього Пекельного тижня я командував взводом «котиків» у Рамаді в Іраку та очолював бойові місії в найбільш жорстоких, захоплених ворогом районах міста. Ми побували в стількох перестрілках, що й не злічити, виступаючи проти добре озброєного, досвідченого та дуже рішучого ворога. Смерть будь-якої миті могла чатувати за рогом. Кожне моє рішення (як і рішення командирів усередині нашого взводу й тактичної групи) могло потенційно мати смертельні наслідки. Ми помітно вплинули на ситуацію на бойовищі, убили сотні повстанців та захистили

солдатів Армії США і морських піхотинців. Я пишався тими перемогами. Але ми також пережили невимовну трагедію, уперше втративши в бою в Іраку військовослужбовця Підрозділу спеціальних операцій ВМС США – Марка Лі. Марк був чудовим побратимом, винятковим воїном «морських котиків» з неймовірним почуттям гумору, який змушував нас сміятися в найскрутніші часи. Його вбили в запеклій перестрілці в одному з найбільших відокремлених боїв, які війська США вели в Південно-Центральному Рамаді. Марк був моїм другом і братом, а я – його командиром, який повністю відповідав за його життя. Але того дня я дістав лише незначне вогнепальне поранення, натомість Марка підстрелили й убили на місці. Я повернувся додому, а він – ні. Це спустошило мене.

Я сумував і за Майком Монсуром зі взводу «Delta» тактичної групи «Bruiser», який, хоча й не входив до мого взводу, також був мені другом та братом. Майк стрибнув на гранату, щоб урятувати трьох побратимів. Його любили й шанували всі, хто знав. Як і у випадку з Марком, ми гірко оплакували його загибель.

Того ж дня, коли вбили Марка Лі, Раянові Джобу (іще одному близькому мені «морському котикові» зі взводу «Charlie») поціли в обличчя ворожий снайпер. Раяна важко поранили, і ми не були певні, що він виживе. Зрештою йому це вдалося, хоч він і назавжди осліп. Однак завзяття й рішучості Раяна було не спинити. Він одружився з дівчиною своєї мрії й після звільнення зі служби у Військово-морських силах за станом здоров'я вступив на навчання до коледжу та здобув науковий ступінь з бізнесу, маючи на момент випуску високі бали – 93 і вище. Попри сліпоту, Раяну вдалося піднятися на вершину гори Рейнір заввишки 4392 метри й самотужки пристрелити

трофейного самця лося (за допомогою гвинтівки, до якої було припасовано спеціально розроблений оптичний прилад з камерою для наведення)*. Раян був винятковим «морським котиком», чудовим побратимом і другом, який надихав усіх, хто його знав. Хоча він і мав значно більше підстав, щоб злитися на вготовану йому долю, ніж будь-хто інший, цього не сталося. Ми безперервно сміялися щоразу, коли збиралися разом. Раян із дружиною очікували появи на світ свого первістка, і він заледве стримував захват. І саме тоді, коли я подумав, що члени взводу «Charlie» й тактичної групи «Bruiser», а також їхні родини, які стільки вистраждали й стільки всього пережили, нарешті можуть жити спокійно, Раян Джеб помер під час реабілітації після операції, необхідної для лікування його бойових поранень – поранень, які він дістав під моїм командуванням. Словами не описати удару, який мені завдала ця звістка.

Оскільки я був командиром взводу, утрата Марка та Раяна стали важким тягарем, який я нестиму до кінця днів. Я знаю, що командир Майка у взводі «Delta» почувався так само. І як командир тактичної групи «Bruiser», Джоко ніс тягар за всіх. До того ж, хай яким важким усе це було для мене, я знав, що не міг до кінця досягнути, наскільки спустошливою стала втрата хлопців для їхніх родин та найближчих друзів, і підтримував їх як тільки міг.

Коли я стояв та дивився на цих молодих командирів екіпажів – ще не «морських котиків», – то знав, що, ймовірно, вони

* Раянові випала нагода на природі брати участь у цій видовищній пригоді завдяки дивовижній роботі «Camp Patriot» (www.camppatriot.org) – неприбуткової організації для поранених ветеранів. – *Примітка авторів.*

не розуміють відповідальності, вготованої їм як майбутнім офіцерам-спецпризначенцям і бойовим командирам. Звісно, підготовка BUD/S була жорсткою, а Пекельний тиждень здавався ударом під дих. Але ніхто не прагнув їх убити. Рішення, які вони приймали під час вишколу, не були питаннями життя чи смерті. Наслідками змагань екіпажів не стали б поминальні служби. Їхня помилка не могла розпалити міжнародний конфлікт, який негайно втрапив би у вечірні новини чи газетні заголовки на передовиці з негативними відгуками про всі військові зусилля, як це трапилося з нами в Іраку.

Коли ці недосвідчені майбутні офіцери «морських котиків» закінчили BUD/S, я провів для них п'ятитижневий курс вишколу молодших офіцерів – програму, зосереджену на їхньому розвитку як командирів. Я передав їм усе, чого бажав би навчитися перед тим, як вести за собою в бою. В останні тижні кожного курсу ми брали участь у Забігу пам'яті на честь Марка Лі та Майка Монсура; забіг був завдовжки вісім кілометрів, маршрут ішов угору пагорбом аж до верхівки величезних стрімчаків Пойнт-Лома, що закінчувався на національному цвинтарі «Fort Rosecrans», де було поховано Марка та Майка. У тій незворушній місцині з видом на Тихий океан, що якнайкраще пасувала цим двом благородним військовим, я зібрав клас молодших офіцерів навколо надгробків і розповів їм про «котиків». Мені було надзвичайно важливо оповісти їм історії цих солдатів, щоб передати спадок Марка Лі й Майка Монсура далі. А ще це сприяло чіткому усвідомленню в головах майбутніх бойових командирів «морських котиків», якою безмежною була їхня відповідальність і яким смертельно небезпечним – тягар командування.

Коли вони рушили далі, — служити офіцерами й командирами взводів «морських котиків» і не тільки, — на їхні плечі лягла вся відповідальність та підзвітність. Якщо їхні взводи не виконували завдання, це вони мали розібратися з проблемами, здолати перешкоди й налаштувати команду на спільну роботу задля завершення місії. Зрештою, вони повністю осягнули, що насправді не буває поганих команд. Бувають погані лідери.

ПРИНЦИП

Книжка полковника Армії США (у відставці) Девіда Гекворта *About Face: The Odyssey of an American Warrior** вплинула на багатьох передових командирів «морських котиків» та й загалом на всіх військових. Це детальні мемуари полковника Гекворта про його кар'єру, бойовий досвід у Кореї та В'єтнамі й безліч засвоєних уроків лідерства. Хоча пізніше він і став досить суперечливою постаттю, Гекворт був винятковим і надзвичайно шанованим командиром на полі битви. У книжці він розповідає про філософію своїх наставників з Армії США, які воювали й завдали поразки німцям і японцям у Другій світовій війні: «Не буває поганих підрозділів, бувають погані офіцери». Це відбиває саму суть Абсолютної відповідальності. Будь-якому лідерові важко прийняти цю думку — для цього потрібна неабияка смиренність. Але таке ставлення необхідне, щоб створити високоефективну команду переможців.

Спонукаючи свої команди досягати вищих стандартів виконання, лідери, які дотримуються Абсолютної відповідальності, мусять розуміти: коли йдеться про стандарти, то

* Написана в співавторстві з Джулі Шерман.

головне не те, чого повчає лідер, а те, з чим він готовий миритися. Коли очікування встановлено, байдуже, що говорять чи пишуть, – якщо незадовільне виконання приймають і ніхто не бере за це відповідальності (тобто якщо це не призводить до жодних наслідків), то погана результативність перетворюється на новий стандарт. Саме тому лідери повинні змушувати дотримуватися встановлених норм. Наслідки недотримання стандарту не обов'язково повинні бути одразу ж суворими, проте лідери мають гарантувати, що завдання повторюватимуть доти, доки не досягнуть найвищого стандарту. Лідери мають підвищувати стандарти, таким чином заохочуючи команду й даючи їй змогу вдатися до Абсолютної відповідальності.

Лідери мають залучити різні підрозділи команди так, щоб ті підтримували один одного, але водночас усі до одного зосереджувалися тільки на якнайкращому виконанні місії. Один з уроків, який потрібно засвоїти на згаданому прикладі лідера екіпажу з часів BUD/S, полягає в тому, що більшість людей, як-от Екіпаж VI, прагнуть стати частиною команди переможців. Однак часто вони не знають, як цього досягти, або ж просто потребують мотивації та заохочення. Команди слід змушувати працювати так, щоб різні учасники докладали спільних зусиль для завершення місії. У цьому й полягає суть лідерства.

Тільки-но культуру Абсолютної відповідальності буде прищеплено команді на кожному рівні, усі її учасники почнуть показувати неабияку результативність. Рівень виконання зростатиме й надалі, навіть коли з команди на якийсь час заберуть сильного лідера. Якщо на бойовищі чільному командирові доводиться покидати команду, то найважливішу роль

в її успіху відіграє її готовність до потенційних невдач. Але життя може підкидати нам безліч викликів у будь-якому бізнесі чи в будь-якій команді, й кожен колектив повинен мати молодших керівників, готових узятися до справи й тимчасово перебрати на себе обов'язки та відповідальність безпосередніх начальників, щоб відновити виконання місії та завершити завдання, якщо постане така потреба.

Лідери постійно мають лишатися незадоволеними. Вони мусять завжди прагнути вдосконалюватися й повинні розвинути таке саме ставлення в команди. Вони мають дивитися на факти кризь реалістичну, відверту до жорстокості оцінку самих себе й результативності своєї команди. Виявивши слабкості, гарні лідери прагнутимуть перетворити їх на переваги, а відтак розроблять план подолання труднощів. Будь-яка команда, незалежно від сфери діяльності, як і загони «морських котиків», постійно прагне вдосконалюватися, розвиває нові можливості та встановлює дедалі вищі стандарти. Усе починається з окремої людини й поширюється на кожного учасника команди, аж доки не стає культурою, новим стандартом. Усвідомлення того, що *не буває поганих команд, а бувають погані лідери*, посилює Абсолютну відповідальність і дає змогу керівникам створити високоефективні команди, які перемагатимуть на будь-якому полі бою, буквальному чи метафоричному.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

— Мені подобається ця ідея Абсолютної відповідальності, — сказав генеральний директор. — Ми й справді можемо використати її в моїй компанії. У нас доволі міцна команда, але є в мене кілька чільних керівників, яким бракує

Абсолютної відповідальності. Я хотів би запросити вас попрацювати з нами.

Генеральний директор, що заснував цю фінансову компанію, подивився презентацію, яку я проводив для групи старших корпоративних виконавчих директорів. Зацікавившись ідеєю Абсолютної відповідальності, він підійшов до мене поговорити, коли я скінчив.

– Охоче допоможу, – відповів я.

Щоб краще зрозуміти динаміку його команди та конкретні труднощі компанії й галузі, якийсь час я спілкувався з генеральним директором по телефону, а також побував у головних управліннях компанії та познайомився з командою керівників. А потім провів курс управління для очільників відділів компанії та провідних менеджерів.

Програму розпочав генеральний директор. Він представив мене присутнім у кімнаті, пояснивши, чому вклав кошти в цей навчальний курс.

– Ми не перемагаємо, – просто зауважив він. Реалізація нового продукту, який компанія нещодавно запустила, пройшла не надто вдало, і вони зазнали збитків. Тепер компанія опинилася на роздоріжжі. – Нам потрібно досягнути такі ідеї, як Абсолютна відповідальність, про яку Лейф збирається сьогодні розповісти. Так ми зможемо повернутися до роботи й перемогти. – Відтак генеральний директор повністю передав мені присутніх в аудиторії старших керівників і очільників відділів.

Розповівши їм трохи про свій бойовий досвід і те, наскільки принцип Абсолютної відповідальності важливий для успіху будь-якої команди, я запросив до обговорення очільників відділів та менеджерів.

— Як можна застосувати Абсолютну відповідальність до ваших команд, щоб досягти успіху та допомогти компанії здобути перемогу? — запитав я.

Очільник одного з найважливіших відділів компанії, головний технолог (ГТ), який створював фірмові продукти, удався до захисної поведінки. Йому не імпонувала ідея Абсолютної відповідальності, і я швидко збагнув чому. Оскільки нова лінія продукту була його дітищем, брати відповідальність за провальний результат було принизливо та важко. ГТ мав цілу купу виправдань, чому його команда зазнала поразки, через що компанія опинилася за крок від банкрутства. Він безсоромно звинувачував у провалі нового продукту складний ринок, мінливу галузь, недосвідчених працівників, які входили до команди, недолуге спілкування з відділом продажу й погане обслуговування клієнтів. А також вище керівництво компанії. ГТ відмовлявся брати на себе відповідальність за помилки та визнати, що його команда могла краще впоратися із завданням, хоча гендиректор чітко дав зрозуміти, що вони мусять докласти всіх зусиль, інакше компанія піде на дно.

Я розповів групі історію про лідерів екіпажів BUD/S, про те, як Екіпаж VI показав зовсім іншу результативність під керівництвом нового лідера, і наголосив на ідеї, що не буває поганих команд, а бувають погані лідери.

— Під час мого навчання і проходження BUD/S як командира екіпажу, — сказав я, — траплялося чимало випадків, коли моїй команді було несолодко. Ми могли легко знайти виправдання поганій результативності й пояснити, чому вона не така, якою мала б бути. Але я усвідомив, що гарні лідери не шукають виправдань. Натомість вони знаходять спосіб виконати завдання й перемогти.

– То в чому ж різниця між двома лідерами екіпажів у цьому прикладі? – запитав один із менеджерів, відповідальний за важливу команду в компанії.

– Коли Екіпаж VI зазнавав поразки під керівництвом першого лідера, – відповів я, – не схоже, що той вважав, нібито його команда могла продемонструвати бодай трохи ліпшу результативність, що й казати про перемогу. Таке негативне ставлення передалось усім членам екіпажу.

Як це зазвичай трапляється з командами, які щосили намагаються здолати перешкоди, майже немає сумнівів, що перший лідер Екіпажу VI виправдовував погану результативність команди десятками причин. На його думку, інші екіпажі перевершували його власний лише тому, що їхнім командирам пощастило очолити кращі команди. Його ставлення відбивало позицію жертв: йому та його команді випав не найкращий жереб, і це виправдовує погану результативність. Як наслідок, таке ставлення завадило команді поглянути безпосередньо на себе й зрозуміти, у чому вони можуть стати кращими. І насамкінець, командир та кожен член Екіпажу VI зосередився не на місії, а на самому собі, своїх виснаженні, стражданнях й особистому болю та муках. І хоча інструктори вимагали, щоб ті працювали на повну, Екіпаж VI почав сприймати погану результативність за норму. Працюючи під керівництвом слабкого лідера та застрявши в нескінченному колі звинувачень, команда постійно програвала. Ніхто не брав на себе відповідальність, не вважав себе винним і не переймав переможного ставлення.

– У чому новий лідер екіпажу діяв інакше? – запитали інші очільники відділів.

– Коли лідер Другого екіпажу став на чолі Шостого, він максимально проявив Абсолютну відповідальність, – пояснив

я. — Він поглянув у вічі фактам, усвідомив і прийняв те, що результативність Шостого екіпажу була жахливою, що вони програвали й musiли стати кращими. Він нікого не звинувачував, так само як і не шукав виправдань для поганого виконання. Він не чекав, що проблеми його екіпажу вирішить хтось інший. Його об'єктивна оцінка, визнання помилок і відповідальність за проблему були ключовими в розробці плану покращення результативності й досягнення перемоги. Та найважливіше: він вірив, що перемога була можливою. Для екіпажу, який вважав перемогу недосяжною, віра в те, що команда справді могла стати кращою й перемогти, була надзвичайно важливою. Новий командир зосередив увагу підлеглих на місії. Замість миритися з їхніми суперечками і внутрішньою конкуренцією, він згуртував команду й зосередив колективні зусилля на конкретній меті — перемозі в змаганні. Він установив новий, вищий стандарт виконання і не погоджувався приймати бодай на йоту гірший результат.

— Як гадаєте, чому Другий екіпаж, який утратив сильного лідера, зберіг свою гарну результативність, навіть попри менш здібного лідера із Шостого? — запитав очільник іншого відділу.

— Абсолютна відповідальність — гарне керівництво — передається іншим, — відповів я. — Справжній лідер Екіпажу II прищепив культуру Абсолютної відповідальності, жаги до перемоги й розуміння, як її досягти кожному учасникові команди. Другий екіпаж став міцною командою високоефективних особистостей. Учасники вимагали максимальної результативності один від одного. Неодноразова виняткова результативність стала звичкою. Кожен знав, що їм потрібно, щоб перемогти, і робив це. Вони вже не потребували

прихованого керування лідера. Як наслідок, Друга команда й далі перевершувала практично всі інші екіпажі й змагала-ся із Шостим за перше місце майже в усіх змаганнях.

Я детально розповів, як справжній лідер Екіпажу VI приєднався до Екіпажу II, вважаючи, що життя зробило йому подарунок. Натомість він мусив серйозно переглянути своє ставлення, щоб устигати за такою високоефективною командою. Того дня він засвоїв найбільший урок: на власні очі побачив повну зміну результативності колишньої команди та спостерігав, як новий лідер продемонстрував, що те, що він сам уважав неможливим, виявилось цілком здійсненним, і все завдяки гарному управлінню. Хоча до цього часу й не показавши майстерного керівництва, справжній лідер Екіпажу VI засвоїв і використав цей складний урок. Зрештою, він закінчив тренування BUD/S і побудував успішну кар'єру в загонах «морських котиків».

– Підсумовуючи, – сказав я їм, – незалежно від того, чи ваша команда досягає успіху чи зазнає поразки, за все відповідаєте ви. Ідея Абсолютної відповідальності допоможе вам як чільним лідерам приймати правильні рішення, щоб ви могли перемагати.

Головний технолог обурився:

– Ми приймаємо правильні рішення, – сказав він. До того ж цілком серйозно.

Здивований таким твердженням, я відповів:

– Ви всі визнали, що компанія не показує гарних результатів.

– Може, ми й не показуємо гарних результатів, – рішуче заявив ГТ, – але приймаємо правильні рішення.

– Якщо ваші результати погані, – відповів я, – ваші рішення неправильні.

ГТ був такий упевнений у своїй правоті, так наполегливо виправдовував та перекладав провину за власні помилки на інших, що вдавався до зовсім безглузвих тверджень, щоб уникнути бодай якоїсь відповідальності.

Так само як і справжній лідер Екіпажу VI, цей ГТ вдався до протилежного від Абсолютної відповідальності підходу. Він не вживав жодних вагомих заходів, щоб покращити свою результативність, та не спонукав команду вдосконалюватися. Ба гірше, він відмовлявся визнавати, що його результативність була незадовільною і що його команда могла працювати краще. Генеральний директор чітко пояснив, що продуктивність компанії повинна суттєво покращитися, а ГТ бігав по колу, звинувачуючи інших та відмовляючись брати відповідальність. Він став тим, кого мій гарний друг із часів BUD/S та кваліфікаційної підготовки «морських котиків» називав «замордований геній». Під цим він не мав на увазі митця чи музиканта, який потерпає від проблем із психічним здоров'ям, а говорив у контексті відповідальності. Байдуже яким очевидним був його чи її провал або наскільки обґрунтованою була критика, «замордований геній» відкидає відповідальність за помилки, виправдовується і звинувачує інших (зокрема, і членів команди) у власному провалі. На думку таких людей, решта світу просто не може побачити й оцінити геніальність у тому, що вони роблять. Особистість зі способом мислення «замордованого генія» може справляти катастрофічний вплив на результативність команди.

Після тривалого обговорення з очільниками відділів та менеджерами чимало з них усвідомили й прийняли Абсолютну відповідальність. Але не ГТ. Після закінчення семінару я зустрівся з генеральним директором поговорити.

– Як усе минуло? – запитав він.

– Семінар минув гарно. Більшість ваших очільників відділів та ключових керівників узяли на озброєння ідею Абсолютної відповідальності, – відповів я. – Проте ви маєте одну велику проблему.

– Дозвольте здогадаюся, – відповів генеральний директор. – Мій головний технолог?

– Саме так. Він опирався ідеї Абсолютної відповідальності на кожному етапі.

Я вже бачив щось схоже раніше і в загонах «морських котиків», і з нашими іншими клієнтами. У всякій групі завжди було кілька людей, які хотіли уникнути відповідальності. Але цей ГТ був особливим випадком.

– Ваш ГТ, можливо, один із найгірших «замордованих геніїв», яких я коли-небудь бачив, – сказав я.

Генеральний директор розумів, що ГТ був проблемою і що з ним важко працювати, та й в очільників інших відділів виникало чимало непорозумінь з ним. Але директор, зважаючи на цінний досвід та знання ГТ, думав, що не може його звільнити. Складалося враження, що ГТ відчував свою недоторканність і не зважав на жодні докори чи догани.

– Я не можу вказувати вам когось звільняти, – відповів я. – Це вирішуєте тільки ви. Але можу сказати одне: коли йдеться про стандарти виконання, *головне не те, чого ви повчаєте, а те, із чим готові миритися*. Вам потрібно скерувати ГТ до усвідомлення Абсолютної відповідальності, щоб він визнав помилки, припинив звинувачувати інших і повів свою команду до успіху. Якщо ви дозволите такому статус-кво тривати й надалі, то вам годі очікувати на покращення результативності й розраховувати на перемогу.

Через тиждень я зателефонував генеральному директору ві дізнатися, як справи.

– Дехто з хлопців і справді осягнув цю ідею Абсолютної відповідальності, – із захватом сказав він. – Але головний технолог і далі створює проблеми.

Генеральний директор розповів, мовляв, після мого від'їзду ГТ, зіткнувшись із ним в офісі, застеріг, що ідея Абсолютної відповідальності мала «негативну віддачу». Це було сміховинно.

– Не існує жодної негативної віддачі від Абсолютної відповідальності, – сказав я. – Є лише два типи лідерів: ефективні й неефективні. Ефективні лідери – це ті, хто очолює успішні, високопродуктивні команди, які демонструють Абсолютну відповідальність. Будь-що інше неефективне є просто *поганим управлінням*.

Результативність ГТ та його команди стала взірцем. Спротив технолога впливав на всю команду та інші відділи компанії, у яких виникали труднощі в роботі з ними. Гендиректор це розумів. Компанія не перемагала, а він занадто переймався фірмою, яку створив, та життями інших працівників, щоб дозволити їй так просто загнутися. Вони мусили робити все можливе.

Він звільнив ГТ.

Новий ГТ підійшов до справи із зовсім іншим ставленням – удався до способу мислення, оснований на Абсолютній відповідальності. Після цієї заміни в керівництві технологічної команди компанії інші відділи почали успішно співпрацювати – і ця командна робота відіграла чільну роль у відновленні компанії. Колись програвши й борючись за виживання, тепер компанія знову повернулася на шлях прибутковості та

зростання. Їхній успіх укотре проілюстрував, що лідерство — це найважливіша умова на будь-якому бойовищі. Це єдиний вирішальний чинник у тому, переможе команда чи програє. І лідер повинен знайти спосіб бути ефективним і прагнути досягти високої результативності та здобути перемогу. Незалежно від того, чи на тренуванні «морських котиків», чи на віддаленому «полі битви», чи в бізнесі, чи в житті: не буває поганих команд — бувають погані лідери.

РОЗДІЛ 3

Повірити

Джоко Віллінк

БАЗА «SHARK», ТАБІР «РАМАДІ», ІРАК. СУМНІВАТИСЯ В МІСІЇ «*Це безглуздо, абсолютно безглуздо*», – думав я, читаючи опис місії, отриманий від вищого командування. Ми мали проводити операції «паралельно, спільно й попри Іракські сили безпеки». На відміну від мого першого призначення до Іраку, коли «морські котики» працювали майже винятково з нашими ж командами спецпризначенців та іншими підрозділами спеціальних операцій США і НАТО, тепер нашу тактичну групу спонукали працювати зі звичайними збройними силами. І не просто з ними, а з іракськими військами.

«Морські котики» з тактичної групи «Bruiser» були ніби професійна спортивна команда з найкращим вишколом для виконання завдань на найвищому рівні. Ми знали один одного так добре, що могли прогнозувати думки й рухи побратимів. Ми впізнавали силуети товаришів під час патрулювання в суцільній темряві. Це був результат років тренувань, до того ж не лише базового вишколу «морських котиків» BUD/S, а й цілого року навчання, яке вся тактична група проходила разом. Цей

вишкіл складався з відточування та командного застосування навичок на практиці: у пустелі, міському й морському оточеннях, на транспортних засобах, човнах, літаках, гелікоптерах і пішки. Ми випускали тисячі куль з різної зброї, аж доки не досягали найвищого рівня точності, перебуваючи в надзвичайно напружених умовах. Ми тренувалися сотні годин, повтор за повтором і вправа за вправою, аж доки не починали діяти не як група окремих осіб, а як команда – синхронізована машина, здатна виконувати точні й дієві маневри, попри труднощі хаосу на полі битви.

Як «морські котики», ми підтримували себе на піку фізичної форми, тож могли виконувати складні місії та були готові фізично до найекстримальніших боїв. Ми сотні разів підтягувалися й відтискалися, бігали десятки кілометрів, піднімали важкі вантажі та плавали на далекі відстані у відкритому океані – усе, щоб бути готовими до бою. Під час курсу навчання ті кілька цінних годин, коли ми не мали навчальних занять, ми проводили в тренажерній залі, переступаючи через себе у виснажливих та напрочуд інтенсивних тренуваннях. Якщо в нашому розташуванні не було тренажерної зали, ми виходили на дорогу та влаштовували жорсткий забіг, виходили на стоянку й тягали чи перевертали важкі покришки або виходили на мати, змагаючись у запеклому греплінгу чи поєдинку джіу-джитсу, – що завгодно, якщо це допомагало нам лишатися сильними й зберігати гарну форму. Щоб виконати свою частину роботи під час операції, жодного разу не спіткнувшись, кожен із нас мусив підтримувати відповідний рівень фізичної підготовки. Ми мали бути готові перенести пораненого товариша в повній важкій бойовій екіпіровці через пересічну місцевість у безпечне місце.

Постійні випробування фізичної сили один одного стали невіддільною частиною нашої культури.

Крім того, ми мали найкраще обладнання у світі: рації із зашифрованою передачею, окуляри нічного бачення, інфрачервоні лазери, ліхтарі та вказівники, уніформу й шоломи з кевлару*. У руках людей, які знали, як їх застосовувати, ці пристосування надавали величезну тактичну перевагу над ворогом.

А тепер мені повідомили, що тактична група «Bruiser» – мої друзі, мої *брати*, ці надзвичайно треновані та мотивовані чоловіки – мусили воювати пліч-о-пліч зі звичайними солдатами Іракської армії, чи не *найгіршими* бійцями у світі. Більшість їх були бідними, неосвіченими, непідготовленими, недогодованими й немотивованими. З огляду на жахливе економічне становище Іраку чимало з них вступали на службу лише заради платні. А коли пахло смаленим, вони часто втікали (у чому ми згодом переконались на власні очі).

Та варто зазначити, що, вступаючи до Іракської армії, ці солдати ризикували життям. Їхні родини часто ставали мішенню для терористів, а самі вони наражалися на небезпеку, дислокуючись у цьому віддаленому іракському місті. Звісно, серед них траплялися й кращі вояки. Проте вправний і здібний іракський солдат – це радше рідкісний виняток, аніж правило. Підготовка більшості їх була гіршою, ніж потрібно для будь-якого військового, і, безперечно, вони аж надто не дотягували до стандартів, щоб могли взятися до справи та придушити повстання в Іраку, яке лише набирало обертів.

* Теплостійкі й напрочуд міцні синтетичні волокна, які використовують, зокрема, для армування шин, кабелів, а також у виробництві бронежилетів, армійських рукавичок тощо.

У 2003 році очолювана США Коаліційна тимчасова адміністрація* повністю розпустила Іракську армію Саддама Гусейна, а тоді відбудувала її з нуля. Вишкіл нової Іракської армії був неорганізований, спорадичний і в найкращому разі непослідовний. Деякі іракські солдати взагалі його не проходили. Офіцери часто давали хабарі й купували шлях до свого звання. Головною метою молодих іракських солдатів сержантського та рядового складу було вижити, а не перемогти. Фізично вони також були слабкими. Більшість іракських солдатів не могли бодай кілька разів підтягнутися чи стрибнути. З тактичного погляду вони були загрозливими й ненадійними, адже постійно порушували основні правила безпеки.

Ба гірше, деякі з них мали сумнівну відданість коаліції та новому уряду в Іраку. Дехто із солдатів-сунітів** лишався відданим Саддаму. Але більшість іракських вояків були шиїтами, і чимало з них уважали національним героєм Муктаду аль-Садра — запального духовного лідера, вороже налаштованого до американців, та близького союзника Ірану. Час від часу з'являлися повідомлення про іракських солдатів, які обернули свою зброю проти американських радників чи Корпусу морської піхоти. Як можна вибудувати довірливі стосунки, знаючи про все це?

* Coalition Provisional Authority (англ.), транснаціональний уряд, встановлений США в Іраку, який перебрав на себе законодавчу, виконавчу й судову владу країни. Його правління тривало один рік два місяці й один тиждень.

** Два найбільші напрями ісламу становлять суніти (90 % мусульман) і шиїти (10 % мусульман). Початково лінія розколу коріниться в історії: після смерті пророка Мухаммада суніти визнали своїм правонаступником його найближчого сподвижника — Абу Бакра ас-Сіддіка, тоді як шиїти — зять й двоюрідного брата пророка Алі ібн Абу Таліба. Крім того, ці напрями ісламу по-різному осмислюють роль імама Алі й суні пророка Мухаммада. «Аль-Каїда», яку очолював Саддам Гусейн, була сунітською організацією.

Іракські солдати були не лише погано вишколені, а й заледве мали потрібне спорядження для походів, уже не говорячи про бойові операції. Дехто був взутий у туфлі на гумовій підошві чи сандалі. Уніформа поєднувала в собі елементи американського, радянського й середньосхідного військового камуфляжу. Через таку розмаїтість убрання було важко відрізнити союзника від ворога, особливо в умовах оточення, де ворог також був убраний у напіввійськову форму та спорядження.

Розвантажувальними нагрудниками* іракським солдатам слугувала пошарпана нагрудна екіпіровка часів Радянського Союзу з кишенями для магазинів до АК-47, які з них частенько випадали. Озброєні вони були різноманітними гвинтівками, конфіскованими в повстанців, багато з яких виявилися неякісними аналогами АК-47 іракського чи китайського виробництва. Більшість зброї була в кепському стані й далеко не дотягувала до стандартів оригінальної російської розробки. Не дивиною були й такі заіржавілі гвинтівки, що їх ледве вдавалося відрегулювати. Зазвичай технічне оснащення іракців обмежувалося лише зброєю. Вони не мали ані окулярів нічного бачення, ані лазерів, ані рацій. Лише дехто з них мав бодай сигнальні вогні. А їхні бронезилети були справжніми раритетами.

Тактична група «Bruiser» отримала завдання екіпірувати наших іракських солдатів, організувати та, що важливіше, навчити й підготувати їх до бою з повстанцями, які, схоже, дедалі ефективніше виступали проти військових сил США. У менш ворожих регіонах Іраку це означало розгортання навчальних програм на захищених базах, де іракські солдати могли б опанувати

* Жилет із великою кількістю спеціальних кишень або кріплень.

базові військові навички, а згодом і деякі новітні тактики піхоти перш ніж їх виводили патрулювати ворожу територію.

Але то Рамаді – епіцентр руху повстанців та вирішальна битва за провінцію Анбар. Тут треба було вести бій, захищати опорні пункти й захоплювати та вбивати ворогів. Забрати іракських солдатів з бойовища бодай на день чи два заради тренування було просто неможливо.

Наша місія як «морських котиків» полягала в тому, щоб зайти на ворожу територію з юрбою цих іракських солдатів і виступити проти закоренілих повстанців, муджахедів, рішуче налаштованих убити якомога більше наших. «Морські котики» славилися своїм умінням бігати зі швидкістю куль. Але бігати зі швидкістю куль значно легше, коли «морських котиків» оточують інші «морські котики», коли ми знаємо, що людина, яка прикриває нашу «шістку» (або тил), – це хтось, хто пройшов той самий вишкіл, має таке ж спорядження і говорить тією ж мовою, – той, кому ми довіряємо. Для «морського котика» віддати своє життя в руки комусь, кому він не довіряє, – людині, з якою він заледве встиг попрацювати, яка не дуже гарно підготовлена, недисциплінована, говорить іншою мовою і в чийй надійності є сумніви, – достобіса важко. У загонах «морських котиків» узи нашого братерства є найсильнішою зброєю. Якщо відібрати її ми втратимо свою найважливішу рису як команда.

Коли наші «морські котики» з тактичної групи «Bruiser» дізналися, що їм дозволяли виконувати бойові операції тільки пліч-о-пліч з іракськими солдатами, вони розлютились і виступили категорично проти. Ми знали, що небезпека ворога в Рамаді вже й без того була надзвичайно високою, а тому не бачили потреби наражатися на ще більший ризик. Однак саме це нам і наказали робити.

Навіть моя перша реакція була: «Та ніхріна». Це просто не варте ризику. Чому ми мали йти в бій без усіх можливих переваг та ще й поставивши себе в таке не вигідне становище? Я не вірив, що ця місія мала якийсь сенс. Не вірив, що вона була виправданою. Не вірив, що вона могла стати успішною. Якщо уявити перестрілку пліч-о-пліч з іракськими солдатами зі значно слабшим вишколом і сумнівною відданістю, то ситуація видавалася обурливою, а можливо, навіть самогубною. Але як командир тактичної групи «Bruiser» я знав, що мої дії та ставлення неабияк упливали на всіх моїх бійців. Таким був наказ, і, щоб вести їх у бій, я мусив у нього повірити. А тому облишив сумніви й поставив просте запитання: «Навіщо?».

Навіщо військовому командуванню силами США на території Іраку і в Америці – від Багдада до Пентагона й Білого дому – доручати «морським котикам» та іншим підрозділам спеціальних операцій, а також Армії США й підрозділам Корпусу морської піхоти таку надзвичайно ризиковану місію? Я бачив, яким важким міг бути бій навіть з найкращими людьми на моєму боці. Навіщо було ускладнювати його ще більше?

Я знав, що мусив упорядкувати своє бачення ситуації, ментально абстрагуватися від безпосереднього бою одразу за натягнутим дротом й обміркувати це питання зі стратегічного рівня так, немов я був одним з тих генералів у Багдаді чи в тилу в Пентагоні. Звісно, вони були далеко від передової, але точно мали ту саму мету, що й ми, – перемогти.

Це породжувало інше запитання: а що таке перемога? Це точно не перемога в традиційному військовому розумінні цього слова. І це не капітуляція ворога, проти якого ми воювали. І не підписання мирної угоди. Здобути перемогу тут означало лише зробити Ірак відносно безпечною та стабільною країною.

Тож я запитав себе: «Як ми можемо підготувати іракських солдатів до підтримання безпеки в їхній же країні?». Вони мусили із чогось починати. Якщо ми не мали часу навчати іракських солдатів за межами поля битви в умовах захищеної бази, тоді вони мали вчитися на практиці ОJT*. Якби іракці ніколи не досягли того рівня майстерності, який дав би їм змогу захищати власну країну від терористичних повстанців, хто тоді мав би її захищати? Відповідь була аж надто очевидною: ми, американські військові. Ми застрягли б тут на десятиліття, захищаючи цю країну замість них.

Невідповідність можливостей слабко вишколених, погано екіпірованих та немотивованих іракських солдатів і рішучих озброєних до зубів високоефективних повстанців, проти яких вони виступали, була колосальною. Практично щоразу, коли американський опорний пункт у Рамаді передавали під контроль іракських солдатів, повстанці нападали на них, захоплювали позиції, убивали десятки бійців, а іноді й призначених до них радників з Корпусу морської піхоти чи Армії США. Іракські солдати не дотягували до повстанців. На те, щоб іракці досягли потрібного рівня й змогли перевершити та здолати такого агресивного ворога, знадобилися б десятиліття підготовки. Але навіть тоді ці посередні солдати ніколи не змогли б воювати проти серйозного супротивника й перемагати. Ті з нас, хто був на передовій конфлікту, добре розуміли, що більшість військових офіцерів украй далекі від безпосередньої взаємодії з іракськими військовими й не осягають масштабів беспорядності Іракської армії. А вони були просто жакливими. Жоден вишкіл не перетворив би їх на *відмінних* солдатів, однак, можливо, ми могли зробити їх *досить непоганими*.

* On the job training (англ.), тобто без відриву від роботи, «на місці».

Розмірковуюючи про все це, я збагнув, що ми, тактична група «Bruiser» та інші американські й коаліційні сили, могли зробити для них ще дещо. Ці іракські бійці, або ж джунді*, як вони називали себе арабською, могли ніколи не стати задосить вправними, щоб упоратися з добре екіпірованим та рішучим ворогом. Але вони могли стати доволі дисциплінованими, щоб здолати менш сильного супротивника. Ми могли зробити так, щоб нинішній ворог підпадав під цю категорію, зменшивши здатність повстанців вести війну. Окрім роботи (за допомогою навчання й бойового наставництва) над посиленням спроможності Іракської армії діяти на полі битви, ми (наші «морські котики» та війська США) могли розбити повстанців і зменшити їхні можливості до тієї межі, де іракські солдати та поліція здобули б бодай шанс самотужки утримувати відносний мир – шанс на перемогу. Щоб це зробити, наша тактична група «морських котиків» «Bruiser» мала вийти за огорожу на бойовище й завдати повстанцям значних утрат. Але ми не могли діяти, не отримавши схвалення бойової операції від нашого ланцюжка командування. Тактична група «морських котиків», яка провела в Рамаді місяці до нашого прибуття, розповідала, що вони планували безліч бойових операцій, участь у яких брали тільки «морські котики» – і жодних іракських солдатів. Майже всі такі операції не схвалили. І я знав: аби отримати схвалення, нам щоразу довелося б брати із собою іракських солдатів. Вони були нашим квитком, щоб покинути базу, проштовхнутися на ворожу територію і вивільнити всю свою міць на повстанців.

Ось яка думка змусила мене усвідомити й повірити. А тепер я мав переконатися, що мої бійці також усвідомили й повірили. Я скликав загальні збори й зібрав «морських котиків» тактичної групи «Bruiser» в кімнаті для нарад.

* Jundhis, тобто солдати. – Примітка авторів.

– Гаразд, друзі, – сказав я. – До вас уже дійшли чутки: у кожній нашій операції братимуть участь іракські солдати.

Почулася приглушена лайка й гучне роздратоване сопіння. Я повторив:

– У кожній місії, яку ми виконуватимемо, битимемося пліч-о-пліч із джунді.

У кімнаті знову зчинився гамір – цього разу лаялися гучно. Усі наші «морські котики», передові бійці, які мали виконувати місії, поділяли єдину думку: «Це лайно».

Я відразу поклав край фирканню, яке не надто й намагалися приховати:

– Розумію. Поле битви в Рамаді небезпечне. Складне. Навіщо ж далі ускладнювати його, змушуючи нас воювати пліч-о-пліч з іракськими солдатами?

«Справедливо, бляха», – злагоджено закивала більшість присутніх.

– Що ж, дозвольте у вас дещо запитати, – вів далі я. – Якщо іракські військові не досягнуть тієї межі, коли зможуть гарантувати безпеку у своїй же країні, хто буде цим займатися?

У кімнаті запала тиша. Я повторив:

– Запитую знову: якщо іракські військові не зможуть гарантувати безпеку в цій країні, хто цим займатиметься?

Я привернув їхню увагу, і вони знали відповідь. Але щоб переконатися, що всі чітко зрозуміли стратегічну важливість того, *навіщо* нам це наказали, я сказав усе, як є:

– Якщо цього не зможуть зробити іракські солдати, то цим займатиметься єдина група – ми. Якщо ми не підтягнемо цих хлопців, місія триватиме для нас і наступного року, а потім – іще наступного, і ще наступного. Американські військові

застрягнуть тут на кілька поколінь. І обов'язок захищати Ірак ляже на плечі наших синів та онуків.

Я бачив: хоча спротив ідеї працювати з іракськими військовими ще не зник, бійці починали осмислювати місію стратегічно.

Я повів далі:

— Як і ви, я розумію, що, незалежно від того, як гарно ми їх тренуватимемо, Іракська армія навіть не наблизиться до стандартів, які ми встановили для себе. Але ми можемо допомогти їм стати кращими. І є ще дещо, що ми для них зробимо. Ми зближимося з ворогом на вулицях Рамаді й знищимо його, щоб послабити військову спроможність повстанців та знизити рівень насилля. Коли ворога буде подолано, Іракська армія вже самотужки підтримуватиме безпеку.

Я бачив, як кілька голів кивнули на знак схвалення.

— Але щоби зробити це, — сказав я, — ми маємо дістати схвалення кожної місії, кожної операції. А якщо ми хочемо, щоб наші місії схвалили, то мусимо брати іракських солдатів із собою на кожен операцію. Невже ніхто цього не розуміє?

Присутні мовчали. Усі розуміли. Вони не мусили радісно стрибати від ідеї воювати пліч-о-пліч з іракськими солдатами на небезпечному полі битви. Але мали розуміти, навіщо ми це робили, щоб повірити в місію.

Згодом я детальніше розповів своїм безпосереднім командирам, чому ця місія була такою важливою. На відміну від командира попередньої тактичної групи «морських котиків», я сказав своїм офіцерам і старшим сержантам не подавати на розгляд жодних концепцій операцій (CONOPS*) — документа, який окреслює основну ідею операції, поданого до

* Concept of operation (англ.).

схвалення вищими штаб-квартирами, – без іракських солдатів у складі наших сил.

– А як щодо всіх односторонніх операцій*, які ви виконували під час останньої ротації? – запитав мене Лейф. – Чим вони відрізнялися?

Інший командир взводу, а також обидва головних сержанти взводів чекали моєї відповіді.

– Так. Ми виконали чимало односторонніх DAs** в Іраку два роки тому, – відповів я. – І відтоді коаліційні сили по всьому Іраку й далі їх виконували. Але ось кілька фактів: за останні два роки напади ворога зросли на триста відсотків. На триста відсотків! Це місце втрапило в низхідну спіраль. Якщо ми хочемо перемогти, то мусимо вдатися до іншого підходу.

– У кожній вашій операції братимуть участь іракські солдати, – сказав я їм. – Саме іракські солдати є ключем до зміни підходу, це наш квиток до дій. Ми підтягнемо їх. Підготуємо наскільки можливо. Воюватимемо пліч-о-пліч із ними. І розбиватимемо ворога до того часу, коли навіть Іракська армія зможе самотужки воювати. Ще є запитання?

Їх не було. Ми відповіли на найважливіше: «Навіщо?». Щойно я проаналізував завдання і сам збагнув ту надзвичайно важливу частину інформації, я зміг повірити в місію. Якби я в неї не повірив, то ніяк не зміг би переконати зробити це своїх «морських котиків» з тактичної групи. Якби я вагався чи відкрито засумнівався в логічності плану перед бійцями, їхнє скептичне ставлення зросло б у рази. Вони ніколи не повірили б у місію. І, як наслідок, не віддалися б їй повністю, тому операція

* За участю лише «морських котиків». – Примітка авторів.

** Direct-action capture / kill raids (англ.), тобто операції безпосереднього захоплення і зачистки. – Примітка авторів.

зазнала б невдачі. Але збагнувши її та повіривши в неї, я передав це розуміння і віру, чітко й коротко, своїм бійцям, щоб і вони змогли повірити. А збагнувши навіть, вони повністю присвятили себе місії, і далі долаючи неминучі труднощі, що чекали на нас попереду, та виконували поставлене завдання.

Більшість оперативників осягнули мої пояснення. Не всіх членів тактичної групи «Bruiser» вдалося переконати одразу. Ми мушили поступово укріплювати бойове наставництво для іракських солдатів.

Під час ротації наші «морські котики» виконували всі масштабні операції разом з іракськими солдатами. Часто іракські військові поводитися необдуманно та небезпечно. Під час однієї бойової операції іракський солдат випадково натиснув на гачок свого АК-47 і випустив десяток куль автоматичного вогню в підлогу поруч із «морськими котиками», які стояли біля нього. Кулі влучили за якихось кілька сантиметрів від них. Під час іншої операції Лейф та його бойові радники – «морські котики» мушили виривати автомати з рук іракських солдатів, які тікали від контакту з ворогом, стріляючи з АК-47 позад себе, попри те що позаду них спускалися інші «морські котики» та іракські солдати. Іншого разу іракські вояки під час патрулювання з нашими спецпризначенцями нашттовхнулися на ворожих бійців. Одного іракця підстрелили, і товариші покинули його на вулиці, тікаючи в укриття. Двом «морським котикам» довелося пробігти під зливою ворожого вогню по відкритій вулиці (ми це називаємо забіг «Медалі за відвагу»), щоб забрати пораненого іракця й відтягти його в укриття, коли навколо них зусібч свистіли кулі.

Іракські солдати до печінок дістали «морських котиків», які навчали їх і воювали з ними пліч-о-пліч. Але вони також

виявилися корисними в тому, чого ми не могли передбачити. Щоб створити якийсь прохід, «морські котики» застосовували молот або заряд вибухівки – ефективний метод, хоча й надзвичайно гучний, бо ж повідомляв усім неподалік, де ми. Наші іракські солдати знали, як зачинялися двері та ворота, і майже без зусиль тихо відчиняли їх вручну. А ще вони могли відрізнити хороших від поганих. Коли неозброєні вороги ховалися між цивільним населенням, нам, американцям, не вдавалося їх розпізнати. Однак іракські солдати вирізняли їх за вбранням, поведінкою та арабськими акцентами. Їхнє знання місцевості та культури було перевагою і допомагало нам краще розуміти й ідентифікувати ворога.

Упродовж наступних шести місяців ми брали іракських солдатів навіть у гущу найбільших боїв за місто Ер-Рамаді. Кількох з них убили під час виконання місії, інших поранили. Попри початкове невдоволення тактичної групи «Bruiser», між нашими «морськими котиками» та їхніми іракськими напарниками в крові, поті й сльозах важких бойових операцій урешті зріс дух товариства.

Завдяки успіху стратегії «захопити, очистити, втримати збудувати» Бойової бригадної групи першої готовності 1 бронетанкової дивізії Армії США ворожі бійці були змушені відступити до колишніх безпечних укриттів у Рамаді. Оскільки ми долучали до справи іракських солдатів у кожній операції, наш ланцюжок командування схвалював усі наші плани заглиблення на небезпечну ворожу територію на підтримку цієї стратегії. Це давало змогу вдаряти по ворожих бійцях зі смертоносними наслідками. Так ми робили ці території трохи безпечнішими для американських солдатів і морпіхів, які постійно будували опорні пункти, жили в них та патрулювали місцевість

змушуючи повстанців покидати колишні позиції. Як наслідок, місцеве населення припиняло пасивно підтримувати повстанців і натомість переходило на бік американських та іракських сил. Згодом рівень насилля різко впав, як і військова спроможність повстанців. Наприкінці нашої ротації територія була достатньо безпечна, щоб підрозділи Іракської армії почали організовувати операції під своїм командуванням і контролем: патрулювати міста, стикатися з ворогом, захоплювати чи вбивати повстанців. Хай там як, а ця частина місії була успішною.

ПРИНЦИП

Щоб переконати та надихнути інших слідувати за ним і виконувати місію, лідер мусить *по-справжньому вірити* в неї. Навіть якщо інші вагаються і ставлять під сумнів серйозність ризику, запитуючи: «А воно того варте?» – лідер має вірити у вищу мету. Якщо ні, то він чи вона не ризикуватиме, щоб подолати неминучі труднощі, необхідні для перемоги. І вони не зможуть переконати інших зробити це, а надто передових бійців, які повинні виконувати місію. Лідери повинні завжди керувати, усвідомлюючи, що вони є частиною чогось більшого, ніж вони самі та їхні особисті інтереси. Вони мають передавати це розуміння командам аж до оперативників тактичного рівня на місцях. Та значно важливішою за вишкіл чи обладнання є непохитна віра в місію, адже вона необхідна будь-якій команді чи організації, щоб перемогти й досягнути значних результатів.

У багатьох випадках лідер мусить припасовувати свої думки і світогляд до місії. Щойно лідер повірить у неї, сяйво цієї віри дістанеться тих, хто перебуває внизу й нагорі ланцюжка командування (і його підлеглих, і керівників). Дії та слова

віддзеркалюють віру з чистою впевненістю й переконанням, а цього годі досягти, якщо віру ставлять під сумнів.

Труднощі з'являються тоді, коли це припасування «нечітке». Коли впевненість лідера підточено, ті, хто має слідувати за ним чи за нею, це бачить і починає сумніватися у власній вірі в місію.

Кожний командир повинен уміти відсторонитися від безпосередньої тактичної операції та збагнути, як вона вписується в стратегічні цілі. Коли командири дістають наказ, у якому сумніваються і якого не розуміють, то мають запитати: «Навіщо? Навіщо нас просять це зробити?». Вони мають відступити на крок, розібрати ситуацію, проаналізувати стратегічне тло й зробити висновок. А якщо не можуть знайти задовільної відповіді самотужки, то мусять спрямувати свої запитання вгору ланцюжком командування, аж доки не збагнуть. Розуміючи *навіщо*, передові лідери та бійці можуть рухатися вперед, до глибини душі переконані у своїх діях.

Одним з обов'язків вищого керівництва є знайти час, щоб пояснити все й відповісти на запитання молодших командирів, щоб і ті збагнули суть та повірили. Незалежно від звання у військових підрозділах чи посаді в компаніях або корпораціях, передові бійці ніколи не мають такого чіткого розуміння стратегічного тла, як на те, мабуть, розраховують старші керівники. Важливо, щоб вище керівництво дало своїм командам загальне розуміння стратегічної мети — *навіщо*.

У будь-якій організації цілі завжди слід узгоджувати. Якщо на якомусь рівні цього не зробити, то проблему слід знайти й виправити. У бізнесі, як і у військовій справі, жодна команда старших керівників свідомо не обиратиме курс та не віддаватиме наказів, знаючи, що це неминуче призведе до невдачі. Однак підлеглі можуть не розуміти певної стратегії, а отже, не

вірити в неї. Молодші керівники мають ставити запитання й передавати свої думки вгору ланцюжком, щоб вище керівництво повністю усвідомило наслідки того, як стратегічні плани впливають на результативність на місцях.

Віра в місію взаємопов'язана з четвертим Законом бою – «децентралізованим командуванням» (див. розділ 8). Керівник мусить пояснити не лише те, що робити, а й *навіщо*. Якщо підлеглий лідер чогось не зрозумів, то його обов'язок – звернутися до командира й уточнити. І лише якщо керівники й керівниці на всіх рівнях зрозуміють місію і повірять у неї, вони зможуть передати це розуміння й віру командам, даючи їм змогу здолати труднощі, виконати завдання та перемогти.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

– Цей новий план нарахування заробітної плати жахливий, – сказав один з менеджерів середньої ланки. – Він відлякає від нас найкращих фахівців із продажу.

Присутні погодилися.

Під час обговорення у фіналі короткої програми розвитку навичок управління для менеджерів середньої ланки відкрилися головні проблеми, які спричиняли напруженість та розбрат на різних рівнях компанії.

Корпоративне керівництво нещодавно оголосило про нову схему нарахування зарплати для працівників відділу продажу. Цей новий план суттєво зменшував винагороду, особливо для малопродуктивних продавників.

– То в чому ж проблема? – запитав я в групи.

– Досить важко втримати тут продавників, і таке рішення аж ніяк цьому не сприяє! – відповів один менеджер.

— Вони не розуміють, як складно виживати на цьому ринку, — сказав інший, маючи на увазі старше корпоративне керівництво. — Цей новий план нарахування зарплати підштовхне людей перейти до наших конкурентів.

— До декого з моїх працівників уже дійшли схожі чутки. Їм ця ідея взагалі не подобається. І мені годі переконати їх у зворотному. Та я й сам у неї не вірю! — відповів іще один.

Я поставив їм просте запитання:

— Навіщо?

— Навіщо що? — поцікавився один із менеджерів.

— Навіщо ваше керівництво запроваджує цю зміну? — запитав я.

— Та чорт його знає! — нарочито заявив менеджер, чим розсмішив решту групи.

Я всміхнувся і кивнув. А тоді запитав знову:

— Гаразд, але *навіщо*, на вашу думку, вони хочуть запровадити цей план? Невже ви вважаєте, що вище керівництво прагне виштовхати продавників за двері? Невже бажає, щоб фахівці з продажу пішли до конкурентів? Невже ви й справді думаєте, що їхня мета в тому, щоб компанія стала збитковою і збанкрутіла?

У кімнаті запала тиша. Менеджери, більшість із яких поважали босів і підтримували гарні стосунки з корпоративним керівництвом, знали, що їхні очільники були розумні, досвідчені й віддані успіху компанії. Проблема полягала в тому, що ніхто не розумів, *навіщо* впровадили план.

— А хтось запитував? — поцікавився в них.

Присутні мовчали. Нарешті озвався тутешній блазень:

— Я не запитував. Мені подобається моя робота!

Присутні вибухнули реготом.

я усміхнувся і дав їм час заспокоїтися:

– Зрозуміло. То, виходить, генеральна директорка така нерозсудлива? Невже вона й справді звільнила б когось за запитання?

Група менеджерів пробурмотіла:

– Ні.

– То що тоді?

Нарешті заговорив один зі старших поважних менеджерів. Він дав серйозну відповідь:

– На мою думку, безглуздо запитувати про таке. Наша генеральна директорка розумна й дуже досвідчена. Вона як риба у воді в цьому бізнесі.

– Гаразд, – відреагував я. – То ви всі просто боялися здатися дурнями?

Голови закивали в одноголосному «так».

Я також кивнув, тепер значно краще розуміючи суть проблеми. Ніхто не хотів здаватися дурнем, особливо перед шефінею.

– Дозвольте запитати ось що, – вів далі я. – Якщо ви не можете пояснити причини впровадження нового плану нарахування заробітної плати своїм фахівцям із продажу, то який, по-вашому, ви маєте вигляд?

– Дурнуватий і наляканий, – відповів той же блазень.

– Саме так! – жартівливо відказав я.

Але я знав простий та очевидний спосіб вирішити цю проблему, який був у них просто перед носом. Того дня я зайшов до кабінету генеральної директорки. Вона проводила зустріч з президентом відділу продажу компанії.

– Як навчання? – поцікавилася гендиректорка.

– Досить непогано. У вас міцна команда менеджерів.

– Безперечно. Це чудовий колектив.

– А які у вас із ними стосунки? – запитав я.

— О, гадаю, що з більшістю дуже міцні. Декого з новеньких я ще не так добре знаю, але загалом підтримую гарні стосунки з нашими менеджерами, — відповіла генеральна директорка.

— Вони коли-небудь зверталися безпосередньо до вас чи, може, запитували вас про щось?

Генеральна директорка на якусь мить замислилася.

— Та наче ні, — визнала вона. — Гадаю, вони розуміються на бізнесі й знають, що ми намагаємося зробити. Тож насправді в них і немає потреби спілкуватися безпосередньо зі мною. Я вже давно в цій грі. І мене тут зараз не було б, якби я не знала, що роблю. Вони розуміють це і, думаю, поважають. Досвід має чималу вагу в цьому бізнесі. Але, гадаю, якби в них виникли проблеми, звісно, вони звернулися б.

Для військових чи корпоративних лідерів таке хибне сприйняття є звичною справою, і генеральна директорка була чудовим прикладом керівниці, яка не до кінця усвідомлювала важливість своєї посади. На її думку, усім навкруги було помітно, що вона виважена, відкрита до запитань, коментарів та пропозицій від працівників. Вона говорила підлеглим про підтримання політики відкритих дверей. Але в очах менеджерів відділу продажу вона досі була *Керівницею* — досвідченою, розумною і, що найважливіше, могутньою. Така посада потребує найвищого рівня поваги — тому працівники фактично вважали нешановливим просто поставити їй запитання. Жоден з них не міг вільно спитати її про щось, навіть попри те, що ніхто з менеджерів середньої ланки в такому разі насправді не ризикував втратити роботу. Однак вони, вочевидь, переймалися тим, щоб не опинитися в не вигідному становищі перед своєю Керівницею.

— Не впевнений, що вони такі невимушені в спілкуванні чи відкритому обговоренні, як ви вважаєте, — відверто зауважив я.

– Справді? – генеральна директорка була дещо приголомшена.

– Дозвольте навести приклад із сьогоднішнього дня. Новий план нарахування заробітної плати для відділу продажу.

– А що з ним не так? Він їм не сподобався?

– Річ не в тому. Не впевнений, що вони його зрозуміли.

– Не зрозуміли? План не такий складний. Насправді він простий, – сказала генеральна директорка, готуючись швидко пояснити мені його.

– Мова не про те, що вони не розуміють, у чому суть плану, – відказав я. – Ви маєте рацію: він простий. Він зменшує загальну суму нарахувань продавникам, особливо малопродуктивним.

– Саме так. То в чому ж проблема? – запитала гендиректорка. Вона мала рацію. Навіть я, не маючи досвіду в цій галузі, без проблем зрозумів основну ідею.

– Проблема не в тому, що вони його не розуміють, а в тому, що вони не розуміють, *навіщо* його почали запроваджувати. Вони не вірять у нього. Вважають, що цей план відлякає гарних фахівців із продажу, які, можливо, знайдуть пропозицію з кращою зарплатою у ваших конкурентів, – пояснив я.

Генеральна директорка почала захищатися.

– Тоді вони зовсім не розуміють, що я роблю з бізнесом, – заявила вона. – Зменшуючи виплати, особливо за рахунок малопродуктивних продавників, ми економимо кошти, що дає нам змогу зменшити собівартість продукту. Коли я зменшую видатки на продавників, це знижує накладні витрати. Відповідно до цього я можу знизити вартість наших продуктів. Це допоможе нашим більшим постачальникам розширити бізнес. Звісно, новий план нарахування заробітної плати вдарить по найменш продуктивних працівниках, але насправді вони не є рушіями в нашій справі. Якщо хтось

із них звільниться, це ніяк на нас не вплине. Насправді ж навіть дозволить кращим працівникам зайняти їхні місця й підвищити обсяги продажу. Тож для відділу це можливість удосконалитися.

— Логічно, — відповів я.

— Так, цілком, — сказала генеральна директорка. Вона пояснила, що вже робила дещо схоже на мінливому ринку. — Це майже завжди допомагає. Можливо, загальна кількість працівників у нашому відділі продажу дещо знизиться, але в довгостроковій перспективі це збільшить обсяги продажу. Менший, продуктивніший відділ також знизить накладні витрати: менші видатки на охорону здоров'я, менша кількість столів, менше комп'ютерів, які потрібно купувати, вища ефективність. Безпрограшний варіант.

— Звучить просто чудово. Ось тільки є одна проблема.

— І яка ж? — недовіжливо запитала гендиректорка.

— Ваші менеджери середньої ланки не розуміють цих аспектів, вони не розуміють *навіщо*, а отже, не вірять у стратегію. Якщо вони не вірять, то й продавники не повірять. Якщо почати впроваджувати план, а ті, хто має його виконувати, у нього не віритимуть, то, найімовірніше, він провалиться.

— То що я можу зробити, щоб змусити їх повірити?

— Усе просто, — пояснив я. — Просто розкажіть їм *навіщо*.

Нарешті генеральна директорка зрозуміла, як їй потрібно вчинити.

Наступного дня вона завітала на мій семінар для менеджерів середньої ланки й роз'яснила все короткою презентацією.

— Доброго ранку, — почала вона. — Джоко розповів мені, що у вас виникли певні труднощі з новим планом нарахування заробітної плати. Що вас не влаштовує?

На кілька хвилин у кімнаті запала тиша, але потім один зі старших менеджерів нарешті знайшов у собі мужність заговорити.

— Урізання базової плати нашій команді продавників може зашкодити, — сказав він. — Наприклад, спрямувати декого з них в інші компанії, а отже, стати не вигідним для нас у довгостроковій перспективі.

Генеральна директорка усміхнулася. Вона пояснила подробиці стратегії в основі цього плану: підвищення обсягів продажу, зниження накладних витрат, вище охоплення наявних ніш, коли за них візьмуться продуктивніші продавники. Менеджери швидко збагнули зв'язок та зрозуміли переваги плану.

— У когось є запитання? — закінчила генеральна директорка. Усі мовчали. — Серйозно. У когось є запитання? Не бійтеся. Очевидно, що я всього вам не пояснила. І, на жаль, ніхто не запитав! — дорікнула вона.

— Ні, гадаю, що тепер ми все збагнули, — відповів один з менеджерів.

— І зможете пояснити це своїм продавникам так, щоб зрозуміли й вони? — запитала генеральна директорка.

— Так. Але я все одно вважаю, що дехто з малопродуктивних працівників засмутиться.

— Переконана, що так і буде. Як я й сказала, це частина стратегії. Я хочу, щоб ви зосередилися на працівниках зі значною результативністю і тих, хто, на вашу думку, має потенціал такими стати. Я вже робила так раніше. Результат буде. Ще хтось?

Завдяки відвертій розмові з генеральною директоркою присутні трохи розслабилися й почали невеличке обговорення ще перед тим, як вона пішла. А менеджери продовжили.

— Що думаєте? — запитав я в присутніх.

— Це саме те, що нам було потрібно, — сказав один з менеджерів.

— Тепер усе зрозуміло, — зауважив другий.

— Хотів би я, щоб ми знали це від початку, — визнав третій.

— Дозвольте поцікавитися: хто винен у тому, що генеральна директорка не пояснила вам усе детальніше? — запитав я.

Менеджери в кімнаті не зронили ні слова. Вони знали відповідь і кивали, визнаючи те, що я детально розглянув раніше.

— Правильно, — сказав я, — ви! У цьому й суть Абсолютної відповідальності. Якщо ви не розумієте або не вірите в рішення, які надходять від керівництва, то саме ви маєте ставити запитання, аж доки не зрозумієте, як і навіщо їх було прийнято. Не знаючи *навіщо*, ви не зможете повірити в місію. Якщо ви на керівній посаді, то це шлях до поразки, — а це неприйнятно. Як лідери, ви мусите вірити.

— Але ж хіба начальниця не має пояснити це нам? — запитав один із менеджерів.

— Безперечно. Я розповів їй, і, звісно ж, вона прийшла сюди й саме це й зробила. Але ж вона не читає думки. Генеральна директорка не може передбачити, що ви чогось не зрозумієте. Вона не ідеальна, як і всі ми. Іноді ми чогось не помічаємо. Таке трапляється. Я припускався всіляких помилок, коли очолював «морських котиків». Часто ці хиби виправляли мої підлеглі командири. І вони не використовували це проти мене, та й сумніваюся, що таким чином зазіхали на мої «керівні повноваження». Навпаки, я вдячний їм, що прикрили. Лідерство — це не одна людина на чолі команди. Це група керівників, які працюють разом в обох напрямках ланцюжка командування, щоб вести за собою. А якщо ви самі по собі, то байдуже, наскільки ви майстерні, — все одно не впораєтеся.

— Виходить, ми підвели начальницю, коли не поставили запитань і не поговорили з нею, — сказав один з мовчазних менеджерів з глибини кімнати.

— Саме так, — підтвердив я. — Кажуть, що лідерство потребує відваги. І це стосується саме таких ситуацій. Потрібна відвага, щоб піти до кабінету генеральної директорки, постукати у двері та пояснити, що ви не зрозуміли стратегії, яка лежить в основі її рішення. Ви можете почуватися дурнувато. Але ви почуватиметеся значно гірше, намагаючись пояснити команді місію чи стратегію, якої не розумієте чи в яку самі не вірите. І, як ви зауважили, ви підвели керівницю, бо вона так ніколи й не довідалася б, що її вказівки не розійшлись, як треба, по всіх ланках. Якщо ви не ставите запитань, щоб зрозуміти чи повірити в місію, то не виконуєте обов'язків керівника й ведете свою команду до поразки. Тож якщо ви коли-небудь отримаєте завдання, вказівку чи місію, у які не віритимете, то не сидіть, приречено склавши руки. Запитуйте й уточнюйте, аж доки не зрозумієте *навіщо*, щоб вірити в те, що робите, і передавати інформацію далі ланцюжком своїй команді, щоб і та могла зрозуміти й виконати завдання. Це і є лідерство.

РОЗДІЛ 4

Приборкати его

Джоко Віллінк

БАЗА «CORREGIDOR», РАМАДІ, ІРАК.

ЛАСКАВО ПРОСИМО ДО РАМАДІ

Доки я біг сходами на дах триповерхової будівлі ТОС*, у мене над головою свистіли ворожі трасуючі кулі. Нашу базу атакували. Я навіть не встиг застібнути бронезилет: коли почалася стрілянина, схопив лише каску та гвинтівку, перекинув через плечі розвантажувальний нагрудник і стрімголов кинувся на дах. «Морські котики» прибували десятками, дехто з них у гумових капцях, під бронезилетами — лише шорти й футболки, проте в касках та зі зброєю наготові.

Одразу за річкою в темряві ворожі вояки поливали кулеметними чергами два опорні пункти США, й американські солдати стріляли у відповідь. Яскраві спалахи трасуючого вогню виднілися в обох напрямках. Інша група ворогів обстрілювала наш ТОС гарматним вогнем з віддаленого берега Євфрату.

Проте вони не розраховували, що ми відстрілюватимемося. За лічені хвилини всі спецпризначенці Військово-морських сил США з тактичної групи «Bruiser» та кілька наших

* Tactical operations center (англ.), тобто тактичного оперативного центру.

військовослужбовців не з «морських котиків» уже були на даху й вели зустрічний вогонь. Деякі «котики» прихопили із собою гвинтівки М4, інші – ручні 40-міліметрові гранатомети М79 ще дехто – кулемети зі стрічковим живленням Mk48 та Mk46. Цілячись у спалахи дул ворожих бійців, ми випустили неймовірно велику кількість кулеметних черг. Я наказав гранатометнику, що тримав М79 у руках, запустити кілька 40-міліметрових освітлювальних снарядів, щоб ми мали змогу краще ідентифікувати цілі.

Біля мене на даху стояв Лейф, він відстрілювався і керував вогнем. «Морські котики» побіля нього відстріляли дві повні стрічки по сотні патронів, відпрацьовані гільзи яких повсюди падали з металічним дзенькотом. Усі стріляли й до біса весело проводили час. Доки хлопці поливали ворога кулеметним вогнем нечуваної сили, звідусіль чувся регіт. Досить скоро ворожі бійці або загинули, або ж відступили – їхня атака вщухла.

Усміхаючись, «морський котик» за кулеметом роззирнувся довкола.

– Це моя третя ротація в Іраку, – із захватом промовив він. – Й уперше за весь час мені випало стріляти з кулемета в бою.

То був його перший день у Рамаді.

Дехто з нас жив тут уже багато тижнів, зокрема Лейф, деякі інші ключові командири та я. Але більшість «морських котиків» тактичної групи «Bruiser» прибули лише того дня. І хоча ми добряче розважилися там на даху, це був таки трижовний дзвіночок для кожного члена «Bruiser». Адже Рамаді – суцільна зона бойових дій, найжорстокіше місце в Іраку. І ті з нас, хто вже воював у цій країні, усвідомили, що тепер усе інакше – і значно небезпечніше. Ласкаво просимо до Рамаді.

Упродовж 2005 та 2006 років величезна мінлива провінція Аль-Анбар була найнебезпечнішим місцем Іраку: саме тут налічували найбільше американських жертв за весь час операції «Свобода Іраку». З-поміж усіх місць в Анбарі Ер-Рамаді виявився найбільш смертоносним.

Саме Рамаді, що розкинулося на річці Єфрат, було столицею провінції Анбар і стало епіцентром жорстокого повстанського руху сунітів. У місті мешкало чотириста тисяч жителів. Воно повнилося розтрощеними будівлями, обгорілими рештками понівеченого металу, які колись були транспортними засобами, та стінами, засіяними отворами від куль. На головних дорогах міста виднілися величезні вирви від СВП*. Тисячі важко озброєних і відданих «Аль-Каїді» сунітів-повстанців контролювали приблизно дві третини міської території. Війська США не могли навіть увійти сюди, не зазнавши значних утрат. «Аль-Каїда» в Іраку проголосила Рамаді столицею свого халіфату.

Відважні американські солдати й морські піхотинці супроводжували автоколони та патрулювали смертоносні дороги, всуціль укриті СВП. На ворожій території вони проводили різноманітні військові операції: шукали людей, брали в оточення, провадили запеклі бої. Більшість американських військових — загалом їх було кілька тисяч — розмішувалися на великих захищених базах за межами міста. Але вздовж головних шляхів, що проходили через Рамаді, стояла низка відокремлених опорних пунктів Військово-морського

* Саморобний вибуховий пристрій (*англ.* IED, improvised explosive device) — смертоносні придорожні бомби, які в 2006 році стали причиною травм і загибелі американських військових в Іраку в 70-80 % зафіксованих випадків. — Примітка авторів.

флоту та Армії США, і вона перебувала під постійною загрозою нападу.

Рішучість та досвідченість повстанців Рамаді навівала тривогу: вона була значно вищою, ніж та, із якою будь-хто з нас, членів «Bruiser», стикався під час попередніх ротаций. Кілька разів на тиждень групи з 20-30 добре озброєних бійців завдавали потужних ударів американським військовим. Це були вдало скоординовані комплексні атаки, що здійснювались одночасно на низку опорних пунктів за кілька кілометрів один від одного. Їх робили прокачані муджі.

Ворожі напади відбувалися здебільшого за схожою схемою. Кожен починався з раптового шквалу точного спустошливого кулеметного вогню з різних напрямків, який ударяв по американських сторожових постах, змушуючи вартових шукати укриття. Потім, доки солдати й морські піхотинці, зачайвшись, сиділи навпочіпки, повстанці з невеликим інтервалом випускали кілька ракет з ручного гранатомета РПГ-7. Ті влучали в ціль зі страшеним гуркотом, поширюючи смертоносну шрапнель. А далі на табір коаліційних сил з певної відстані обрушували шквал мінометного вогню (часто з триковожною точністю). Й усе це задля того, щоб прибрати вартових або змусити їх заховатися досить надовго, щоб ті не могли відкрити зустрічний вогонь, доки ворог запускав останню й найбільш смертоносну зброю – підричника-смертника на VBIED*. Так американські військові називали велику вантажівку чи авто, нашпиговане кількома кілограмами вибухівки. Якщо машині вдавалося проминути бетонні бар'єри, прорватися крізь сторожові пости піхотинців, які її

* Vehicle-borne improvised explosive device (англ.) – транспортний засіб, нашпигований саморобними вибуховими пристроями. – Примітка авторів.

обстрілювали, та в'їхати до табору, це могло мати катастрофічні наслідки – такі ж смертоносні, як і від найпотужніших ракет «Tomahawk», що їх випускали воєнні кораблі, або ж від керованої бомби JDAM*, яку скидала американська авіація.

Координація цих атак була майже досконалою, а виконання – жорстоким. Ці войовничі суніти джихаду були значно здібніші за тих, що я бачив в Іраку за два попередні роки. Вони прагнули стерти з лиця землі американські опорні пункти, залишаючи після себе десятки загиблих морських піхотинців та солдатів і ще більше – поранених. Але безстрашні солдати на сторожових постах щоразу втримували позиції й відбивали повстанські наступи. Замість шукати укриття та рятуватися, молоді американські військові, які споруджували спостережні башти і сторожові пости, відважно підводилися й стріляли у відповідь смертоносним і точним кулеметним вогнем. Завдяки такій самовідданості майже завжди вдавалося не допустити, щоб підривник на VBIED подолав увесь шлях до укріплення. Так, автомобільна бомба таки вибухала, перетворюючись на величезну вогняну кулю і стрясаючи все навколо, однак ворогу не вдавалось підібратися до американських військових, укритих за мішками з піском та бетонними бар'єрами.

Морські піхотинці й солдати відбивали ці напади так часто, що ті стали майже буденністю: просто ще один день у Рамаді.

Ми, члени тактичної групи «Bruiser», були впевненими й навіть трохи зухвалими. Але я намагався приборкати цю впевненість і прищеплював нашій групі культуру ніколи не вдовольнятися досягнутим: ми тиснули на себе ще дужче,

* Joint Direct Attack Munition (англ.).

щоб безперервно покращувати власну результативність. Я нагадував усім, щоб ми не сприймали ворога як належне й не почивали на лаврах. Хлопці з тактичної групи «Bruiser» добре засвоїли цю настанову і, коли навесні 2006 року нас відправили до Ер-Рамаді, загорілися й прагнули показати себе.

Одразу ж після прибуття наш запал притлумило шаленство поля битви та неймовірний героїзм солдатів Регулярної армії США і військово-морських піхотинців 2 бойової бригадної команди 28 (2-28) піхотної дивізії. Наші «морські котики» опинились у вигіднішому становищі, маючи досконаліший вишкіл, найкращу зброю, лазери, оптичні прилади та інші пристрої, які тільки міг дозволити собі величезний бюджет Командування сил спеціального призначення. Але ми захоплювалися солдатами й морськими піхотинцями, які спорудили опорні пункти на ворожій території і щодень неминуче брали участь у смертельній боротьбі проти несамовитого та рішучого ворога. Коли Бригадна бойова група першої готовності 1 бронетанкової дивізії прибула на місце, щоб замінити 2-28 на місяць у межах нашої ротації, ми знову відчули глибоку пошану та вдячність до цих братів по зброї й уважали за честь служити пліч-о-пліч із ними. Кожний підрозділ Регулярної армії, з яким ми працювали, вже побував у шаленому бою, усі зазнали втрат і мали ще більше поранених. Ці солдати й морські піхотинці були справжньою знахідкою. Вони уособлювали образ воїна.

Ворог також був сильним і неймовірно здібним. Повстанці виявилися смертоносними та дієвими, постійно спостерігали за нами, аналізували й шукали слабкі місця, щоб потім ними скористатися. Я вже тоді розумів: якщо війська США хотіли

перемогти в Рамаді, то всі ми – Регулярна армія США, морська піхота й підрозділи спеціальних операцій, як-от наші «морські котики» із тактичної групи «Bruiser», – мусили працювати разом і підтримувати одне одного. На жаль, там було кілька підрозділів спецпризначення, зокрема й певні групи «морських котиків», які вважали себе вищими за солдатів Регулярної армії й проводили операції тільки незалежно від них. Через таку зарозумілість командири Регулярної армії та морської піхоти не любили підрозділи спецоперацій. Утім, якщо війська США хотіли перемогти в цьому важкому бою в Рамаді, ми мусили приборкати своє его та працювати разом.

Уже тільки-но прибувши, ми відзначилися тим, що спецпризначенці з тактичної групи «Bruiser» ставилися до братів і сестер по зброї з лав Регулярної армії та морської піхоти не інакше, окрім як із найвищою професійною повагою і чемністю. Часом підрозділи «морських котиків» славляться довгим волоссям та неохайною уніформою. Але для регулярних підрозділів зовнішній вигляд був міркою фаховості. Я наполягав, щоб у тактичній групі «Bruiser» усі стежили за належним станом уніформи й підстригали волосся відповідно до військових нормативів. Ми намагалися знайти спосіб працювати разом із цими підрозділами, підтримуючи одне одного. Мета була проста: захищати Рамаді та стабілізувати ситуацію в місті. Завдяки такій смиренності й взаємоповазі ми викували міцні стосунки з батальйонами Регулярної армії та морської піхоти, а також із ротами, які контролювали зону ведення бойових дій у самому Рамаді й навколо. Ми дуже ризикували, коли відправляли патрулі вглиб ворожої території, щоб забезпечити снайперську підтримку та захистити дружніх бійців на вулицях міста. Натомість ті солдати й морські піхотинці постійно

ризикували собою, щоб прийти нам на допомогу з важкою вогневою підтримкою – танками M1A2 Abrams і бойовими транспортними засобами M2 Bradley – та евакуювати загиблих і поранених, якщо виникала така потреба.

Провівши місяць у Рамаді, тактична група «Bruiser» досягла успіху. Ми з'ясували, як розмістити свої сили на вищих позиціях, звідки могли б завдавати найбільшої шкоди ворожим бійцям і найкраще підтримувати підрозділи Армії США та морської піхоти, які діяли в місті. Коли ворог згуртувався для нападу, до справи бралися снайпери з «морських котиків», які поливали їх точним вогнем, убиваючи чимало добре озброєних муджів та придушуючи атаки. З посиленням активності ворога зростала й агресія «морських котиків». Щойно наші групи спецпризначенців були виявлені, ми переходили з потаємних снайперських схованок до укріплених бойових позицій. У бій вступали спецпризначенці-кулеметники, випускаючи сотні куль з кулеметів зі стрічковим живленням. Інші «морські котики» метали 40-міліметрові фугасні гранати й запускали у ворога снаряди з ручних гранатометів. Дуже швидко кількість нейтралізованих ворожих бійців на рахунок тактичної групи «морських котиків» «Bruiser» неабияк зростала. Кожен убитий поганець означав, що наступного дня вціліє більше солдатів Американської армії, морських котиків чи спецпризначенців і вони стануть на день ближчими до безпечного повернення до своїх родин. Кожен убитий ворожий боець означав іще одного вцілілого іракського солдата, поліціанта або чиновника й менше загиблих і постраждалих серед цивільного іракського населення, яке жило в не меншому страху перед «Аль-Каїдою» в Іраку та її союзниками-повстанцями. Ми воювали з безжальним ворогом – можливо, безжальнішим

за будь-кого, з ким військові США стикалися за всю свою тривалу історію. Ці люті джихади використовували тортури, згвалтування та вбивства як зброю для тероризування, залякування та встановлення контролю над цивільним населенням, яке жило в приниженні й страху. Американська громадськість, як і більшість Західного світу, уперто лишалася наївною, коли йшлося про варварські невимовні тактики, до яких вдавалися ці джихади. Це була нелюдська дикість. Ми не раз ставали свідками страшних злочинів, а тому, як і ті, хто страждав від їхнього жорстокого правління, уважали, що муджі не заслуговували на милосердя.

Через кількість ворожих бійців, які щодня помирали від рук нашої відносно невеликої групи з тридцяти шести «морських котиків», нами зацікавилися вищі ешелони ланцюжка командування. Оскільки «Bruiser» і далі діяв з дивовижними показниками смертності ворожих бійців, деякі інші підрозділи, розкидані по всьому Іраку, захотіли долучитися до воєнних дій у Рамаді.

Одна виняткова група радників з іншої частини Іраку мала схожі можливості з тими, що були в нас, і працювала разом з добре натренованим підрозділом Іракської армії. На відміну від більшості іракських солдатів, ці бійці були екіпіровані гарним приладдям, зокрема найкращими гвинтівками, оптичними приладами, лазерами, окулярами нічного бачення і бронезилетами. Маючи підхожий вишкіл та правильне обладнання, за рівнем умінь й оперативною здатністю ці іракські солдати значно перевершували будь-які інші підрозділи Іракської армії, з якими ми працювали в Рамаді. Завдяки кращому вишколу та високому рівню контрольованості

старшими військовими чинами США цей іракський підрозділ та їхні американські радники могли дозволити собі діяти, де і як вони того хотіли. Коли до них дійшли чутки про події, що розгорталися в Рамаді, вони швидко дістали схвалення вирушити туди й узятися до роботи.

Коли прибув новий підрозділ, його скерували в табір «Corregidor» на оперативній базі «Forward» зі східного боку міста. Табором «Corregidor» керувала 101 повітряно-десантна дивізія 1 батальйону 506 парашутно-десантного полку – легендарного «П'ять нуль шість», що став відомим завдяки книжці Стівена Емброуза «Брати по зброї» (*Band of Brothers*), яку зрештою екранізували як мінісеріал на каналі HBO. У ній автор описав героїчні зусилля окремої роти в боротьбі Європи проти нацистської Німеччини під час Другої світової війни. Ті відважні солдати встановили високий стандарт, а сучасні солдати 1/506 з гордістю слідували традиції і робили свій внесок у його історичну спадщину.

Батальйоном 1/506 командував підполковник Армії США – надзвичайно розумний, харизматичний та професійний офіцер, який був взірцем для військових командирів. Він один з найкращих бойових командирів, з якими мені випадала честь служити. Підполковник командував із невловимою наполегливістю, яку доповнювали щиросердність та приязність. Він був дивовижним лідером, а для того, хто очолював запеклі битви в Рамаді, була важлива кожна крапля лідерства.

База «Corregidor» мала особливе бойове розташування: тут усе було важко. Дрібний, мов пудра, пісок, який американські солдати називали «місячний пил», запорошував будівлі, спорядження, зброю, транспортні засоби, одяг і шкіру. Але це була найменша з проблем. База «Corregidor» межувала

з однією з найнебезпечніших територій Рамаді — округом Малааб. Табір постійно обстрілювали з мінометів, кулеметів і гранатометів.

Підполковник очікував від солдатів 1/506 найвищого рівня дисциплінованості, бо знав: слабина, як-от просто вийти в їдальню на обід, могла обернутися страхітливими пораненнями й смертю. Дисципліна в такій ситуації починається з малого: військові зачіски, щоденне ретельне гоління й підтримання уніформи в належному стані. До цього додаються значно важливіші речі: військові не виходять надвір без бронжилета й каски, зброя лежить завжди начищена та готова до використання. Дисципліна сприяє пильності й оперативній готовності, а це означає високу результативність та успіх на полі битви.

Ми відправили «морських котиків» зі взводу «Delta» тактичної групи «Bruiser» жити й тренуватися на базу «Corregidor», щоби навчати й ділитися бойовим досвідом з новоприбулими іракськими солдатами, а також підтримати братів по зброї з 1/506 батальйону. Коли група «морських котиків» прибула на базу, то шанобливо перейняла звички господарів з 1/506-го. Попри те що в «морських котиків» зазвичай значно вільніші вимоги до зачісок, прибувши на базу «Corregidor», спецпризначенці щодня підстригалися й голилися, ба навіть носили ту саму бойову уніформу, що й їхні товариші з Армії. Завдяки такому очевидному вияву духу товариськості «морські котики» й солдати 1/506 батальйону швидко порозумілися. Ці вояки майже шість місяців провели в епіцентрі кривавих боїв, а тому «морські котики» поставилися до них з професійністю та повагою. Арміїці поважали їх у відповідь, і між солдатами та «морськими котиками» швидко виникли узи братерства.

Коли прибув новий підрозділ, наші спецпризначенці перебували на базі «Corregidor» уже впродовж кількох тижнів, відважно, вправно та ефективно виконуючи небезпечні операції. Спочатку прибуття нового добре натренованого іракського підрозділу та їхніх американських радників непокоїло командира взводу «морських котиків». Він зв'язався зі мною польовим телефоном і зізнався:

— Цілком імовірно, що новоприбулий підрозділ значно майстерніший за нас. У них багатий досвід. Рівень вишколу їхніх іракців набагато вищий за рівень наших джунді з Регулярної армії. У них значно краще оснащення та гарна зброя, а серед іракців навіть є снайпери.

Я відповів:

— Це добре. Радий, що іракські солдати досягли такого рівня. Якщо введеш їх у курс справ та покажеш зону ведення бою, це стане вагомою перевагою.

— Не знаю, — відповів командир взводу. — Мене непокоїть, що ці хлопці стануть кращими за нас і відберуть місію. Можливо, варто просто облишити їх, нехай самі з усім розбираються.

Я швидко збагнув, що відбувалося. Хоча командир взводу й був дуже вправним, постраждало його его. У такому оточенні, як Рамаді, намагання самотужки з усім розібратися може легко призвести до того, що вас просто вб'ють. Там не місце для его.

— Ні. Навіть не думай про це. Послухай: ворог он там, по той бік дроту, — різко сказав я своєму командирові взводу.

Нашими ворогами були повстанці, які ховалися в місті, а не інші союзні сили «по цей бік дроту» на американських базах. Ми всі мусили працювати разом над однією ціллю. Ми не могли дозволити его завадити цьому.

Я вів далі:

– Новий кураторський підрозділ – це американці та хороші іракці, можливо, найкращі іракці, тож ти мусиш зробити все можливе, щоб їм допомогти. Якщо вони перевершать твою команду й відберуть поточну місію – нехай. Ми знайдемо для вас іншу. Головне – придушити повстанців. І ми не можемо дозволити власному его завадити нам робити все можливе для її виконання.

– Зрозумів, босе, – промовив командир взводу. Розумний та смиренний вояк, він швидко збагнув, що мав помилковий погляд і переглянув своє ставлення до ситуації. Байдуже, який підрозділ це здійснить або хто виконає більше операцій. Ішлося про місію та про те, як нам найкраще її виконати й перемогти. Командир взводу та його група «морських котиків» відважно й важко билися. Протягом кількох тижнів, проведених на «Corregidor», вони побували в десятках перестрілок і мали б залучити всю можливу допомогу від іншого вправного підрозділу.

І хоча командир взводу «морських котиків» швидко приборкав своє его, на заваді стали его інших людей. Почавши взаємодіяти з «морськими котиками» та особовим складом 1/506 батальйону, дехто з членів новоприбулого підрозділу демонстрував відверту зверхність. Лише одиниці виказали таку ж смиренність, як і Брати по зброї, солдати 1/506-го, та наші «морські котики» на базі «Corregidor». Жменька вояків з нового підрозділу показово не дотримувалася вимог до зовнішнього вигляду. У деякого були вуса, еспаньйоли й довге волосся. Вони носили брудні бейсбольні кепки та вкорочені футболки з невідповідних уніформ. Звісно, деякі військові підрозділи на віддалених, ізольованих базах могли трохи

послабити стандарти до зачісок і гоління, щоб не виділятися з-поміж місцевого населення чи іноземних військових підрозділів, з якими працювали. А в деяких випадках такий зовнішній вигляд був навіть необхідним. Але тут, у Рамаді, поруч із регулярними військами на базах, якими керували Армія і Корпус морської піхоти, це була межа, що породжувала неприязнь.

Деякі члени нового підрозділу вважали себе вищими за необхідність пристосовуватися до суворої політики догляду за собою, якої дотримувався підполковник. Але із цим ще можна було миритися. Зрештою, чиста уніформа не робить солдата гарним вояком. Та на цьому проблеми не вичерпувалися. Деякі американські радники підрозділу не ставилися до 1/506 батальйону з професіоналізмом та повагою. Вони говорили зверхньо не лише з рядовими солдатами, а й зі старшими командирами. Це вражало тим сильніше, що практично кожен стрілець 1/506-го мав більше бойового досвіду, ніж будь-хто з новоприбулих вояків коли-небудь міг здобути.

Але й це ще не все. Новоприбулий підрозділ чітко дав зрозуміти, що вони зовсім не зацікавлені прислухатися до порад чи вчитись у командира взводу «морських котиків» та його людей. Після кількох тижнів безперервних бойових операцій в одному з найгірших секторів у Рамаді наші «морські котики» засвоїли уроки, які допомагали рятувати життя. Вони чимало дізналися про ведення операцій на цій конкретній території спільно із солдатами 1/506-го, починаючи від необхідного специфічного спорядження й закінчуючи кількістю амуніції, яку потрібно було нести із собою, обсягу води, потрібної для місії, ефективних тактик і планів комунікації. Коли вони спробували передати цю цінну інформацію новому підрозділові,

від їхніх порад просто відмахнулися. У такому ворожому оточенні надмірна впевненість у собі була надзвичайно ризикованою, однак цієї помилки часто припускаються військові, яким ніколи не доводилося проходити по-справжньому важкі випробування.

Рамаді захлеснули тисячі добре озброєних повстанців і жахливе насилля, а тому всі підрозділи США мусили ретельно координувати свої плани й бути готовими підтримати одне одного. Постійна загроза масштабного ворожого нападу, сила якого потенційно могла перевершити й знищити невелику групу американських бійців, була ой якою реальною. А це означало, що всі повинні ділитися якомога більшою кількістю подробиць запланованих операцій, щоб дії солдатів були злагодженими. Починаючи від великих операцій, розрахованих на цілий батальйон, і закінчуючи маленькими логістичними конвоями, було важливо координувати та інформувати інші підрозділи, щоб усі мали найкращі шанси вижити й запобігти братовбивству. Однак, плануючи свої операції в зоні ведення бойових дій, яка перебувала під контролем 1/506-го, новий підрозділ відмовлявся розкривати свої плани, розміщення, часові рамки чи інші деталі. Вони не вважали за потрібне повідомляти підполковнику про те, що планують робити. Тобто вони свідомо виходили в його зону бойових дій, діяли паралельно з його підрозділами, розраховували на його підтримку, якби щось пішло не за планом, але свої операції проводили, абсолютно не скоординувавши їх із діями інших. Коли офіцер з оперативних питань 1/506 батальйону відкрито звернувся до них із проханням надати детальний план їхньої першої місії, командир нового підрозділу відмовив: «Пізніше ми повідомимо всю основну інформацію, яку вам потрібно знати».

Коли тактичний оперативний центр (ТОС) 1/506-го надіслав запит про конкретне заплановане розміщення підрозділу в межах місії (стандартна практика, щоб уникнути випадкових перестрілок між дружніми підрозділами, які діють на одній території, а також щоб дати змогу ТОС 1/506-го за потреби відправити допомогу до вказаного місця розташування), командир нового підрозділу надав сітку з чотирьох квадратів (з Військової сітки координат*). Це означало, що солдати підрозділу могли бути розміщені де завгодно в межах квадрату площею тисяча метрів квадратних, тож користі з цієї інформації було жодної. Раніше ми вже засвоїли кілька гірких уроків щодо обміну інформацією (або ж його браку), що призвело до братовбивства. У такому небезпечному оперативному оточенні, де в одній зоні ведення бою діяли безліч добре озброєних ворожих бійців та численні дружні підрозділи, дискоординація могла означати смертний вирок.

Невдовзі командир взводу «морських котиків» повідомив мені про напруженість між новим підрозділом та солдатами 1/506-го. Моя порада була простою: «Дай їм усе, що потрібно, і спробуй допомогти, якщо зможеш, але, схоже, вони гратимуть за власними правилами».

На жаль, командир взводу нічим не зміг зарадити, і ситуація нітрохи не покращилася. Менше ніж за два тижні підполковник наказав підрозділу покинути базу «Corregidor». З такими неймовірними оперативними можливостями вони мали забезпечити значну перевагу в бою. Однак підполковник та його бійці просто не могли ризикувати, працюючи з групою, якій его деяких її учасників заважало стати одним

* Military Grid Reference System (англ.), стандарт, що його використовують війська НАТО для геолокації.

цілим з 1/506 батальйоном. Як наслідок, підрозділ мусив спостерігати Битву за Рамаді з віддалі, натомість «морські котики» взводу «Delta» і солдати 1/506-го вели бій з ворогом у Малаабі, вбивали безліч повстанців і допомагали досягати стратегічних цілей з гарантування безпеки та стабілізації ситуації в місті.

ПРИНЦИП

Его затьмарює та руйнує все інше: процес планування, здатність давати гарні поради, здатність приймати конструктивну критику. Воно може навіть притлумити інстинкт самозбереження. Часто трапляється, що найважче поладнати якраз із *власним* его.

Его є в усіх. Ним керуються в житті найуспішніші люди — у загонах «морських котиків», серед військових та в бізнесі. Вони хочуть перемагати, отримувати найкраще. Це добре. Утім, коли его затьмарює наші судження й не дозволяє бачити світ таким, яким він є насправді, тоді воно перетворюється на руйнівну силу. Коли особисті прагнення людини стають важливішими за команду й перекривають успіх місії, це негативно впливає на результативність і призводить до помилок. Чимало суперечливих ситуацій, які виникають у будь-якій команді, можна списати безпосередньо на проблеми з его.

Щоб запровадити Абсолютну відповідальність, потрібно приборкати его та виконати поставлені завдання з найвищим ступенем смиренності. Визнання помилок, прийняття відповідальності та розробка плану подолання перешкод — ось невіддільні риси будь-якої успішної команди. Его може завадити лідерові провести об'єктивний, реалістичний аналіз своєї результативності й ефективності команди.

У загонах «морських котиків» ми намагаємося бути впевненими, але не зухвалими (див. розділ 12). Ми надзвичайно пишаємося історією та спадком нашої організації. Ми впевнені у власних уміннях і прагнемо брати участь у складних місіях, які інші не можуть або не хочуть виконувати. Але нам навіть на думку не спадає, що ми занадто вправні, щоб помилитися, або що наші вороги не здібні, не смертоносні й не прагнуть скористатися нашими слабкостями. Ми ніколи не повинні поступатися самовдоволенню. Саме тут уміння контролювати его є найважливішим.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

Лейф Бебін

— Виникла вкрай нагальна справа, що може перерости у великі проблеми для нас. Мені потрібна допомога, — прозвучало на голосовій пошті. — Будь ласка, перетелефонуйте, щойно зможете.

Голосове повідомлення залишив Гері — менеджер середньої ланки операційного відділу корпорації, з якою ми з Джоко співпрацювали в «Echelon Front». Для корпорації Гері ми розробили програму вишколу керівників тривалістю дванадцять місяців. Кожні кілька тижнів ми їздили до корпоративних штаб-квартир і проводили заняття з групою з десятка менеджерів середньої ланки різних відділків. Окрім групових занять, ми виконували роль тренерів та наставників, щоб допомогти учасникам курсу застосувати вивчене в класі для вирішення щоденних труднощів управління.

За останні місяці ми з Джоко кілька разів спілкувалися з Гері телефоном і допомогли йому розв'язати деякі

незначні управлінські дилеми та побудувати ефективнішу команду. Він був дуже працьовитим, відданим роботі та колективу й прагнув учитися. Нам було вкрай приємно спостерігати за тим, як за місяці нашого курсу він зростав як керівник. Як наслідок, Гері став значно впевненішим у собі, коли йшлося про ухвалення рішень, які допомогли б його команді значно ефективніше виконувати місію. Тепер у нього виникла велика проблема – серйозний управлінський виклик, та ще й нагальний. Я прагнув допомогти, а тому швидко перетелефонував з'ясувати, що трапилося і як я міг зарадити.

– Як справи, Гері? – запитав я, щойно він здійняв слухавку.

– Не дуже добре. У нас велика проблема з одним дуже важливим проектом.

– Що трапилося? – запитав я. Гері був значно досвідченіший за мене в цій конкретній галузі, проте я міг допомогти йому розібратися з труднощами, пов'язаними з управлінням, покращити спілкування й підвищити ефективність команди.

– Наш керівник бурових робіт самовільно замінив важливу частину обладнання, – сказав Гері. – Він повністю порушив нашу стандартну процедуру ухвалення рішень. Раніше я вже казав йому, як хочу все зробити, але він повністю зігнорував мої вказівки! – лютував Гері.

Очевидно, его Гері серйозно зачепив факт, що керівник бурових робіт не узгодив рішення.

– Він знав, що все це треба робити через мене, – вів далі Гері, – і свідомо вчинив інакше. Він прийняв неправильне рішення, це затримало роботу на кілька днів – і компанія зазнала значних збитків.

У цій галузі кожен утрачений день коштував сотень тисяч доларів.

— Розкажіть мені про цього керівника, — сказав я. — Чому на вашу думку, він так учинив?

— І гадки не маю, — сказав Гері. — Він знав, що мав узгодити все зі мною. Але він у цьому бізнесі значно довше й має достобіса досвіду. Іноді він дивиться на мене так, ніби думає: «Та що, в дідька, ти можеш знати?». Я впевнений: він свято вірить, що знає краще.

— Можливо, він виходить за рамки, лише щоб перевірити, чи йому зійде з рук? — відповів я. — Якщо лишити все, як є, то до чого це призведе?

— У цьому й проблема. Я хвилююсь, як він відреагує на мою критику, — сказав Гері. — Він дуже досвідчений член команди. Я не можу дозволити собі його втратити. Якщо відстороню його, він зірветься на мене, і стосунки між нами стануть ще напруженішими. До того ж ви знаєте, який клімат у цій галузі. Маючи за плечима такий досвід, він хоч завтра знайде іншу роботу, якщо захоче.

— А це означає, що ви повинні приборкати своє его, щоб між вами відбулося конструктивне обговорення й саме ви його контролювали, — відповів я. — Обміркуймо все як слід. Як вважаєте, він зумисне намагався призупинити бурові роботи й завдати компанії збитків?

— Ні, — визнав Гері. — Я переконаний: він був упевнений, що вчиняє якнайкраще в ситуації, що склалася.

— З тактичного погляду, на передовій, де хлопці виконують місію, — сказав я, — дуже важливо, щоб вони розуміли, як саме їхні зусилля вибудовуються в більшу картинку. Ваш керівник бурових робіт міг навіть не усвідомлювати, що недотримання

стандартної процедури ухвалення рішень та відсутність схвалення керівництва призведе до збитків на сотні тисяч доларів. Як гадаєте, це можливо?

— Безперечно. Він має винятковий практичний досвід буріння, однак не надто цікавиться більшою картинкою, — відповів Гері. Коли він зрозумів, що керівник, найімовірніше, учинив наперекір ненавмисно, його гнів ослаб, а вражене его відступило. Тепер він почав усвідомлювати причини, які могли підштовхнути керівника на таке рішення.

— Це ваш обов'язок як лідера пояснити більшу картинку йому та всім ключовим керівникам. Це дуже важлива складова керівництва, — відповів я.

Але Гері все одно переймався щодо керівника бурових робіт.

— Як мені говорити з ним так, щоб не роздратувати й не довести до сказу? Якщо я зачеплю цю тему, то наше спілкування погіршиться ще більше.

— А це ще одна важлива складова управління, — швидко відповів я. — Мати справу з его різних людей. І розібратися із цим ви можете, використавши один з головних принципів, якого ми навчили вас під час курсу, — Абсолютну відповідальність.

Гері запитав:

— Відповідальність за що? Адже це він напартачив, а не я.

Було зрозуміло, що его Гері заважає йому побачити рішення.

— Відповідальність за все! — відповів я. — Це не його провина, а *ваша*. Ви головний, тож те, що він не дотримався процедури, — *ваша* провина. І ви мусите змиритися, бо

це правда. Коли говоритимете з ним, потрібно почати приблизно так: «Наша команда припустилася помилки, і це моя провина. Це моя провина, тому що, вочевидь, пояснюючи необхідність дотримуватися всіх процедур і того, як їхнє порушення може завдати компанії сотень тисяч доларів збитків, я висловився недостатньо зрозуміло. Ви надзвичайно вправний та досвідчений керівник і знаєте про цей бізнес більше, ніж я коли-небудь знатиму. Я мав би переконатися, що вам відома процедура, якої ми мусимо дотримуватися, і ви розумієте, чому деякі рішення обов'язково слід узгоджувати зі мною. Тож тепер я повинен виправити все, щоб таке більше не повторилося».

— Гадаєте, це спрацює? — із сумнівом запитав Гері.

— Я впевнений. Якщо звернетесь до нього так, немовби це він зробив щось не те, і йому потрібно щось виправляти, і що це його провина, то ситуація виллється у протистояння двох его, і ви не зможете порозумітися. Така вже людська натура. Але якщо приборкаєте власне его, тобто візьмете провину на себе, то це дозволить керівникові бурових робіт розгледіти проблему, адже його бачення не буде затуманене його его. Тоді ви обидва зможете бути певні, що він до кінця зрозуміє стандартні процедури ухвалення рішень у вашій команді, а саме: коли потрібно спілкуватися і що входить до його компетенції, а що ні.

— Мені й на думку не спало б удатися до такої тактики, — визнав Гері.

— Це суперечить нутру, — сказав я. — Для будь-кого на керівній посаді є природнім звинувачувати підлеглих керівників та віддавати накази, коли щось іде не за планом. Наші его не люблять брати на себе провину. Але як лідери ми

повинні усвідомлювати, де не змогли забезпечити ефективне спілкування й допомогти бійцям чітко зрозуміти, у чому їхня роль, обов'язки та як їхні дії впливають на більше стратегічне тло.

– Пам'ятайте, головне – не ви, – вів далі я. – Головне – не керівник бурових робіт. Головне – це мета і те, як якнайкраще її досягти. Якщо це ставлення вкоріниться у вас та у ваших ключових керівниках, команда перемагатиме.

ЧАСТИНА II

ЗАКОНИ БОЮ

РОЗДІЛ 5

Прикривати та рухатися

Лейф Бєбін

ПІВДЕННО-ЦЕНТРАЛЬНЕ РАМАДІ, ІРАК. ПРИКРИТИ З ФЛАНГУ

– То що робитимемо? – запитав наш головний петі-офіцер.

Годинник цокав, і кожна секунда була на вагу золота. Гарних варіантів ми не мали: на кожного чатували смертельні наслідки. Але я мусив прийняти рішення.

Снайпери та кулеметники під час операцій, які називалися операціями «снайперського спостереження», допомагали нам, «морським котикам», захищати бійців на вулицях. Зайнявши високу позицію в будівлях та розмістивши снайперів там, звідки вони мали найкращий огляд і могли обстрілювати ворожих бійців, що готувалися до нападу, ми зменшили загрозу й зірвали атаки повстанців ще до того, як ті встигали розвернутися на повну. Це допомагало знизити суттєві ризики для американських та іракських бійців, які патрулювали вулиці, та гарантувало, що більше солдатів Армії США й морських піхотинців повернуться живими додому до своїх родин.

Щоб вирвати Рамаді з пазурів злісних повстанців, Бригади бойова група першої готовності 1 бронетанкової дивізії Армії США вдалася до радикальної новаторської стратегії – «захити, очистити, втримати, збудувати». Її мета полягала в тому, щоб американські війська проникали до утримуваних ворогом найнебезпечніших кварталів, відтісняли повстанських бійців та будували постійний опорний пункт США, який має слугувати базою для подальших операцій. До нас прислали іракських солдатів, щоб вони також брали участь у цих початках. Щойно на ворожій території виникав опорний пункт ми мусили продемонструвати силу на контрольованих ворогом територіях та встановити взаємодію з іракським населенням у кварталах. Попри запеклі бої, що точилися навколо у місті мешкало сотні тисяч цивільних, які просто намагалися вижити. Ключем до перемоги було охороняти людей та захищати їх від жорстоких вояків джихаду, які ховалися серед них. Невіддільною частиною успіху стратегії були операції оточення й пошуку* – послідовна зачистка міста будівля за будівлею. Ці операції часто проводили вдень, і вони були дуже ризикованими для солдатів Армії США, морських піхотинців та іракських бійців, які оточували околиці (або сектори) і прочісували вулицю за вулицею, будівлю за будівлею в одній з найжорстокіших частин міста.

Під час однієї операції команда «Bulldog» (2 роти 1 батальйону 37 бронетанкового полку Армії США) планувала велику операцію оточення й пошуку в надзвичайно небезпечній зоні Південно-Центрального Рамаді, що простяглася на кілька кварталів від їхньої бази. Ця база називалася «Falcon» і була нашим

* Cordon and search operations (англ.).

опорним пунктом (ОП)* у самому серці ворожої території. Для такої операції знадобилася сотня солдатів і підтримка бронетанкових військ – основних бойових танків M1A2 Abrams та бойових транспортних засобів Bradley – з їхньою потужною вогневою міццю. Для цієї операції з батальйону відправили підкріплення на допомогу команді «Bulldog».

Здійснивши десятки небезпечних бойових операцій, ми вбудували чудові робочі стосунки із солдатами Армії США і танкістами команди «Bulldog». Очільник роти «Bulldog» був одним з найкращих бойових командирів, що мені відомі. Він та його солдати – виняткові військові. Наші «морські котики» надзвичайно поважали й шанували їх за відвагу та бойовий дух, адже ті щодня жили під постійною загрозою нападу просто в серці небезпечної ворожої території. Наші підрозділи «морських котиків» готувалися до операцій на ОП «Falcon», а звідти – до просування дедалі глибше в зону бойових бій «Аль-Каїди». Коли нас несамовито атакували повстанці, що траплялося часто, командир роти особисто сідав у M1A2 Abrams, гуртував своїх бійців і задавав жару нападникам з головних танкових гармат, щоб допомогти нам. Він та його солдати з «Bulldog» були винятковою групою, яка прагнула підійти до ворога якомога ближче та знищити його, – і саме за це ми їх любили.

Якраз під час операції оточення й пошуку наші «морські котики» зі взводу «Charlie» й тактичної групи «Bruiser» вели снайперське спостереження, доки бойові радники спецпризначенців керували іракськими солдатами, які зачищали ділянку. Джоко об'єднався з офіцером з оперативних питань з армійського батальйону, який мав допомогти керувати зачисткою, доки сам Джоко забезпечив би командування та контроль,

* COP, combat outpost (англ).

а також скоординував роботу підрозділів «морських котиків» що підтримували операцію.

Під час планування ми вирішили, що «морським котикам» слід зайняти дві окремі позиції для снайперського спостереження на відстані кількох сотень метрів одна від одної, щоби прикривати підрозділи оточення й пошуку Армії США та Іраку тоді як ті почергово заходили б у кожную будівлю в секторі. Першу позицію снайперського спостереження, ПС-1, яку очолював відповідальний замісник командира зі взводу «Charlie», було розміщено у великому чотириповерховому житловому будинку приблизно за 300 метрів на схід від ОП «Falcon». Ця позиція мала захищати північний фланг команд оточення й пошуку. Я очолював другу позицію снайперського спостереження «морських котиків», ПС-2, у якій було восьмеро спецпризначенців та семеро іракських солдатів. Ми планували зайняти позицію приблизно за кілометр на південний схід від ОП «Falcon» уздовж південного флангу команд оточення й пошуку. Ця територія була густо замінована СВП.

О другій годині ночі за місцевим часом ті з нас, хто входив до команди ПС-2, пішки вирушили від ОП «Falcon» темними й небезпечними вулицями Рамаді. О такій порі було безлюдно й усю здавалося тихим. Але в цьому кварталі ворожі бійці могли чатувати за кожним рогом. Інша команда спостереження «морських котиків», ПС-1, мала вирушити за годину, оскільки їхня позиція була неподалік дружнього опорного пункту, до того ж вони гарно знали її, бо вже використовували раніше. Моя команда ПС-2 мусила пройти значно далі й ніколи не була в жодній з будівель на цій території, тож нам знадобилося більше часу, щоб зайняти гарну позицію. Я виконував роль командира групи та йшов другим, одразу за провідним бійцем. Ми намагались якомога

тихше пересуватися вулицями, будь-якої миті готові до зіткнення. Ми обережно обходили рештки, як-от купи вуличного сміття чи інші підозрілі предмети, зважаючи кожен крок, бо існувала значна загроза СВП. Кожен з нас тягнув важку ношу: зброю, амуніцію та воду, адже ми передбачали, що операція цілком могла перерости у великий і тривалий денний бій.

Ця зона бойових дій у місті аж надто нагадувала декорації голлівудських фільмів про Другу світову, на яких ми зростає: стіни, понівечені отворами від куль, дотла спалені автівки на вулицях, потрощені будівлі та вирви від бомб. Відчуття від перебування в місці, сповненого такої кількості насилля й руйнувань, досить сюрреалістичне. Наша група йшла далі курни-ми, заваленими сміттям вулицями, наставляючи зброю в усіх напрямках. Ми прослизали провулками, намагаючись триматися подалі від світла поодиноких робочих ліхтарів (більшість їх постріляли або ж ті не мали електричного живлення), і якомога обережніше оминали групки шолудивих вуличних псів, чие гавкання могло виказати наше розташування. Ми планували використати двоповерховий будинок як оглядовий пункт для ПС-2: на нашу думку, це дало б нам гарний огляд для прикриття південного флангу команд оточення й пошуку.

Через двадцять хвилин, які минули без несподіванок, наш підрозділ (патруль) прибув на місце. Ми зупинилися перед будівлею, обгородженою стіною, й одразу зайняли оборонну позицію навколо воріт. Утримуючи вогневе прикриття, ми підсадили кількох іракських солдатів, щоб ті перелізли стіну. Вони хутко відімкнули ворота зсередини і впустили решту наших. Стрілки-спецпризначенці та іракські солдати швидко, але тихо зайшли за загорожу та рушили до вхідних дверей будівлі. Іракські солдати постукали й дали вказівку родині всередині відчинити.

Збентежений іракець відповів щось із-за дверей і підкорився. «Морські котики» швидко очистили помешкання, перевірили кожну кімнату, балкон на другому поверсі, дах та внутрішнє дворище в пошуку можливої загрози. Щойно ми зрозуміли, що все чисто, зайняли свої безпечні позиції.

З будинку в один бік відкривався гарний огляд головного шляху. Однак в іншій перспектива була не дуже, хіба що відчинити балкон. До того ж було важко розставити ключові охоронні позиції так, щоб не наражати військових на можливий напад із сусідніх будівель. Ці цілком вагомні підстави непокоїться наші снайпери ПС-2 озвучили мені й керівному петі-офіцеру взводу (КПО) – одному з моїх найбільш довірених командирів. Ми опинились у безвиході.

– Ми могли б зайняти сусідню будівлю й лишити там частину охорони, – запропонував КПО. Це була чудова ідея, і ми вирішили її втілити.

Лишивши команду на місці, ми відправили групу зачистки до прилеглої будівлі. Однак їхні знахідки аж ніяк нас не підбадьорили. Та позиція не була вигіднішою, а розміщуючи охорону у двох різних будівлях, ми надто розпоршились б, особливо в такому небезпечному кварталі, де звідусіль підкрадалися важкоозброєні муджі. Оскільки цей варіант був непрактичним, я обговорив усе з КПО. Було ще темно, але до світанку лишалося недовго, і вже незабаром з мечеті пролунав би перший заклик до молитви, пробуджуючи місто. Часу обрати позицію лишалося обмаль, а надто зважаючи на те, що армійські команди оточення й пошуку, наші команди радників «морських котиків» та іракські солдати вже скоро мали розпочати операцію й залежали від команди снайперського спостереження, яка повинна була їх прикривати.

– Жоден варіант не є гарним, – бідкався я, – проте найменш ризиковано буде звести всіх назад до першої будівлі й обстоювати її, доки стане сил.

КПО погодився та негайно ж виконав план. Ми знали, що позиція мала суттєві вразливі місця, однак мусили робити все можливе, щоб зменшити ризики. Наші снайпери-спецпризначенні зайняли відповідні точки, з яких якнайкраще можна було захищати залучених в операції бійців, а потім ми розмістили решту команди так, щоби захищати самих снайперів, один з яких був почасти відкритий на балконі. Зайнявши позиції, радист-спецпризначенець ПС-2 зв'язався з іншою групою «морських котиків» снайперського спостереження (ПС-1) і повідомив їм наше місце розташування. Потім ми приєдналися до мережі команди «Bulldog» і передали своє місце перебування Джоко, який лишився на ОП «Falcon», щоб скоординувати нашу роботу з іншими солдатами на цій території.

– А-а-а-а-л-л-л-л-а-а-а-а-а-а-а-а-а-а-а-а-х-х-х-х-у Акбар... – луною розлетівся по всьому місту перший заклик до молитви з гучномовців мінарету мечеті, повідомляючи про початок дня. Невдовзі перші промені світла осяяли східний горизонт, і Південно-Центральне Рамаді почало прокидатися. Навіть у цьому виснаженому війною місті зберігалася певна подоба звичайного життя. Люди виходили з будинків. Авто й вантажівки з'їжджали з магістралей і рушали далі вулицями міста. Чабани гнали отари овець уздовж вулиць пастися на родючих берегах Євфрату. Сонце здіймалося разом з посушливою спекою, яка сягала апогею опівдні, розпалюючи все довкола до температури понад 46 градусів за Цельсієм.

По рації солдати команди «Bulldog» повідомили, що операція оточення й пошуку почалася. Десятки солдатів (зокрема,

і радник «морських котиків» та іракська команда зачистки) рушили з ОП «Falcon» у супроводі бронетанкової вогневої міці Abrams і транспортних засобів Bradley. До нашого пункту огляду ПС-2, що був розташований на відстані сотень метрів, долинало важке тертя танкових гусеней по тротуару та гуркіт їхніх потужних турбінних двигунів. Коли Джоко вирушив разом з командою оточення й пошуку, я зв'язався з ним по рації. Усе йшло за планом.

У такому небезпечному оточенні ворожі бійці не забарилися з нападом. Спочатку атакували з півночі. Коли снайпери з ПС-2 вдарили по кількох озброєних повстанцях, які рухалися на нас, наш підрозділ почув звуки пострілів з великих гвинтівок у відповідь. Невдовзі наші снайпери з ПС-2 помітили трьох ворогів з АК-47 та РПГ, які пробиралися вулицями до команд зачистки. Снайпери-спецпризначенці обстріляли їх: влучили у двох, змусивши третього стрімголов шукати укриття. З тих пострілів ворог міг точно визначити, де ми були. За годину перші кулеметні черги муджів просвистіли над головами двох «морських котиків», які розмістилися на балконі. То був лише початок, адже ворог час від часу обстрілював будівлю, прощупуючи позицію. Ми знали, що з плином дня, коли вони все ж її визначать, їхні атаки, без сумніву, стануть сміливішими.

Операція оточення та пошуку минала зі спорадичним вогнем і кількома попереджувальними пострілами. Снайпери-спецпризначенці, які стежили за позиціями, могли допомогти придушити будь-які серйозні напади ще до їхнього розгортання. Пильні солдати з команди «Bulldog» із танками напоготові також слугували вагомим стримувальним фактором. За дві години після світанку американські солдати разом із Джоко, невеликою командою бойових радників «морських котиків»

та їхніми іракськими солдатами очистили всі будівлі у секторі. Закінчивши місію, вони всі безпечно рушили назад до ОП «Falcon». Операція минула відносно гладко, що в такому небезпечному районі просто в серці Південно-Центрального Рамаді було справжнім дивом. Жодного американського чи іракського солдата не вбили й не поранили. Це було доказом гарного розроблення й утілення плану силами США, а також свідченням ефективності команд снайперського спостереження «морських котиків».

Коли групи оточення й пошуку повернулися на ОП «Falcon», обидві команди спостереження «морських котиків» – ПС-1 та ПС-2 – досягли поставленої мети. Згідно з SOP, ми мусили лишатися на своїй позиції аж дотемна, а потім знову пішки повернутися на базу під покровом п'ятни: так було безпечніше пересуватися вулицями. Якщо невелика група тинялася б посеред дня на ворожій території, то опинилася б під серйозною загрозою неминучого контакту з ворогом. Повстанці могли застосувати кулемети, ручні гранатомети РПГ і СВП, щоб убити якомога більше наших. Але й лишатися на поточній позиції для ПС-2 також було досить небезпечно. З тактичного погляду будівля, яку ми займали, мала істотні вразливі місця. Ворог знав, де ми були, й існувала висока ймовірність, що, маючи вдосталь часу, його солдати могли зорганізувати серйозну атаку. У такому разі ми зазнали б значних утрат і навіть могли б побачити, як нашу позицію захоплюють рішуче налаштовані ворожі військові, які нині перебували в безпосередній близькості. Ось і виникла дилема, пов'язана з командуванням. Я знову обговорив варіанти з моїм довіреним ГПО:

– Ми можемо лишитися тут і чекати, доки стемніє. Або можемо швидко вирватися й пішки пробратися до ОП «Falcon».

Або можемо викликати на допомогу Bradley, хоча на це й знадобиться певний час.

Бойові транспортні засоби Bradley* захищали від стрілецької зброї завдяки своїй броньованій листовій обшивці, а також мали значну вогневу міць – 25-міліметровий скорострільний кулемет й 7,62-міліметрові спарені кулемети. Але, для того щоб скоординувати їхню роботу, потрібен був певний час: слід було організувати підрозділи, а їм – дістатися до нашої позиції. Bradley були гучними, тож поганці почули б їх ще звіддала. Цей варіант ставив солдатів США – екіпаж транспорту – під значну загрозу СВП, оскільки дороги поблизу нашої позиції були надзвичайно небезпечними і їх не перевіряли спеціалісти з розмінування. Цілком імовірно, операція могла скінчитися вибухом СВП – смертоносною вибухівкою, закопаною в дорозі, яка могла вбити або серйозно поранити солдатів усередині Bradley. У такому разі, щоб забрати поранених і понівечені машини, знадобилося б відправляти ще більше транспортних засобів і солдатів ризикуючи їхнім життям також.

Викликати Bradley означало чекати ще, можливо, з півгодини й наразити солдатів команди «Bulldog» на значну небезпеку. За такого розвитку подій ми також ризикували, бо їхали б на транспортних засобах ущерть замінованими вулицями. Якби ми лишилися на позиції дотемна, як і диктувала SOP, то майже точно мусили б відбивати надзвичайно жорстокі ворожі напади впродовж восьми, ба й десяти годин. Якби під час цих атак ворог використав вразливі місця в нашому захисті, ми опинилися б у пастці й не змогли б відступити, не викликавши важкої вогневої підтримки та не наразивши ще більше військових, які намагалися б витягти нас, на навіть серйозніший ризик.

* M2 Bradley могли перевозити по шестеро солдатів кожен. – Примітка авторів.

Якби ми негайно вийшли й швидко пішки рушили до ОП «Falcon», то, ймовірно, нас могли підстрелити. Але це була б кваплива атака, яку муджі не встигли б скоординувати, щоб досягти максимальної ефективності. Крім того, ми могли б зменшити ризик, якби пересувалися швидко та вдавалися до обманних маневрів на вулицях і провулках, щоб завадити ворогові прорахувати точний зворотний маршрут до ОП «Falcon». Так вони не влаштували б засідки. Однак байдуже, наскільки квапливим був би вогонь, безперечно, він міг убити або серйозно поранити будь-кого з нас.

Жоден варіант не був оптимальним. Ми мусли обирати найменш ризикований з поганих.

– То що робитимемо, Л-Т*? – запитав ГПО. Годинник цокав.

Я мусив прийняти рішення.

– Будемо прориватися, – вирішив я. Цей варіант видавався найменш поганим. – Якогога швидше збираймося та прориваймося звідси.

– Прийняв, – відповів ГПО. Він передав мої слова решті ПС-2, усі швидко зібрали своє приладдя і ще раз усе перевірили, щоб переконатися, що нічого не лишилося. Наш радист ПС-2 зв'язався з ПС-1, іншою командою снайперського спостереження, щоб повідомити, що ми пішки повертаємося на опорний пункт. Ми тако ж доповіли команді солдатів «Bulldog» на ОП «Falcon», куди вже повернулися Джоко та кілька наших «морських котиків» разом з командою зачистки.

Для ПС-1, яка перебувала лише в трьохстах метрах від «Falcon», цієї дилеми не існувало. Вони легко пішки повернулися на ОП, і впродовж усього шляху їх прикривали танки, що

* Поширене прізвисько в командах підрозділів спецоперацій ВМС США «морських котиків» для молодшого офіцерського рангу лейтенант. – Примітка авторів.

стояли неподалік на базі, та важкі кулемети. ПС-1 передали нам, що також мусили прориватися. Проте ПС-1 припустилися помилки, не повідомивши про це Джоко, а це означало, що він не міг скоординувати відступ.

— Прийняв, — відповів наш радист ПС-2 на повідомлення ПС-1. Він передав інформацію ГПО та мені. Повністю зосередившись на швидкому виведенні ПС-2, ми не звернули на це особливої уваги. Кожна змарнована хвилина давала ворожим бійцям більше часу на організацію серйозної атаки по нашій позиції. За кілька митей усі були напоготові. Ми швидко згуртували команду й наголосили, що потрібно рухатися хутко.

«Зробімо це!» — таким було наше злагоджене рішення. Усі знали: ймовірно, ми втрапимо в перестрілку. Але ми хотіли, щоб вона відбувалася на наших умовах, а не на ворожих.

Коли все було готово, ми вирвалися з будівлі й вийшли на вулицю, спрямовуючи зброю в усіх напрямках, готові до бою. Ми швидко просувалися вулицями, прикриваючи одне одного й проминаючи іракців, які дещо здивовано витріщалися на нас. Коли агресивні озброєні чоловіки наставляли на них зброю, місцеві знали, що варто триматися подалі. Не було сумніву, що всі, хто не прагнув уникнути зіткнення з важко озброєним взводом «морських котиків», шукали неприємностей. Ми блискавично проминали припарковані авто та купи сміття. У цьому міському оточенні загроза була повсюди. Кожні ворота, двері й провулок, які ми лишали позаду, віддалені перехрестя вздовж вулиці на рівні землі й над нами з кожного даху, балкона й горішніх вікон — усюди могли чатувати добре озброєні муджі, готові поранити чи вбити.

Наша тактика, якої нас навчали, яку ми відточували й використовували, була одним з основних прийомів; ми називали

її «прикривати та рухатися». У межах відділення ПС-2 ми мали чотири одиниці менших команд. Одна команда прикривала, — їхню зброю було націлено на місця потенційних загроз, — доки інша рухалася. Потім команди мінялися ролями. У такий спосіб вони переміщувалися стрибкоподібно, постійно використовуючи стратегію «прикривати та рухатися» й гарантуючи, що в разі чого ми будемо готові відбити атаку.

Приблизно п'ятсот метрів ПС-2 здолала, прокладаючи собі шлях до ОП «Falcon». А потім розверзлося пекло: автоматичний вогонь обвалився на голови нашого патруля. Повстанці слідували за нами й поливали вогнем з АК-47 і кулеметів ПКС зі стрічковим живленням, кулі влучали в довколишні стіни й здіймали вуличну куряву просто під нашими ногами.

Ми негайно відповіли спустошливим зустрічним вогнем. Наші кулеметники мали чудовий огляд і безстрашно вели вогонь зі смертельною точністю, навіть попри те що ворожі кулі влучали повсюди навколо них. Немов злагоджений механізм, ми виконали маневр *center peel** — це координована тактика, коли дві колони систематично чергують вогонь по ворогу й рухаються в безпечному напрямку, аж доки не зможуть розірвати контакт. Я кинув кілька 40-міліметрових гранат над головами нашого патруля до ворожих позицій, змушуючи повстанців сховатися, доки ми відступали. Наш шквальний вогонь

* *Center peel* (англ.) — особлива військова тактика, можна перекласти як «доцентрове відшарування». Бійці групи вибудовуються у дві колони паралельно одна одній, і перші солдати кожної колони відкривають вогонь по ворогу, інші солдати чекають. Передостанній солдат у колоні кричить «Шар 1», і солдат, який щойно стріляв, припиняє вогонь і біжить у сформованому по центру між колонами проході й стає у кінець своєї. У цей час другий солдат у колоні — оскільки утворився простір — відкриває вогонь по ворогу, доки цей самий маневр робить перший солдат іншої колони. Таке «доцентрове відшарування» триває доти, доки не знайдено укриття.

швидко придушив ворожий наступ, і ми рушили до рогу вулиці, який послугував додатковим укриттям. Ми далі квапливо йшли до ОП «Falcon». Відважні кулеметники-спецпризначенці прикрили нас вогнем, що й дало змогу безпечно вирватися з епіцентру подій. За кілька хвилин ми подолали решту відстані до ОП «Falcon» і проминули танк Abrams, який охороняв вхід. Відтак ми протиснулися крізь натягнутий колючий дріт та бетонні бар'єри у відносну безпеку опорного пункту Армії США. Після стрілянини й бігу довелось відсапуватися, тримаючи на собі важке спорядження. Але всі лишилися живі, навіть подряпини не дістали. Ми з ГПО усміхнулися й засміялися один до одного. Ми щойно пережили серйозну стрілянину на вулиці, здолали ворога й повернули всіх неушкодженими. Це було чудово. Ми впоралися.

Але на ОП «Falcon» нас уже чекав головний сержант взводу. Він входив до групи оточення й пошуку, тому повернувся раніше з Джоко й рештою нашого маленького підрозділу «морських котиків» та іракських солдатів. Сержант був безрадісний. Він відтягнув мене вбік і суворо запитав:

— Що за хрінь ви там влаштували?

— Про що ти? — перепитав я, негайно ж захищаючись.

Він був чудовим бойовим командиром, а в перестрілках і поготів. Маючи за плечима довгу, майже двадцятирічну кар'єру, він був найдосвідченішим «морським котиком» у тактичній групі, і ми високо цінували його вказівки й наставництво. Він жодного разу не ухилився від бою, був відважним і завжди прагнув наблизитись до ворога та знищити його. То чому ж тепер він критикував нас, а зокрема моє керівництво на полі битви?

— Що ти маєш на увазі? — запитав я.

– Чому ви не звернулися до іншої групи снайперського спостереження морських котиків, ПС-1, щоб вони лишилися на позиції й прикрили ваш відступ до ОП «Falcon»? – запитав головний сержант.

На якусь мить я задумався. Мій внутрішній спротив ослаб.

– Без причини, – відповів я, розуміючи, що його логіка була абсолютно правильною. Я осягнув помилку. – Я так зосередився на дилемі власного відділення, що не подумав скоординувати дії з іншою командою ПС-1 і працювати разом. Безперечно, саме так ми й повинні були вчинити.

Це було перше правило Законів бою Джоко – «прикривати та рухатися», і я його порушив. Ми використали «прикривати та рухатися» всередині мого підрозділу ПС-2, але я забув про більшу команду та доступну підтримку. Ми діяли незалежно одна від одної й не забезпечили належної допомоги. Якби ми попросили ПС-1 лишитися на позиції, вони мали б виняткову перевагу, бо були вище, а тому змогли б прикривати нас, ПС-2, упродовж більшої частини шляху, доки ми рухалися небезпечними вулицями до ОП «Falcon». Діставшись ОП, ми, ПС-2, могли б забезпечити прикриття для ПС-1, доки ті поверталися б на базу.

Не співпрацювати було дурістю. Хоча ми й діяли маленькими командами на певній відстані одна від одної, але ж не самі по собі. Ми всі намагалися виконати одну місію. Ворог був там, працював проти нас – проти всіх нас. Було важливо, щоб ми підтримували одне одного й працювали разом. Одна одиниця мусила прикривати, щоб друга могла рухатися. Цього разу нашій ПС-2 пощастило, невимовно пощастило. Але мій головний сержант знав, що ми наразили себе на непотрібний і нерозважливий ризик. Тепер це збагнув і я. Ми мали б використати кожен можливу силу й тактичну перевагу проти безжалісних ворожих

бійців, які захопили Рамаді. А найважливіша тактична перевага – це працювати командно, завжди підтримуючи одне одного.

Для мене це стало гірким уроком. Я так захопився деталями, аспектами рішення та безпосередніми труднощами власної команди, що забув про другу й про те, як ми могли б допомогти одна одній.

Надалі я ніколи не забував настанови головного сержанта. Ми вдавалися до принципу «прикривати та рухатися» під час кожної операції: усі команди працювали разом, підтримуючи одна одну. Те усвідомлення і той засвоєний урок, використані на практиці, без сумніву, урятували чимало життів, помітно зменшили кількість поранених і давали нам змогу ефективніше виконувати місії та перемагати.

ПРИНЦИП

«Прикривати та рухатися» – це основоположна тактика, а можливо, і взагалі єдина. Якщо простіше, «прикривати та рухатися» означає командну роботу. Усі члени команди є важливими й повинні працювати разом над виконанням спільної місії, підтримуючи одне одного заради єдиної мети. Відділення та групи всередині команди повинні відкинути упередження, покладатися одне на одного та усвідомлювати, хто покладається на них. Якщо вони не дотримуються принципу й діють незалежно або ж працюють одне проти одного, це може мати катастрофічні наслідки для загальної результативності команди.

У межах будь-якої команди утворюються окремі групи. Часто коли менші команди всередині більшої зосереджуються на своєму безпосередньому завданні, то забувають, чим займаються інші і як вони залежать від решти. Команди можуть почати змагатися одна з одною, а коли на додачу виникають

зовнішні перешкоди, усе це спонукає до ворожості й звинувачень. Так виникає роз'єднаність, яка погіршує загальну результативність основної команди. Одне із завдань лідера полягає в тому, щоб постійно мати на думці стратегічну місію та нагадувати кожній групі, що вона є частиною більшої команди і що стратегічна місія – першочергова.

І хоча кожен член команди є важливим для успіху, однаково потрібно розуміти, хто виконує головне завдання, а хто на допомозі. Якщо команда як ціле зазнає невдачі, така сама доля спіткає всіх, навіть якщо окремих учасників або частини групи успішно виконали свої завдання. Тицяння пальцями та перекладання провини на інших посилює загальне напруження між командами та особистостями. Ці особистості й команди мусять натомість знайти спосіб співпрацювати, спілкуватися та підтримувати одне одного. Основна увага завжди повинна бути звернена на те, щоб якомога краще виконати місію.

І навпаки, коли команда досягає успіху, то перемагають усі учасники: і ті, хто виконував головне завдання, і ті, хто їх підтримував. Кожна окрема особистість та кожна команда в межах більшої команди стають частиною спільного успіху. Виконання стратегічної місії – ось найвищий пріоритет. Члени команд, групи та підтримка повинні постійно «прикривати та рухатися» – допомагати одне одному, працювати *разом* і підтримувати одне одного, щоб перемагати. Цей принцип є неодмінним для будь-якої команди, яка прагне перемогти.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

– Ті хлопці – то щось страшне, – сказав керівник виробництва. Він описував дочірню компанію, якою володіла їхня материнська корпорація і від якої його команда залежала

в транспортуванні продукції. — Вони вчасно не виконують свою роботу, і через це ми не можемо виконати свою.

Очевидно, що між його керівниками на місцях — передовими бійцями його команди — і лідерами дочірньої компанії виникли серйозні проблеми.

Ми з Джоко стояли перед групою з десятка менеджерів середньої ланки, які сиділи за U-подібним столом у конференц-залі корпоративної штаб-квартири компанії. Під час другого заняття програми вишколу управлінських кадрів, розрахованої на дванадцять місяців, наша презентація та обговорення зосередилися на Законах бою. Ми спонукали кожного учасника озвучити конкретні труднощі в керівництві, з якими вони зіткнулися. Ми з Джоко мали розв'язати ці проблеми, застосувавши лідерські принципи бою «морських котиків», які вони тільки-но вивчили.

Керівник виробництва пояснив, що його команда всіляко намагалася зменшити простій своєї продукції, тобто час, на який вони мусили зупиняти виробництво. Ці затримки траплялися з різних причин, але через них продукт не міг потрапити на ринок, а кожна година й день простою коштували компанії величезних прибутків і помітно впливали на кінцевий результат. Коли його команда тільки-но взялася до справи, мусила чимало вчитися. І попри все, середній показник простою, який був значно гіршим від загальноприйнятого в галузі, залишався незмінним. Саме це й було чільною причиною збитків компанії. Як наслідок, керівник виробництва опинився під ретельним наглядом і відчутним тиском, а тому мусив зменшити час простою. Ось і вийшло, що дочірня компанія, від якої залежало його виробництво, стала цапом-відбувайлом.

— Ми втратили багато часу, чекаючи на них [дочірню компанію], а тому в нас виникли великі проблеми й затримки, — пояснив

керівник виробництва. — Вони й уплинули на виробництво продукції та завдали компанії серйозних збитків.

— Як ви можете допомогти цій дочірній компанії? — запитав я.

— Ніяк! — відповів він. — Вони не працюють на мене, у нас навіть керівництво різне. То зовсім інша компанія.

І хоча він таки мав рацію щодо того, що то була зовсім інша компанія, обома ними керувала та сама материнська корпорація.

— До того ж, — байдуже додав він, — вони не моя проблема. Я маю власну команду й саме нею мушу займатися.

— Звучить так, немовби вони таки є *вашою* проблемою, — відповів я.

— Під цим оглядом, — погодився він, — гадаю, що так. Ба гірше, — вів далі керівник виробництва, тепер ганячи дочірню компанію, — оскільки вони є власністю корпорації, ми вимушені користуватися їхніми послугами.

— Те, що ви щойно назвали найгіршим, може бути найкращим, — відповів Джоко. — Обома компаніями володіє одна корпорація, тож в обох та сама місія. А це головне — загальна місія, загальна команда. Не лише ваші працівники, а вся команда загалом, уся корпорація — усі відділення всередині вашої компанії, усі дочірні компанії в межах корпорації, зовнішні підрядники, усе підприємство. Ви мусите працювати разом і підтримувати одне одного як *одна команда*.

— Ворог он там, — сказав я, вказуючи на зовнішній світ за вікном. — Ворог — це інші компанії-конкуренти у вашій галузі, які полюють на ваших споживачів. Ворог не тут, не в цих стінах. Підрозділи всієї корпорації та дочірніх компаній підпорядковано одній системі управління, а отже, ви всі єдина команда. Ви мусите перебороти в собі ставлення «ми проти них» і співпрацювати, підтримуючи одне одного.

Так само як це трапилося зі мною в Рамаді роками раніше, керівник виробництва так сильно зосередився на власному відділі і його безпосередніх завданнях, що не бачив, як місію узгоджено з рештою корпорації та допоміжними виробничими об'єктами, які намагалися виконати те саме стратегічне завдання. Так само як учинив я після конструктивних настанов свого сержанта, керівник виробництва тепер мусив захотіти відступити назад й усвідомити, як місія його команди виробничого підрозділу вписувалася в загальний план.

— Ідеться про більшу стратегічну місію, — сказав я. — Як ви можете допомогти цій дочірній компанії ефективніше виконувати роботу, щоб вони здійснили вам місію і зрештою всі перемогли?

Керівник виробництва обмірковував почуте. Однак його ставлення все одно лишалося скептичним.

— Спілкуйтеся з ними, — підказував Джоко. — Побудуйте особисті стосунки. Поясніть, що вам від них потрібно й навіщо, а ще спитайте, що ви можете зробити, щоб допомогти їм. Зробіть їх частиною своєї команди, а не виправданням для неї. Пригадуєте історії, які ми з Лейфом розповідали про те, як розраховували на підтримку інших груп? Ті підрозділи армії й морської піхоти, з якими ми працювали, не були під нашим контролем. І командири в нас також були різні. Але ми залежали від них, а вони — від нас. Тож ми викували з ними стосунки й працювали разом над загальною місією щодо стабілізації ситуації в Рамаді. Це принцип «прикривати та рухатися». Вам варто зробити те саме й тут: працювати разом заради перемоги.

Керівник виробництва був мотивованим лідером, який хотів, щоб його команда показувала результативність щонайвищого рівня. Тож почав усвідомлювати справжню суть

командної роботи. У його голові запалилася славнозвісна метафорична лампочка й повністю змінилося загальне ставлення до ситуації: не співпрацюючи з дочірньою компанією, він вів свою команду до провалу.

Протягом наступних кількох тижнів і місяців керівник виробництва зробив усе можливе для позитивної взаємодії з дочірньою компанією, щоб сформуванати з ними кращі робочі стосунки. Він повніше досягнув численні труднощі, які впливали на їхні терміни й спричиняли затримки, а також з'ясував, що міг зробити зі свого боку, щоб допомогти вирішити ці проблеми. «Ті хлопці» не були «чимсь страшним», як він припускав спочатку. Вони працювали в умовах обмежених ресурсів та робочої сили. Усвідомивши, що вони не намагалися нашкодити його команді, він одразу збагнув, як посприяти дочірній компанії та заповнити прогалини, які спричиняли затримки. Замість працювати як дві окремі сутності одна проти одної, вони почали діяти злагоджено.

З такою зміною світогляду і зі спонуканнями керівника виробництва його місцеві менеджери поглянули на працівників дочірньої компанії зовсім по-новому: не як на супротивників, а як на важливу ресурсну частину все тієї ж більшої команди. Та що важливіше, команда відділу виробництва почала працювати з галузевою командою дочірньої компанії. За кілька місяців керівники на місцях у відділі виробництва заохотили ключових працівників дочірньої компанії бути присутніми на своїх координаційних нарадах. Дуже скоро ставлення «ми проти них» повністю розвіялося. Вони позбулись упередженості й більше не працювали одне проти одного. Показники простою команди виробництва різко покращилися до прийняттого рівня в галузі. Тепер вони працювали як одна команда – «прикривали та рухалися».

РОЗДІЛ 6

Простота

Джоко Віллінк

ОПОРНИЙ ПУНКТ «FALCON», РАМАДІ, ІРАК. У БІЙ БУМ!

Сильний вибух струсонув стіни будівлі, у якій я сидів, – просто в центрі ОП «Falcon». Десь із нутра здійнялася хвиля адреналіну, прокотилася руками й сягнула долонь. За лічені секунди на території бази пролунав іще один вибух. Звістка ширилася швидко: міномети. Повстанці цілили 120-міліметровими мінометними снарядами простісінько в центр ОП «Falcon» зі смертельною точністю. «Один-двадцяті» були страшною зброєю. Кожен масивний реактивний снаряд містив понад 9 кілограмів легко вибухової речовини, загорнутої в сталеву оболонку 12,7 міліметра завтовшки, розроблену спеціально, щоб розкидати гострі уламки шрапнелі навсібіч, завдаючи жажливих ран і несучи смерть. На ОП «Falcon» від цих снарядів постраждали кілька американських солдатів, один з яких дістав критичні поранення й невдовзі помер. Третій 120-міліметровий мінометний снаряд вдарив у дах будівлі, де я перебував, але, на щастя для солдатів поблизу, не вибухнув, бо виявився непридатним.

Мінометний вогонь був тривожно точним, вкотре доводячи, що повстанці, з якими ми билися, були напрочуд управними. Коли того раннього ранку остаточно розвиднилося, ці вибухи стали для нас неблаганим нагадуванням, що то була небезпечна територія й ми сиділи просто в її епіцентрі.

За день до того Лейф і його «морські котики» взводу «Charlie» з тактичної групи «Bruiser» висадилися з річкових суден Корпусу морської піхоти США, призначених для малих підрозділів під командуванням надзвичайно мотивованих морських піхотинців. «Морські котики» зі взводу «Charlie» разом із групою експертів 2 роти Координації вогню корабельної артилерії та авіаційної підтримки ANGLICO, з якою вони часто тісно співпрацювали, невеликою снайперською командою Армії та союзним підрозділом іракських солдатів зістрибнули з човнів на берег річки. Вони тихо прослизнули на контрольовану ворогом територію – одну з найжорстокіших ділянок Рамаді. Наші «морські котики» стали першими американцями, які ступили на ці землі. Вони розпочали масштабну операцію, що передбачала участь сотні солдатів Армії США, танків та авіації й мала на меті заснувати опорний пункт практично в центрі контрольованої ворогом території. За лічені хвилини після прибуття взвод «Charlie» убив озброєного повстанського вояка, який патрулював околиці в ранішніх сутінках. Далі «морські котики» пробралися й очистили комплекс будівель, який мав стати ОП «Falcon», й утримували його впродовж усієї ночі, доки снайпері-спецпризначенці забезпечували прикриття для десятків танків Армії США й транспортних засобів, що рухалися туди дорогою вслід за командою розмінування СВП. Я приїхав разом з оперативною групою 1-37 «Bandit», що в складі 1 батальйону 37 бронетанкового полку 1 бронетанкової дивізії, у бойовому

транспортному засобі M2 Bradley рано-вранці перед сходом сонця, щоби приєднатися до Лейфа та взводу «Charlie». Моїм основним завданням було контролювати та командувати нашими «морськими котиками». Я мав координувати їхні дії із солдатами оперативної групи «Bandit».

Невдовзі після нашого приїзду «морські котики» зі взводу «Charlie» перемістилися до очищених будівель і зайняли їх разом з командиром роти Армії США команди «Bulldog» та іншими солдатами оперативної групи 1-37 «Bandit». Потім Лейф та більшість «морських котиків» прорвалися до будівлі за кілька сотень метрів далі вулицею, щоб зайняти ще одну снайперську позицію. Я лишився в ОП «Falcon» координувати їхні пересування, у такий спосіб забезпечуючи прикриття бойовим інженерам Армії, доки ті перетворювали ОП «Falcon» на укріплену позицію. Щоб перетягнути й виставити 30 000 мішків з піском, понад 150 бетонних бар'єрів і розтягнути сотні метрів колючого дроту, знадобилося ретельне планування, злагодженість дій та години напруженої праці. То була довга ніч. Різкий гуркіт смертоносного мінометного обстрілу став для нас ранковим сигналом підйому.

Упродовж ночі лунали спорадичні постріли зі стрілецької зброї, але серйозних перестрілок не відбувалося. Мінометний обстріл став першою справжньою атакою, яка завдала шкоди й унаслідок якої ми зазнали втрат. Однак це не сповільнило операцію. Відважні інженери Армії мали завдання і працювали далі, розмахуючи молотками та використовуючи важку техніку навіть тоді, коли навколо них свистіли кулі. Вони були хоробрими солдатами, всі до одного. Коли спекотне іракське сонце піднялося над курними вулицями міста, прокинулися місцеві мешканці й купка ворожих бійців. Невдовзі я почув гучні постріли снайперських гвинтівок «морських котиків» з позиції

взводу «Charlie», який розмістився на височині в чотириповерховому житловому будинку за кілька сотень метрів далі вулицею. Лейф передав по рації, що його снайпери обстрілювали ворожих бійців, які готувалися до нападу на ОП «Falcon».

Але будівля опорного пункту на ворожій території стала лише початком. Роботи лишалося ще чимало. Одна з головних причин, чому цей опорний пункт розмістили в самому серці ворожої території, полягала в тому, щоб показати місцевому населенню, що ми, коаліція американських та іракських солдатів, прийшли лишитися тут і що ми не боялися повстанців «Аль-Каїди», які роками безперешкодно контролювали більшість Рамаді. Цього годі було досягти, сидячи та ховаючись усередині надійно укріплених баз. Війська мусили вийти та пробратися всередину кварталів, що оточували ОП. Вони повинні були проводити операції, невігадлива назва яких не потребувала пояснення – патрулі присутності*. А для цього група солдатів мусила прокрастися на утримувані ворогом території й так засвідчити свою присутність серед населення. У цій ситуації головна мета місії передбачала спільну операцію, у якій іракські та американські солдати працювали б разом.

Офіцер Армії США з Команди військових інструкторів (команди солдатів США або морських піхотинців, створених та призначених сюди, щоб навчати й давати бойові поради іракським солдатам, відомі як МіТТ**) за планом мав очолити групу іракських солдатів під час вилазки в сусідні квартали. Лідер

* Назва особливого типу операцій, мета яких полягала в тому, щоб засвідчити цивільним мешканцям власну присутність, а також зібрати в місцевих жителів, чиновників чи союзних військ можливу інформацію. Захисні й розвідувальні функції не є основними завданнями патрулів присутності.

** Military Transition Team (англ.), тобто Команди військових інструкторів.

МіТТ був у захваті від можливості вивести патруль зі своїми іракськими солдатами та випробувати їхню витримку. Він працював з ними, навчав їх упродовж кількох місяців у Північному Іраку та виконував з ними доволі прості патрулювання й бойові операції. Але це був Рамаді. У патрулюванні цих кварталів не було нічого легкого. Тут ворог рішучий, добре озброєний і готовий до бою. Повстанці чекали нагоди напасти та вбити будь-якого американського чи іракського солдата чи морпіха, до якого могли дістатися. Під час безпосереднього обговорення з лідером МіТТ з'ясувалося, що він не до кінця усвідомлював небезпеку, яка на нього чатувала. А ще мене непокоїло, що його іракські солдати могли бути не готові до напруженого вуличного бою, який, імовірно, відбувся б у цьому секторі Рамаді. Тож я призначив невелику групу наших «морських котиків» до його іракських солдатів, щоб та командувала й контролювала їх, таким чином допомагаючи скоординувати допомогу, яка могла знадобитися.

Я саме стояв разом з одним з молодих офіцерів взводу «Charlie», який мав очолити групу «морських котиків», що супроводжувала іракських солдатів, коли до нас підійшов лідер МіТТ і витягнув тактичну карту, щоб коротко розповісти про маршрут, який обрав для патрулювання. Він окреслив шлях, що звивався підступними вулицями міста й простягався простісінько через Південно-Центральне Рамаді до наступного опорного пункту США на сході – ОП «Eagle's Nest». А це приблизно два кілометри найворожішою територією Іраку, яку контролював рішучий і жорстокий ворог. Жодну дорогу американські команди з розмінування ще не очистили, тож, без сумніву, вздовж маршруту були поховані масивні СВП. Це означало, що броньованим транспортним засобам США та вогневій

підтримці годі було дістатися до патруля шляхом, який щойно показав їхній керівник, не наразивши машини на величезний ризик, якби він та іракці (а тепер і наші «морські котики») опинилися в безвиході.

До того ж запланований маршрут перетинав зону ведення бою інших американських підрозділів, зокрема двох рот Армії США, ще одного батальйону та роти Корпусу морської піхоти. Усі вони мали власні стандартні оперативні процедури й використовували різні радіочастоти. Це означало, що скоординувати дії всіх цих підрозділів з метою розробки та узгодження ймовірних планів допомоги було практично неможливо. Обсяг води, необхідної для такого тривалого шляху іракською літньою спекою, що подекуди сягала 46 градусів за Цельсієм, вкупі з усім необхідним спорядженням для такого глибокого проникнення на ворожу територію означали, що кожен боєць міг або ефективно вести бій, або нести вантаж. Навіть у значно поблажливішому чи мирнішому оточенні план лідера МіТТ провести патруль через зону бойових дій, підконтрольну різним підрозділам, був би вкрай складним. А спробувати виконати його в найгірших кварталах Рамаді – найнебезпечнішому полі битви Іраку – це чисте безумство.

Я вислухав план і, зрозумівши загальну ідею та складність, яку вона передбачала, нарешті прокоментував:

– лейтенанте, я ціную вашу мотивацію вийти звідси й виконати план. Але, можливо, принаймні для цих перших патрулів, нам варто все трохи спростити.

– Спростити? – з недовірою запитав лідер МіТТ. – Це ж просто патрулювання. Що в ньому складного?

Я шанобливо кивнув.

– Знаю, це просто патрулювання, – промовив я. – Але є певні небезпеки, які можуть виникнути, коли працюєш в такому оточенні.

– Тут немає нічого, до чого я не готував би цих іракців, – упевнено відповів він.

І хоча я цінував його впевненість, але знав, що лейтенанту було важко повністю осягнути складнощі запланованої ним місії, якщо він не проводив операцій у такому ворожому середовищі раніше.

– Переконаний, ви добре їх підготували, і впевнений, що ваші іракські солдати й справді складають гарну групу, – сказав я, розуміючи, що, найімовірніше, вони ніколи не опинялися разом у серйозній перестрілці. – Але погляньмо, що у вас тут: прямуючи цим маршрутом, ви перетнете три окремі зони бойових дій – дві підконтрольні Армії США та одну підконтрольну Корпусові морської піхоти. Окрім цього, ви муситимете пересуватися ділянками, які, як нам відомо, важко заміновані СВП, унаслідок чого будь-яка підтримка, як-от CASEVAC* або вогнева підтримка танками, стане надзвичайно ризикованою. Вони взагалі можуть до вас не дістатися. І хоча ви напружено працювали із цими іракськими солдатами, мої «морські котики» з ними не працювали взагалі. Тож, як гадаєте, чи можемо ми принаймні для цього першого патрулювання трохи спростити план, зменшивши відстань і лишивши патруль у межах зони ведення бойових дій, підконтрольній цій роті, команді «Bulldog»?

– Це означатиме відійти лише на кілька сотень метрів, – заперечив лідер МіТТ.

* Аббревіатура від casualty evacuation (англ.), тобто евакуація поранених. – Примітка авторів.

— Знаю, — відповів я. — Розумію, цей маршрут видається коротким, але почнімо з простого, а набувши досвіду, зможемо розширити план.

Я знав: одна реальна операція в цьому оточенні переконає лідера МіТТ, що простота була запорукою успіху. Після недовгого подальшого обговорення командир МіТТ погодився на значно коротший і простіший маршрут.

Невдовзі він, його іракські солдати та невеличка група «морських котиків» зібралися разом для OPORD* (оперативного розпорядження, тобто обговорення перед місією, на якому всім членам команди роз'яснюють деталі операції). Для цієї групи іракських солдатів то був перший патруль у Рамаді, але, попри нещодавні мінометні обстріли, що завдали поранень кільком солдатам США, та безперервний фоновий звук стрілянини, не схоже, що вони були чимось стурбовані. Як і лідер МіТТ. А втім, як і лідер групи «морських котиків». Складалося враження, що всі вони доволі легковажно поставилися до патрулювання. Я ж знав, що контакт із ворогом був дуже ймовірним, якщо не неминучим.

Після обговорення вони розійшлися для остаточних приготувань: узяти воду, перевірити боєприпаси та зброю і перечитати особисті інструкції. Я підійшов до лідера «морських котиків» і ще раз проглянув маршрут, акцентуючи увагу на помітних, легко впізнаваних об'єктах, наприклад будівлях, унікальних перехрестях, водонапірних баштах та мінаретах мечетей, які можна було використати як орієнтири. Ми також переглянули тактичну карту, де було зазначено номери кожної будівлі цього сектора міста. Ми з молодим офіцером — «морським котиком» іще раз перевірили номери визначних

* Operations order (англ.).

будівель на цій території, щоб у разі потреби краще розуміти позиції патруля та ворога.

Потім об'єднана група зібралася, щоб виступити й почати патрулювання. Я вже домовився з Лейфом, щоб його група «морських котиків» на позиції снайперського спостереження в чотириповерховій будівлі за три сотні метрів від зовнішнього периметру ОП «Falcon» прикривала рух патруля присутності. З точним снайперським вогнем, кулеметами, ракетними снарядами й вигідною позицією для ведення бою група Лейфа могла ефективно прикрити патруль, доки той пересувався вулицями міста. Це знижувало ризик ворожого нападу. Я уважно спостерігав, як солдати ставляться до операції, доки вони готувалися перед виходом. Жоден з них не оцінював ситуацію реально. Я підійшов до молодого командира «морських котиків», глянув йому прямо в очі й сказав:

– Там ти зіткнешся з ворогом. Це трапиться швидко. Не втрачай пильності. Зрозумів?

Мій серйозний тон вплинув на молодого лейтенанта. Він повільно кивнув:

– Зрозумів, сер. Не втрачати.

На цьому я відступив і спостерігав, як патруль попрямував до воріт ОП «Falcon» та вийшов на ворожу територію. Мені було цікаво, скільки часу мине до першого нападу, тому я натиснув на своєму годиннику кнопку «секундомір», щойно патруль вийшов за ворота. У цій частині Південно-Центрального Рамаді патруль присутності за участю об'єднаної групи солдатів став першим за кілька місяців, а може, і років. Взвод «Delta» тактичної групи «Bruiser», що працював у прилеглому секторі міста, уже два місяці поспіль стикався з нападами ворожих бійців мало не під час кожного патрулювання.

Я слухав радіоповідомлення на ОП «Falcon», відстежуючи просування патруля. Раптом пролунали постріли, луною відбившись від міських будівель.

«Да-да-да-да-да-да-да», – відлунював поблизу ворожий АК-47.

«Бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу-бу», – відповідав йому кулеметник-спецпризначенець. До цього звуку негайно долучилися десятки видів іншої зброї, яка вивільнила приголомшливий шквал вогню: для мене це стало доказом, що мої «морські котики» ввійшли в контакт із ворогом. Жоден інший підрозділ не зміг би дати таку шалену відсіч, коли почалася стрілянина. Я глянув на годинник. Відколи патруль вийшов з ОП «Falcon», минуло дванадцять хвилин.

Зі своєї позиції на ОП я слухав радіоповідомлення. Вони були уривчасті й безладні, сигнал ослаблювали товсті бетонні стіни міських будівель, крізь які не завжди могли пробитися радіохвилі. Стрілянина тривала. То була серйозна перестрілка. Патруль і ворожі бійці поливали одне одного шквальним вогнем, що іще більше спотворювало повідомлення. Я впізнав голос командира групи «морських котиків» з патрулем, але не міг розібрати, що він казав. Лейф зайняв позицію на височині з прямою видимістю між нами обома, тому мав гарний радіозв'язок і з командиром «морських котиків», і зі мною. Патруль доповідав Лейфові про зміну ситуації. Попри її хаотичність, вони з молодим командиром спілкувалися зрозумілим спокійним тоном, точно таким, як нас учили. Відтак Лейф передавав звіт мені: двох союзників поранено, потрібна CASEVAC та вогнева підтримка.

Щоби швидко вивести танки й евакуаційні транспортні засоби на допомогу патрулю, я мав вийти на прямий зв'язок з офіцером – «морським котиком» на полі бою та підтвердити їхню позицію. Я чимдуж побіг на верхівку найвищої будівлі

на ОП «Falcon», випростався й розтягнув радіоантену задля максимального прийому.

Я стиснув рацію і спробувати вийти на зв'язок з патрулем.

– Редбул*, це Джоко.

– Говоріть, Джоко, – спокійно відповів командир «морських котиків», що був з патрулем. Тепер ми на прямому радіозв'язку.

– Що у вас?

– Двоє поранених, потрібна CASEVAC. І вогнева підтримка, – відповів він. Зовсім як його і вчили: проста чітка стисла інформація – саме те, що було потрібно.

– Прийнято. Потрібне підтвердження вашого місця розташування, – сказав я.

– Будівля J51**.

– Усі твої бійці в J51? – запитав я.

– Підтверджую. Усі союзні бійці в J51.

– Прийнято. Танки і CASEVAC вирушають, – повідомив я йому.

Я побіг униз на перший поверх до тимчасового ТОС, де сидів командир роти команди «Bulldog», чекаючи на інформацію, потрібну для виведення його бійців і танків.

– Що там, сер? – запитав командир роти. – Що їм потрібно?

Я спокійно передав йому ключову інформацію:

– Їм потрібна вогнева підтримка та CASEVAC поблизу будівлі J51. Усі союзні сили згуртувалися всередині неї. Є двоє поранених.

Я підійшов до величезної тактичної карти, що висіла на стіні поруч з нами, і показав будівлю під номером 51.

* Позивний, який наші «морські котики» використовували на тому конкретному полі битви. – Примітка авторів.

** Фонетичною абеткою вимовляється як «Джультетта п'ять-один». – Примітка авторів.

— Ось тут, — сказав я, вказуючи задля певності, що всі зрозуміли.

— Зрозумів, сер, — відповів командир роти. — Я візьму танк вий підрозділ* і M113** до будівлі J51. Усі союзні сили — в тій будівлі. Двох поранено.

— Так, — підтвердив я.

Він швидко вийшов та попрямував до свого танку, коротко проінформував бійців і особисто вирушив на місце. Командир та його солдати відважно прямували небезпечними, заміненими СВП вулицями, щоб дістатися до «морських котиків» американських радників МіТТ та іракських військових, які опинилися в пастці під натиском ворога. Вони мали зробити все можливе, щоб урятувати життя поранених.

Тим часом з вигідної позиції спостережного пункту Лейфа його снайпери-спецпризначенці та кулеметники обстрілювали численних ворожих бійців, що гуртувалися і збирались атакувати патруль. Потужні снайперські гвинтівки, які використовували наші «морські котики», видавали виразний гучний звук обстрілюючи безліч ворожих бійців, які підбиралися до союжного патруля, що ховався в укритті будівлі J51. Коли повстанці гуртувалися, щоб напасти на патруль, у гру вступали кулеметники-спецпризначенці з пункту спостереження й обрушували на них загороджувальний вогонь, відбиваючи ворожий напад.

За лічені хвилини танки команди «Bulldog» і M113 прибули до будівлі J51. Побачивши танки, більшість ворожих бійців швидко розчинилися в міському пейзажі, сховавши зброю і змішуючись

* До нього входить два танки M1A2 Abrams із потужною вогневою міццю.
Примітка авторів.

** Бронетранспортер M113 використовують, щоб евакуювати поранених.
Примітка авторів.

із цивільним населенням. Двоє поранених виявилися іракськими солдатами, й обох їх підстрелили. Першого – коли він перетинав вулицю, а інші іракські солдати покинули його, шукаючи укриття. На щастя для нього, двоє «морських котиків» ризикнули своїм життям і вибігли під шквал ворожого вогню, щоб перетягти його в безпечне місце. Обоє поранених евакуювали. Один з них вижив, а інший, на жаль, помер від ран. Під прикриттям танкової вогневої сили решта патруля вийшла з будівлі J51 та вишикувалася в колону, оточена двома танками Abrams – одним ззаду та одним спереду, немов у сцені з фільму про Другу світову війну. Разом вони повернулися на ОП «Falcon». Коли танк команди «Bulldog» прикривав патруль з тилу, повстанський солдат вийшов з-за рогу з гранатометом РПГ-7, наміряючись вистрілити в патруль. Але ще до того, як він спромігся це зробити, командир роти команди «Bulldog», який сидів на башточці свого танку, поцілів йому в груди з 50-каліберного кулемета.

Коли патруль повернувся на ОП «Falcon», я зустрів їх на вході до бази. Перезирнувшись із молодим командиром «морських котиків», які супроводжували патруль, я схвально кивнув йому, немов говорячи: *«Гарна робота: ти зберіг самовладання й давав чіткі вказівки. Ти отримав потрібну допомогу й урятував життя решті команди»*. Командир «морських котиків» кивнув у відповідь: він зрозумів.

Лідер МіТТ був помітно приголомшений. Це була його перша серйозна перестрілка – його перше справжнє випробування як командира. Пощастило, що з ним була група наших «морських котиків», які допомогли вижити його патрулеві. На щастя, він погодився спростити місію, щоб звести до мінімуму складність неминучих непередбачуваних подій, які могли відбутися. Це був найгірший сценарій з-поміж усіх можливих. Якби

ця перестрілка трапилася там, куди він планував піти спочатку – значно глибше на ворожу територію, за межі досяжності ОП «Falcon», де були окремі групи підтримки Армії та морської піхоти, які користувалися різними радіочастотами й різними оперативними процедурами, – то наслідки були б катастрофічні. Якби ми зробили це патрулювання важчим і складнішим, ніж воно вже було, лідера МіТТ та всіх його іракських солдатів убили б.

Я кивнув лідерові МіТТ, але не так, як до цього лідеру «морських котиків». Цей кивок означав: *«Саме тому ми все спрощуємо»*. Лідер МіТТ глянув на мене. Він не зронив ані слова, але його погляд чітко промовляв: *«Тепер мені це зрозуміло»*.

ПРИНЦИП

Бою, як і будь-чому іншому в житті, притаманна складність. Спрощувати, наскільки це можливо, – ось запорука успіху. Коли плани й накази занадто складні, люди можуть їх не зрозуміти. А коли події розгортаються не за планом, а вони *неминуче розгоратимуться не за планом*, складність тільки погіршить становище й аспекти, які можуть вийти з-під контролю, відтак перетворяться на суцільну катастрофу. Плани та накази потрібно передавати просто, чітко і стисло. Усі хто є частиною місії, повинні знати й розуміти свою роль у ній та що потрібно робити в разі непередбачених подій. Оскільки ви є лідером, то байдуже, як гарно, на вашу думку, ви презентували інформацію чи розповіли про наказ, план, тактику чи стратегію. Якщо команда не розуміє, це означатиме, що ви нічого не спростили, а отже, зазнаєте невдачі. Ви маєте провести коротке опитування й переконатися, що команда зрозуміла основну суть повідомлення.

Також важливо мати такі стосунки в колективі, які сприяють тому, що передові бійці ставитимуть уточнювальні запитання, коли не розумітимуть місії або особливостей засадничих тактик. Лідери повинні заохочувати спілкування такого типу і знаходити час на пояснення, щоб кожен член команди все зрозумів.

Простота: цей принцип не обмежено полем битви. У бізнесі, та й у житті, є також чимало складного. Тому надзвичайно важливо, щоб плани й спілкування лишалися простими. Дотримання цього правила вкрай необхідне для успіху будь-якої команди в будь-якому бою, бізнесі чи житті.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

— Навіть не уявляю, що це означає, — промовив працівник, тримаючи в руках папірець, який мав пояснити йому розмір надбавки за місяць. — Нуль, крапка, вісім, чотири, — вів далі він. — Я й гадки не маю, що означає це число. Єдине, що я знаю, так це те, що цього місяця моя надбавка становить 423,97 долара. Але навіть не здогадуюся чому. Минулого місяця я отримав 279 баксів. Не знаю чому. Я виконав той самий обсяг роботи, виробив ту саму кількість одиниць. Але з якоїсь причини минулого місяця мені недоплатили. Що за чорт?

— Можливо, вас намагаються спонукати зосередитись на якомусь аспекті роботи?

— Якщо чесно, і гадки не маю, — відповів він. — Я маю на увазі, що радий отримати надбавку, але не знаю, на чому мене хочуть зосередити.

Під час візиту на завод компанії клієнта я поспілкувався з кількома техніками конвеєрної лінії цього відділення. Знову і знову я чув схожі відповіді. Люди не знали напевно, на чому повинні зацентувати увагу. Вони й гадки не мали, як

розраховували їхні надбавки й чому щомісяця їх або винагороджували, або штрафували.

Наступного дня я зустрівся з головним інженером та директоркою заводу. Вони обоє були надзвичайно розумні, палко переймалися добробутом компанії й неабияк пишалися своїми продуктами. Крім того, визнавали, що є певне нерозуміння.

— Безперечно, нам не вдалося збільшити результативність виробничого штату до максимальних показників, — сказала директорка заводу. Її розчарування було помітно незброєним оком.

— Без сумніву, — пояснив головний інженер. — У нас тут порівняно невелика лінія виробництва. Є певні нюанси, але всі продукти виробляються за схожим принципом. Розроблюючи план обрахування надбавок, ми очікували збільшити обсяги виробництва, але на практиці це не дуже спрацювало.

— Так, — додала директорка, — цей план дає реальну можливість заробити чималі гроші, але не схоже, щоб працівники конвеєрної лінії врахували його й скористалися перевагами.

— Поясніть мені, як працює система надбавок, — сказав я.

— Гаразд. Вона трохи заплутана, — попередила директорка.

— Нічого. Переконалий, буде нескладно зрозуміти, — відповів я, знаючи, що надмірна складність була однією із чільних проблем будь-якого підрозділу «морських котиків» (або й узагалі всякого військового підрозділу) на полі битви. Необхідно було спрощувати все так, щоб зробити зрозумілим для всіх членів команди.

— Якщо відверто, вона доволі складна, — відповіла директорка заводу. — Адже існує багато різних факторів, які нам потрібно опрацювати, щоб гарантувати, що були враховані різні аспекти виробництва.

– Ну тоді, можливо, ви просто могли б розповісти мені основне.

Директорка заводу почала:

– Добре. Тож усе починається з базового рівня виробництва. Що ж, як вам відомо, у нас шість різних продуктів, які тут збирають, і кожен з них має свій рівень складності. Тому ми надали їм коефіцієнт цінності. Найбільш звичну модель, яку ми виробляємо, покладено в основу як стандарт, вона має цінність 1,0. Наша найскладніша модель отримала 1,75, найпростіша – 0,5, а решта моделей опинилися десь посередині, залежно від рівня складності збірки.

– Такі ми називаємо базовим коефіцієнтом цінності, – додав головний інженер. – Залежно від отриманих замовлень іноді виникає потреба збільшити виробництво певних моделей, тому крива коефіцієнта цінності в нас мінлива. Тобто цей коефіцієнт можна збільшувати або зменшувати, залежно від попиту в певний період часу.

– А ось тут починається найскладніше: далі ми беремо загальну кількість вироблених одиниць із певним коефіцієнтом цінності й вибудовуємо багаторівневу метрику, – пояснила директорка заводу, помітно пишаючись складністю розробленої системи. Вона пояснювала заплутані подробиці того, як працює мінлива багаторівнева система, розшарована залежно від кількості людей, які щомісяця отримують надбавку на кожному рівні.

– Саме тому виникає певний дух суперництва, а ми запобігаємо виплатам надмірної кількості надбавок, що, на нашу думку, має посилити результат, – підсумувала директорка.

Але це ще був не кінець. Вона все далі заглибилася в подробиці того, як метрику результативності потім порівнюють

з досягненнями працівника на кожному рівні за останні шість місяців, і того, що працівники, які лишалися серед найкращих 25 %, могли отримати додатковий відсоток надбавки.

На додачу до всього вони ще й враховували якість продукту. Головний інженер та директорка заводу окреслили перелік поширених помилок, їх поділяли на «допустимі», тобто ті, які можна було виправити, та «фатальні», внаслідок яких вироблена одиниця ставала непридатною. За кожну зафіксовану помилку, залежно від типу, диференціальна система коефіцієнтів цінності перемножувалася на певний множник, щоб зменшити розмір потенційної надбавки працівника. Схоже множення застосовували для збільшення надбавки працівників, які не мали зафіксованих помилок у вироблених продуктах. Хоча старше керівництво пишалось цією системою обрахування надбавок, яку саме й розробило, однак вона була вкрай заплутаною.

Якийсь час я мовчав. А тоді запитав:

— Це все?

— Ну, — відповіла директорка заводу, — є ще кілька незначних нюансів, які ми маємо обрахувати, щоб...

— Серйозно? — запитав я, здивований, що вони не зрозуміли сарказму. — Я жартую. Це божевілля.

— Божевілля? Що божевілля? — обороняючись запитала вона.

Вони так зрослися з планом надбавок, сприймали його так палко й емоційно, що не розуміли його безмежної складності. Вони не бачили власної «фатальної помилки» в закрутій та ретельно продуманій схемі, яку самі створили, але яку не розумів більше ніхто в команді.

— Це надзвичайно складний план, *занадто* складний. Гадаю його й справді доречно спростити, — сказав я.

– Ну це складна сфера. Можливо, якщо зобразимо план схематично, то ви все збагнете, – відповів головний інженер.

– Байдуже, чи зрозумію його я, – відповів я. – Важливо те, чи вони його розуміють – ваша виробнича команда. І не в теорії. Вони мають осягнути все до останнього пункту так, щоб у них не виникала потреба думати, щоб його зрозуміти. Цей план повинен постійно бути в них у голові.

– Але ми маємо бути впевнені, що спонукаємо їх рухатись у правильному напрямку, – сказав головний інженер.

– Точно, – погодилася директорка. – Ми маємо враховувати численні змінні, щоб підштовхувати або спрямовувати їх у потрібний бік.

Годі було не помітити, що кожен з них витратив чимало часу та зусиль на цей план обрахування надбавок і тепер вони відчайдушно намагалися захистити своє дітище, навіть попри його кричущий недолік – надмірну складність.

– Наскільки ефективно ця система працює зараз із погляду заохочення працівників? – запитав я. – Ви щойно сказали мені, що працівники не користуються його перевагами, тож план не є ефективним і не спонукає їх діяти інакше чи рухатися бодай у якомусь напрямку. Ваш план такий складний, що вони ніяк не зможуть іти за ним заради збільшення надбавки. Навіть коли науковці вивчають рефлекси щурів, щури повинні розуміти, за що їх карають чи винагороджують. Якщо немає достатньо усвідомленого зв'язку між поведінкою та нагородою чи покаранням, тоді поведінку ніяк не вдасться скоригувати. Якщо щури не збагнуть, чому отримують цукрову гранулу або чому їх вдаряють струмом, поведінка не зміниться.

– То наші люди – щури? – жартівливо промовив головний інженер.

Я засміявся, бо це було смішно, але потім відповів:

— Ні, зовсім ні. Але всі істоти, зокрема й люди, повинні бачити зв'язок між дією і наслідком, щоб почати вчитися чи реагувати відповідно. Зараз вони не бачать логіки у вашій системі.

— Ну, вони зможуть побачити, якщо придивляться і знайдуть час, щоб у всьому розібратися, — відповіла директорка.

— Певно, що зможуть. Але не будуть. Загалом люди обирають шлях найменшого спротиву. Така наша природа. Дозвольте запитати ось що: яке кількісне збільшення ви отримали завдяки впровадженню цього плану?

— Знаєте, якщо відверто, ми взагалі не побачили помітного зростання, — визнала директорка. — Без сумніву, ми очікували на значно вищий рівень.

— Це не дивно. Ваш план порушує один з найважливіших принципів, які ми застосовували в бою, — простоту. Коли молоді командири «морських котиків» під час навчань шукають цілі для тренувальних місій, то часто намагаються розробити курс дій, який враховує кожен окрему можливість, що спадає їм на думку. Як наслідок, народжується надзвичайно складний план, якого вкрай важко дотримуватися. Хоча солдати й можуть осягнути свої окремі частини, їм важко дотримуватись усіх складнощів загальної схеми. Можливо, вони навіть зможуть не раз виконати цей план, якщо все мине гладко, але пам'ятайте: у ворога також є голос.

— У ворога також є голос? — повторила директорка заводу, запитуючи, що це означало.

— Так. Попри те як, на вашу думку, пройде операція, — відповів я, — вороги також роблять свій внесок, а вони докладуть усіх зусиль, щоб зруйнувати операцію. Коли щось іде не за планом, — а зрештою так і трапляється, — складні плани додають

плутанини, яка може вилитися в катастрофу. Майже жодна місія не проходить чітко за планом. Річ у тім, що існує надто багато змінних, які доводиться враховувати. Ось коли простота – це головне. Якщо план досить простий, усі його розуміють, а це означає, що кожна людина може з готовністю пристосуватись і підлаштувати свої дії відповідно до ситуації. Якщо план занадто складний, команді годі пристосуватися за короткий час, бо не існує його чіткого розуміння.

– Логічно, – сказав головний інженер.

– Ми дотримувалися цього правила в усьому, що робили, – вів далі я. – Наші стандартні оперативні процедури завжди лишались якомога простішими. Плани зв'язку також були простими. Спосіб передачі повідомлень по рації був таким простим і безпосереднім, як це можливо. Організація оснащення, навіть переключка, щоб упевнитися, що всі наші люди прорвалися, відбувалися якомога простішим методом, щоб ми могли здійснити їх швидко, точно й легко в будь-який час. Коли така простота вкоренилася в тому, як ми працювали, наші солдати чітко розуміли, що роблять і як це вплетено в місію. Те засадниче розуміння давало нам змогу швидко пристосовуватися, не затаючись.

– Я розумію, це може стати величезною перевагою, – сказала директорка заводу.

– Тоді гаразд, – підсумував я. – Нам нічого втрачати. Найкращий спосіб змусити ваш план надбавок працювати – це повернутися до креслярської дошки й спробувати розробити нову модель виплат із двома чи трьома, але не більше ніж чотирма аспектами для аналізу й оцінювання.

Головний інженер та директорка заводу погодилися на місію, яку я їм запропонував, і взялися до роботи.

Наступного дня я зайшов до них. На дошці був виписаний план. Він складався з двох частин: 1) одиниць із наданим їм коефіцієнтом цінності; 2) якості.

— Це все? — поцікавився я цього разу без сарказму.

— Все, — відповіла директорка заводу. — Дуже просто. Ви виробляєте ту кількість одиниць, яка вам під силу. Ми так само застосовуємо коефіцієнт цінності, залежний від попиту, але визначатимемо показники в понеділок і лишатимемо їх на такому рівні до п'ятниці. Так ми матимемо цілий тиждень на те, щоб припасувати та змінити коефіцієнти цінності, якщо попит на певні продукти зростатиме. Крім того, ми зазначимо коефіцієнти цінності кожного продукту на дошці оголошень, щоб усі працівники конвеєрної лінії бачили їх, розуміли й тримали в голові. Якість оцінюватимемо щомісяця. Усі працівники з показником якості 95 і вище отримають додаткових 15 % до надбавки.

— Мені подобається, — відповів я. Цей план був значно простішим для пояснення і значно легшим для розуміння. — Коли вам потрібно буде пристосувати його, ви зробите це без зайвих зусиль.

Того дня я спостерігав, як головний інженер та директорка заводу обговорювали план з командою менеджерів і денною зміною. Відгуки були чудові.

Тепер працівники добре розуміли, що повинні зробити, щоб отримати надбавку. Як наслідок, додаткові виплати й справді спонукали до певної поведінки, а отже, могли зробити компанію продуктивнішою.

За кілька тижнів директорка заводу та головний інженер сповістили мене про майже миттєве зростання продуктивності. Більше працівників зосередилися на продукті, який приносив їм більше грошей, що, безперечно, узгоджувалося

із цілями компанії. Окрім цього, був і побічний результат. Коли високопродуктивні працівники почали важче працювати, щоб збільшити розмір надбавок, низькопродуктивним лишалася менша кількість замовлень для виконання. За місяць компанія звільнила чотирьох працівників з найнижчим рівнем надбавок, які вже давно були найгіршими виконавцями й тягнули команду на дно. Компанія більше їх не потребувала, адже решта команди різко покращила свою результативність.

Найбільше в цьому зростанні продуктивності вражало те, що воно відбулося не внаслідок значних процесуальних змін чи вдосконалення технології. Натомість його вдалося досягнути завдяки принципу лідерства, що був відомий роками, – простоті.

РОЗДІЛ 7

Визначати пріоритети та виконувати

Лейф Бебін

ПІВДЕННО-ЦЕНТРАЛЬНЕ РАМАДІ. ГНІЗДО ШЕРШНІВ

Упродовж усього дня ворог обстрілював нашу позицію смертоносними кулеметними чергами, які трощили вікна й влучали у стіни всередині будівлі, а кожна куля летіла із шаленством та кінетичною енергією молота, яким щодуху били навідліг. Деякі з тих куль були бронебійними й пробивали товстий бетон невисокого муру, що оперізував плаский дах. Нашій групі «морських котиків», операторам розмінування та іракським солдатам під таким точним ворожим вогнем лишалося тільки залягти й намагатися не висовуватись. За кілька сантиметрів над нами свистіли кулі, й зусібіч сипалися друзки скла та шматки бетону.

— От херня! А ці виродки таки вміють стріляти! — крикнув оперативник-спецпризначенець, так сильно притиснувшись до підлоги, як тільки було під силу людині. Ми могли лише посміятися зі свого скрутного становища.

Слідом за кулеметами до обстрілу долучалися гранатомети РПГ-7, з невеликими проміжками випускаючи одразу по

три-чотири ракети поспіль, які, вибухаючи, добряче трусили зовнішній бік стіни. Ми навпочіпки сиділи всередині будівлі буквально за крок від потужних вибухів та смертоносної бетонної шрапнелі. Одна заблудла ракета РПГ не поцілила куди слід і рвонула високо над будівлею, здіймаючись у затягнуте серпанком безхмарне іракське літне небо, немовби феєрверк на 4 Липня в Америці. Та якби хоч одна з тих ракет влучила у вікно, то розпечені уламки понівеченого металу розірвали б практично всіх, хто був у кімнаті.

Попри стрімкий натиск, ми далі втримували свою позицію у великому чотириповерховому житловому будинку. Коли шаленство нападу стихало, наші снайпери вдаряли у відповідь зустрічним вогнем, що мав для ворога спустошливі наслідки. Коли озброєні ворожі бійці пробиралися вулицями, готуючись до нападу, снайпери зі смертельною точністю випускали кулю за кулею, засвідчуючи десяткох убитих бійців та ще кілька ймовірно вбитих.

Як командир взводу, відповідальний за весь підрозділ, я переходив від кімнати до кімнати на кожному поверсі, щоб перевірити ситуацію й переконатися, що нікого з хлопців не підстрелили. Зібравши інформацію про обстріл снайперів, я доповідав про ситуацію по радіо до ТОС Армії США на віддаленому союзному опорному пункті.

— Усе гаразд, хлопці? — запитав я, пірнувши в кімнату зі снайперами та кулеметниками, які тримали позиції, доки інші відпочивали.

— Усе в нормі, — почув у відповідь.

В іншій кімнаті я передав інформацію своєму головному сержанту взводу. Але тієї ж миті з вікон обабіч його позиції ринула черга ворожого вогню, і він притиснувся до стіни в кутку.

Сержант засміявся й показав мені пальцем «клас». Він був іще тим зухвальцем. Кулеметники-спецпризначенці шукали собі роботи, і ми спрямовували їхній вогонь по місцю розташування ворога, тож вони стрімко вдаряли по тих позиціях чергами точного вогню зі стрічок з 7,62-міліметровими патронами.

Раян Джоб, наш стрілець, захоплено палив зі свого великокаліберного кулемета зі смертоносною точністю. Він безстрашно стояв навпроти вікна, зовсім не остереігаючись ворожих куль, і відстрілював по позиціях повстанців три – п'ять черг. Група озброєних заколотників спробувала підкрастися ближче, використавши повітку для овець як прикриття. Раян ударив по них і відбив цю спробу ще до того, як ті отримали бодай шанс. Але від перехресного вогню постраждали вівці в повітці.

– Блін, – сказав я йому. – Ті вівці тільки-но набрали вагу.

– То вівці муджів, – засміявся Раян.

Я закинув кілька 40-міліметрових фугасних гранат у двері, де сержант помітив ворожих бійців, які нас обстрілювали. «Ба-ба-ах!» – пролунав вибух, коли граната вцілила простісінько у дверний отвір, вивільнивши шалену ударну хвилю. Це мало змусити їх залягти принаймні на якийсь час.

Задовго до того, як почало світати, і ще до того, як із гучномовців мінаретів численних мечетей у Південно-Центральному Рамаді пролунав перший заклик до молитви, наша група «морських котиків» зі взводу «Charlie», оператори розмінування (яких у нашій команді були чимало), перекладач та іракські солдати під покровом темряви прокрадалися курними всипаними різню вулицями. То було «ВНВ заходить», як це називав наш головний сержант. Саме звання «Великий Небезпечний Водолаз» передбачало вміння витримувати значні фізичні навантаження, бути наполегливим і готовим іти на чималий ризик. Одним

з маневрів ВНВ було проникнення вглиб ворожої території. Ми знали, що для нас це, цілком імовірно, означало перестрілку, яку головний сержант називав «Великий заміс». Наше завдання для більшості цих операцій мовою головного сержанта звучало: «ВНВ заходить, Великий заміс, ВНВ виходить». А потім, повернувшись на базу, ми завалювалися в їдальню для «Великого перекусу».

У ранішніх сутінках ми патрулювали околиці ОП «Falcon» в густонаселених кварталах міста, крокуючи поміж двоповерховими будинками, прилеглими стінами загорож і важкими металевими воротами. У межах «ВНВ заходить» ми подолали приблизно півтора кілометра пішки, несучи на собі важке спорядження та значну вогневу міць і прямуючи до ще одного пекельного кварталу міста, захопленого ворогом, — території, яку жорстокі повстанці міцно тримали в пазурах. Коли ворожих бійців відтіснили на схід та захід, вони вирішили обстоювати цей брудний клопоть землі в географічному центрі міста, боротися за нього. Ми зайняли позицію в будівлі трохи вище вулицею від мечеті, що частенько закликала сотні добре озброєних муджів, які захопили цю територію, згуртуватися для джихаду.

Незадовго до того просто на цій же вулиці значна група ворожих бійців атакувала невелике відділення морських піхотинців США й затисла його в безвиході на кілька годин, перш ніж вони змогли евакуювати своїх поранених. За два тижні до того на відстані лишень пів кварталу на південь ця вулиця стала свідком знищення американського важкого броньованого транспортного засобу розмінування від потужного вибуху СВП. У цьому секторі міста вже було знищено майже десяток американських танків та БТЗ. «Цвинтар транспортних засобів» позаду бази «Рамаді» став останнім прихистком їхніх обгорілих

останків. Спалені дотла, купи решток понівеченого металу височіли неблаганним нагадуванням про несамовиту жорстокість на вулицях та про безліч пораних і вбитих.

Наш взвод «морських котиків» обрав саме цю будівлю, бо з неї відкривався гарний вид прилеглої території. Та що важливіше, вона була просто на задньому дворі у ворога. Тут вояки-повстанці почувалися в абсолютній безпеці й мали повну свободу дій. Частий несамовитий кулеметний вогонь ворога й ракетні снаряди РПГ стали очевидним доказом того, що нашій присутності тут зовсім не раді.

Ми розворушили гніздо шершнів, проте були саме там, де й хотіли. Наш задум полягав у тому, щоб з'явитися там, де поганці найменше очікували, серйозно попсувати їхні плани, убити якомога більше солдатів і послабити здатність нападати на опорні пункти Американської армії та Корпусу морської піхоти. Ми хотіли, щоби ворог знав, що більше не зможе знайти тут прихисток. Цей район більше йому не належав. Тепер його контролювали ми.

Заглиблюватися на ворожу територію аж так далеко було вкрай небезпечно. Хоча найближчі опорні пункти США стояли щонайбільше на відстані півтора кілометра, якщо брати по прямій від нашої позиції, через дуже високу загрозу СВП та значну кількість ворожих солдатів на цій території будь-яка підтримка танків чи броньованих транспортних засобів, яка могла нам знадобитися, ставала надзвичайно ризикованою чи й узагалі неможливою. І хоча наші побратими з лав Регулярної армії без вагань прийшли б на допомогу, ми знали, що наразили б їх на серйозну небезпеку, покликавши на поміч. У рот Корпусу морської піхоти, розміщених уздовж головного шляху, що проходив через місто, ми навчились однієї тактики: якщо в нас не

було поранених, які потребували невідкладної допомоги, то ми утримували позиції, ховаючись там, де були. Ми не викликали додаткових транспортних засобів чи бійців і не наражали їх на небезпеку, якщо не мали серйозно поранених солдатів і могли обійтися без підмоги.

Житловий будинок, який тепер займав наш взвод «морських котиків», забезпечив нам чудову позицію (з тактичного погляду). Окрім того що точка була вища й таким чином вигідніша за довколишні будівлі, товсті бетонні стіни певною мірою захищали нас від ворожого вогню. Та була одна проблема: будівля мала лише один вхід — вузькі сходи на другому поверсі, що виводили просто надвір. Ми ніяк не могли пильнувати вхід чи прилеглі вулиці при світлі дня, не наражаючись на ворожий вогонь. А це означало, що ворог, імовірно, доки ми були всередині, міг закласти СВП неподалік входу й підірвати його, коли ми вийшли б. За час перебування в Іраку ми вже чули розповіді про те, як це траплялося зі снайперською командою Корпусу морської піхоти та іншими американськими підрозділами. Щоб якимось упоратись із цією загрозою, ми з головним сержантом обмірковували можливість зайняти будинок навпроти, адже це дало б змогу спостерігати за входом. Але нам бракувало людей. Тож не лишалося нічого, крім як змиритися із цією слабкістю. Щоб знизити ймовірність закладання СПВ біля порогу, оператори розмінування уважно дослідили ділянку навколо вхідних дверей і запланували ретельну перевірку на наявність вибухівки перед тим, як ми мали відійти трохи згодом тієї ночі.

Натиск важкого ворожого вогню тривав протягом усього дня, а періоди шаленої жорстокості чергувалися з періодами спокою. Ворожі бійці атакували з різних напрямків, і наші снайпери

обстрілювали та вбивали чимало з них. Кулеметники обстрілювали ворожі позиції зустрічним вогнем, завдаючи їм значної шкоди. Решта «морських котиків» стріляли ракетами з LAAW* та метали 40-міліметрові гранати по ворожих бійцях, які ховалися за бетонними стінами. До бою приєдналися навіть іракські солдати, які зазвичай значно більше зосереджувалися на самозбереженні, але тепер вели зустрічний вогонь зі своїх АК-47 та кулеметів ПКС зі стрічковим живленням. Надвечір, коли сонце низько опустилося над горизонтом, атаки нарешті ослабли. Зменшилася кількість обстрілів та вибухів. Разом із темрявою на Рамаді опустилася моторошна тиша, яку порушував лише вечірній заклик до молитов, що луною розлітався над запорошеними дахами.

«Морські котики» та іракські солдати з нашого взводу зібрали спорядження та підготувалися до відходу. Пам'ятаючи про вразливість єдиного виходу на вулицю, до роботи взялися двоє операторів розмінування. Пильно вдивляючись з балкона другого поверху крізь окуляри нічного бачення, вони вивчили ділянку побіля вхідних дверей та прилеглу вулицю, завалену сміттям і вкрити вибоїнами, а подекуди й поцятковану вирвами від попередніх вибухів СВП. Але щось вибивалось із загальної картини, щось видавалося інакшим, аніж коли вони обстежували ділянку в передранішніх сутінках. Просто під стіною будівлі лише за кількадесят сантиметрів від виходу лежав предмет, укритий водонепроникним брезентом, який за інших обставин видався б цілком безпечним. З-під верхнього краю брезенту виднів лишень крихтний шматочок гладенького циліндричного предмета.

* Light anti-armor weapon (англ.), тобто легкої бронебійної зброї.

– Маємо підозрілий предмет, – доповів мені оператор розмінування. Менш за все ми хотіли почути саме це, адже сходи на вулицю – єдиний спосіб відійти.

Я порадився з головним сержантом, керівним петі-офіцером (КПО) та молодшими офіцерами взводу.

– Потрібно знайти інший шлях звідси, – сказав я. Це було нелегке завдання.

Із трьох боків будівлі відстань від вікна чи балкона другого поверху до вулиці внизу сягала метрів шість. Мотузки в нас не було. Якби ми стрибнули вниз з усім спорядженням та важким обладнанням, це могло б завдати серйозних травм, до того ж на тій вулиці був щонайменше один СВП. А ми припускали, що й більше.

Хтось запропонував використати змальований у дитячому мультику спосіб утечі з в'язниці:

– А що, як зв'язати докупити простирадла й спуститися з вікна третього поверху на дах сусідньої будівлі?

Це була божевільна ідея, але за тих обставин навіть такий варіант варто серйозно обміркувати.

Остання четверта стіна другого поверху була суцільно бетоною – без вікон, дверей чи інших отворів. Безперечно, годі було її обійти чи перелізти згори. Проте ми могли пройти крізь неї.

– Здається, настав час для ВНВ, – сказав КПО. А це означало, що попереду на нас чекав ще один подвиг сили та витримки, заради якого ми мусили напружитися до межі фізичних можливостей. Однак взвод «Charlie» неабияк пишався досягненням саме таких цілей.

– Діставаймо молот!

Ми завжди носили із собою молот, щоб за необхідності пробиватися крізь зачинені двері та вікна. КПО наказав іншим

«громити» і сам став до роботи. Він завдавав важких ударів по бетонній стіні, і кожен відлунював гучним зубодробильним «БУХ!». До нього приєдналася купка інших «морських котиків» і кожні кілька хвилин вони змінювали один одного, пробиваючись крізь товсту стіну. Це була болісно повільна й виснажлива робота. Ми мусили пробити достатньо велику діру, щоб крізь неї могли пройти оператори з наплічниками й важким обладнанням та вибратися на плаский дах одноповерхової сусідньої будівлі.

Тим часом оператори розмінування обережно взялися за СВП, який заклали для нас на порозі. Після ретельного обстеження вони виявили два 130-міліметрові снаряди, носові конуси яких повстанці обгорнули семтексом — пластиковою вибухівкою. Якби пристрій не виявили, — і ми його не активували б, — потужний вибух та смертоносна шрапнель знищили б половину нашого взводу. Годі було лишати СВП тут, щоб він убив інших американських солдатів, морських піхотинців чи мирних іракців. Тож оператори розмінування обережно встановили на нього власний вибуховий заряд, щоб прибрати СВП (або «підірвати на місці») там, де він був. Щойно все було готово, вони повідомили мені й чекали команди, щоб «прикурити» та запустити годинниковий механізм, який активував би заряд.

Добряче попрацювавши молотом хвилин зо двадцять, КПО та його команда «морських котиків», які постійно чергувалися, нарешті пробилися крізь бетонну стіну. Вони дуже втомилися й рясно спітніли, проте тепер ми мали інший вихід, завдяки якому уникали загрози підірватися на СВП.

Усі ще раз перевірили своє спорядження, щоби переконатися, що нічого не лишилось, а потім ми вишикувалися один за одним перед пробитою дірою, готові покинути будівлю.

— Приготуватися до виходу, — передав я по внутрішній рації. «Морські котики» та іракські солдати наділи наплічники. — Прикурюйте, — передав я саперам, які чекали моєї вказівки. Доки один з них активував запал, інший запустив таймер, що відраховував час до детонації заряду. Тепер у нас лишалося кілька хвилин на те, щоб відвести всіх на безпечну відстань від майбутнього потужного вибуху. Ми дуже швидко протиснулися крізь пробиту в бетоні діру, опинившись на заповненому пласкому даху прилеглої будівлі. Стрільці-спецпризначенці розійшлися, шукаючи можливі загрози та націлюючи зброю в темні вікна й на дахи вищих будівель навколо. З тактичного погляду ми опинилися у вкрай не вигідній позиції — на відкритому даху, без жодного укриття, зусібіч оточені вищими будівлями, глибоко в лігві ворога після важкої перестрілки впродовж цілого дня.

— Треба провести перекличку й упевнитися, що всі на місці, — сказав я, звертаючись до КПО. Керівний петі-офіцер одразу ж особисто взявся за завдання. Аж раптом «морський котик», який рухався вздовж краю даху лише на кілька кроків попереду мене, провалився крізь дах і впав з висоти шести метрів, важко приземлившись на бетон з лунким ударом.

«От зараза!» — подумав я, стоячи всього за крок від того місця. Якесь божевілля. Те, що в темряві видалося нам краєм даху, насправді було лише заповненим водостійким брезентом. За якусь мить ситуація переросла у справжнє пекло.

«Морський котик» лежав на землі, стогнучи від болю. Ми озвалися до нього й спробували встановити зв'язок за допомогою рації.

— Агов, з тобою все гаразд? — запитав я. Відповіді не було. «Морські котики» нагорі одразу ж спробували знайти спосіб

спуститися, але двері до єдиних сходів униз із даху було заблоковано важкими залізними ґратчастими воротами, зведеними до купи й замкненими.

Це було погано. Ми опинилися в смертельній небезпеці на відкритому пласкому даху, без жодного укриття, зусібіч оточені вищими, тактично кращими позиціями в серці вкрай небезпечної та контрольованої ворогом території. Значний контингент ворожих бійців мав тут повну свободу дій, атакував нас упродовж усього дня і знав наше місце розташування. Ба гірше, годинник уже відраховував час на вибуховому заряді, який мав активувати потужний вибух СВП, що розкинув би смертоносні металеві осколки в усіх напрямках. Наша група «морських котиків» іще не закінчила перекличку, а тому ми не були впевнені, що всі бійці покинули будівлю. А тепер один з «морських котиків» безпомічно лежав на самоті, не здатний захиститися, на найбільш небезпечній вулиці найжорстокішої й захопленої ворогом території в Рамаді, а ми не могли дістатися до нього. Він, мабуть, зламав шию чи спину. Або пошкодив череп. Ми негайно мусили доставити до нього медика-спецпризначенця — військового лікаря. Але це годі було зробити, не пробившись спершу крізь зачинені залізні ворота, які вели на вулицю. Я відчув, як на мене навалився величезний тягар ситуації, у якій ми опинились. Це був пекельний вибір, один із тих, що можуть спантеличити навіть найдосвідченішого командира. Як же ми могли впоратися зі стількома проблемами водночас?

«Визначати пріоритети та виконувати». Навіть найвидатніші лідери на полі бою не здатні вирішити безліч проблем одночасно так, щоб це не захлеснуло їх з головою. Поставала цілком реальна загроза, що вони просто не витримали б. Я мусив лишатися спокійним, відступити від миттєвої емоційної реакції

та визначити для команди найважливіший пріоритет. А потім спрямувати всіх його виконувати. Щойно коліщатка закрутилися б, усі ресурси команди були б спрямовані на виконання найбільш пріоритетного завдання, а потім я зміг би встановити новий пріоритет, зосередити зусилля команди на ньому, а згодом перейти до наступного. Я не міг дозволити цій хвилі захлеснути мене. Я мусив заспокоїтись, роззирнутись і прийняти рішення. Ось у чому суть принципу «визначати пріоритети та виконувати».

Відпрацьовуючи десятки напружених навчальних сценаріїв упродовж усього минулого року, наш взвод «морських котиків» і тактична група не раз опинялися в хаотичних та важких ситуаціях. Той навчальний курс було розроблено так, щоб вибити нас із колії, витиснути далеко за межі зони комфорту та змусити приймати важливі рішення під тиском обставин. Серед шуму, безладу й невизначеності, яким ми мусили дати раду, ми відпрацьовували здатність лишатися спокійними, подумки абстрагуватися від ситуації, оцінювати варіанти розвитку подій, обдумувати, що потрібно зробити, і приймати рішення. Ми навчилися встановлювати пріоритети та виконувати. Для більшості людей такий процес не є інтуїтивним, але його можна навчитися й помітно вдосконалити це вміння завдяки численним повторам під час тренування.

Тож я визначив основний пріоритет і встановив для команди загальний напрям дій простою командою: «Забезпечити захист!». І хоча я, як і решта членів взводу, відчайдушно прагнув допомогти пораненому, який лежав на вулиці внизу, найкращий спосіб зробити це полягав у тому, щоб зайняти найсильнішу тактичну позицію і захистити себе. Оскільки загроза могла

чатувати на нас зусібіч, потрібно було, щоб стрільці-спецпризначенці тримали зброю наготові й, прикриваючи позиції, обстрілювали будь-якого ворога, який загрожував бійцям, що опинились на відкритому даху, «морським котикам», які далі виходили з будівлі, та пораненому, який безпомічно лежав на вулиці внизу.

Головний сержант негайно взявся до справи й почав спрямовувати на дах стрільців, які виходили крізь отвір у стіні.

— Дайте мені кілька гвинтівок он там! — крикнув він.

За лічені хвилини ми вже мали вогневу міць, зокрема завдяки кулеметникам, які зайняли ключові позиції, щоб прикривати й забезпечувати захист.

Далі наступний, другий пріоритет: знайти спосіб спустити всіх униз із відкритого даху та дістатися до пораненого. Для цього «морським котикам» попереду був потрібен підривник-спецпризначенець, адже лише з його допомогою вони могли пробитися крізь замкнені залізні ворота до сходів униз та спуститися на вулицю. Завдяки тренуванням інстинкт «визначати пріоритети та виконувати» вкоренився у свідомості всього взводу. Уся команда одночасно оцінювала проблеми, з'ясовувала, яка з них була найважливішою, отримуючи від мене лише мінімальні вказівки, і вирішувала проблеми залежно від пріоритетності. «Морські котики» попереду, які бачили замкнені ворота, впорались із завданням без додаткових указівок. Почувши простий заклик: «Підривника сюди!» — підривник швидко рушив уперед і взявся до роботи: він мав пробитися крізь ворота.

Наступний, третій пріоритет: провести ретельну перекличку всього особового складу й упевнитися, що всі покинули будівлю та відійшли на безпечну відстань від очікуваного вибуху.

– Перекличка! – гукнув я КПО. Попри безпосередній хаос навколо, наш КПО зберігав спокій, лишався зосередженим і порахував кожну людину, яка виходила з будівлі.

За кілька хвилин він повідомив:

– Усі на місці.

Будівлю покинули всі, включно з оперативником, який провалився на вулицю. Це були хороші новини.

Менше ніж за хвилину підричник-спецпризначенець пробився крізь замкнені ворота. Отже, ми могли спуститися до пораненого й забратися подалі з відкритого даху. Якби там нас почали обстрілювати, ми, не маючи жодного укриття, дістали б серйозні ушкодження.

– Уперед, – підганяв я, і відразу почувся голос головного сержанта, який допомагав організувати відхід, наказавши стрільцям відступати до сходів і далі прикривати інших «морських котиків», щойно ті спустяться на вулицю. Стрільці квапливо спустилися вниз і забезпечили захист, націлюючи зброю в обидва боки. Потім рушили й інші, щоб прикрити пораненого. Далі вся наша група спустилася сходами й вийшла на вулицю. Опинившись унизу, ми швидко відійшли на безпечну відстань від майбутнього вибуху СВП. Потім на якийсь час сповільнилися, щоб іще раз провести перекличку і впевнитися, що нікого не лишили. Командири вогневих команд доповіли командирам відділень, які відзвітували нашому КПО, а той – мені:

– Усі на місці.

За лічені хвилини після того, як ми покинули будівлю, наш взвод «морських котиків» та іракські солдати відійшли на безпечну відстань у повному складі.

БУ-У-У-У-У-У-М-М-М-М-М!!! Потужний поштовх від вибуху й вогняна куля освітили ніч, поливаючи осколками цілий

квартал міста в усіх напрямках. Це точно за таймером спрацював вибуховий заряд наших операторів розмінування, який вони встановили на СВП. Вибух порушив спокій ночі. СВП були надзвичайно руйнівними й смертоносними. Але, дякувати Богу, жодного американського чи іракського солдата не було ним поранено чи вбито. На щастя, наш оперативник, який упав з даху, приземлився на свій наплічник, і це пом'якшило падіння. Він був у шоковому стані, мав жахливу рвану рану на лікті, але в усьому іншому з ним було все гаразд. Повернувшись на базу, лікарі підлатали його, і вже під час наступної операції він приєднався до нас.

ПРИНЦИП

На полі бою незліченна кількість проблем нашаровуються одна на одну, створюючи ефект сніжної кулі, до того ж кожна з них складна по-своєму й потребує уваги. Але лідер повинен лишатися спокійним і приймати якнайкращі рішення. Для цього бойові командири «морських котиків» використовують принцип «визначай пріоритети та виконуй». Словесно ми описуємо його так: «Заспокойся, роззирнися, прийми рішення».

Навіть найдосвідченіші лідери можуть схибити, якщо намагатимуться впоратися з кількома проблемами водночас. Найімовірніше, команда не вирішить жодної. Натомість лідер повинен зосередитися на завданні з найвищим пріоритетом і виконувати тільки його. Отже, коли приголомшені, повертайтеся до принципу «визначати пріоритети та виконувати».

Численні проблеми, висока напруженість та ситуації, коли багато поставлено на кін, трапляються не лише в бою. Їх можна

зустріти в будь-якому аспекті життя, а в бізнесі й поготів. Ділові рішення не обов'язково стануть питаннями життя та смерті, але тиск на лідерів там усе одно значний. На кону успіх чи поразка команди, відділу, компанії, а також фінансовий капітал інвесторів, кар'єра та добробут працівників. Цей тиск породжує стрес і потребує нагальних рішень. І прийняття таких рішень може бути непомірно важким для лідера.

Випереджаючи реальні проблеми принаймні на крок чи два, ви значно спрощуєте застосування в напруженій ситуації принципу «встановлювати пріоритети та виконувати». Ретельно плануючи все заздалегідь, лідер може запобігти проблемам. Так її чи його команда матимуть більші шанси на перемогу. Діючи на випередження, лідер не поступиться тиску й зможе приймати кращі рішення. Якщо команда поінформована й розуміє, що потрібно зробити, щоб упоратися з імовірними труднощами, то швидко діятиме, зіткнувшись із цими проблемами в реальності, навіть не доставши додаткових вказівок від керівника. Це є надзвичайно важливою рисою для будь-якої високоефективної команди переможців – незалежно від бізнесу чи галузі. Окрім того, такий підхід дає змогу ефективно використати «децентралізоване командування» (розділ 8).

Коли стикаєшся з купою різноманітних планів та заплутаними місцями в них, дуже легко загубитися в деталях, збитися з курсу чи втратити ширше бачення боротьби. Неабияк важливо, а надто для вищого керівництва організацій, «забиратися з лінії вогню», відступати й тримати перед очима стратегічну картину. Це вкрай необхідно, щоб допомогти команді правильно розставити пріоритети. Із цієї перспективи значно легше визначити найбільш вагоме завдання

і повністю зосередитися на його виконанні. А далі старші керівники повинні допомогти підлеглим лідерам визначити пріоритетність їхніх завдань.

Так само як і в бою, пріоритети можуть швидко змінюватися та зміщуватися. У таких випадках обговорення змін з рештою команди, яка перебуває і вгорі, і внизу ланцюжка командування, є вкрай важливим. Команди повинні обачно стежити за тим, щоб не зациклитися на одній проблемі. Коли йдеться про заміну найбільш пріоритетного завдання іншим, не можна припускати помилки. Команди повинні зберігати здатність швидко визначити новий пріоритет та миттєво пристосовуватися до постійно мінливого бойовища.

Щоб застосувати принцип «визначати пріоритети та виконувати» в будь-якому бізнесі, команді чи організації, лідер повинен:

- × визначити проблему з найвищим пріоритетом;
- × описати команді простими зрозумілими й точними словами найбільш пріоритетне завдання;
- × знайти рішення проблеми і спонукати всіх ключових лідерів та членів команди за можливості робити свій внесок;
- × керувати виконанням рішення, повністю зосередивши зусилля та ресурси на втіленні найбільш пріоритетного завдання;
- × перейти до наступної за пріоритетністю проблеми. Повторити;
- × коли в команді змінюються пріоритети, доповісти про зміну ситуації вгору та вниз ланцюжком командування;
- × не дозволяти зосередженості на пріоритеті переростати в зацикленість. Зберігати здатність бачити інші проблеми, які постають, і за потреби швидко пристосовуватися.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

Джоко Віллінк

Була лише одна велика проблема: компанія втрачала гроші. Чимало років вона була прибутковим гравцем у фармацевтичній галузі й пережила кілька етапів розширення. Здавалося, усе йшло добре, але останнім часом прибутки почали потроху падати. Спочатку це можна було виправдати «умовами ринку» або ж «сезонними розбіжностями», але коли тенденція до спаду тривала, стало зрозуміло, що зниження прибутків перестало бути «тимчасовим» і перетворилося на нову реальність.

Генеральний директор фармацевтичної компанії запросив мене провести навчальний курс для керівників та надати їм необхідні консультації. Він та його виконавчі директори підготували короткий виклад про стан компанії, у якому детально пояснили її стратегічне бачення, яке мало покращити результативність. Документ складався з багатьох розділів, кожен з яких містив безліч завдань і проєктів.

Генеральний директор запропонував мені сісти та пройшовся коротким викладом, щоб я зміг збагнути, навіщо вони все це робили. Мовилося про безліч нових ініціатив, до того ж у кожній був власний перелік імовірних труднощів. Спочатку гендиректор хотів запустити кілька ліній нових продуктів, і кожна мала власний маркетинговий план. Маючи на меті розширення, він сподівався заснувати розподільчі центри в десятках нових магазинів у наступні 18–24 місяці. Крім того, він планував вийти на ринок лабораторного обладнання, сподіваючись на успішну реалізацію своїх товарів, адже мав зв'язок із лікарями та лікарнями. Гендиректор також обговорював нову навчальну програму, розроблену для вишколу керівників і вдосконалення їхньої

ефективності. Також компанія планувала оновити брендинг і сайт, щоб покращити досвід споживачів. Нарешті, щоб підвищити продажі компанії, генеральний директор планував реструктурувати відділ продажу та план обрахування зарплати. А для цього потрібна була система управління діяльністю, яка ефективніше зосередила б відділ продажу на збільшенні прибутків та зменшенні витраченого часу й докладених зусиль. Гендиректор надзвичайно детально розповідав про ці плани, а їхній розмах просто приголомшував. Було очевидно, що він палко вболівав за добробут компанії та захопливо впроваджував цілу низку ініціатив, щоб знову вивести її на правильний шлях. Наостанок він поцікавився, чи є в мене якість запитання.

– Ви коли-небудь чули військовий термін «рішуче втручання»?

– Ні, не чув. Я не служив в армії, – усміхнувся генеральний директор.

– Рішуче втручання – це термін, який використовують для опису бою, під час якого підрозділ опиняється в складній ситуації і не може самотужки з неї виплутатись. Інакше кажучи, не може відступити. А тому *мусить* перемогти. А зважаючи на всі ваші ініціативи, я сказав би, що у вас тут точиться водночас достобіса боїв.

– Безперечно. Ми розриваємося між поставленими завданнями, – визнав генеральний директор, розмірковуючи, до чого я хилю.

– Яка ініціатива з-поміж усіх є, на вашу думку, *найважливішою*? – запитав я. – Яка з них *найбільш пріоритетна*?

– Це легко, – швидко відповів генеральний директор. – Найвищим пріоритетом для нас є управління діяльністю відділу продажу. Ми повинні бути впевнені, що спеціалісти з продажу

займаються потрібними справами. А якщо вони не взаємодіють зі споживачами й не продають наші продукти, то в нашому бізнесі їм більше не місце.

— Зважаючи на все, що ви запланували, як гадаєте, команда усвідомлює, яке із завдань є найбільш пріоритетним? — запитав я.

— Думаю, ні, — визнав генеральний директор.

— Коли на бойовищі хлопці стикаються з ворогом і не виконують свою роботу, усе інше просто не має значення. Поразка неминуча, — відповів я. — Ви виконуєте купу завдань і зосереджуєтеся на величезній кількості аспектів, але як багато уваги приділяєте тому, щоб гарантувати, що спеціалісти з продажу викладаються на повну? Наскільки зміниться ситуація, якщо вся компанія приділятиме їм сто відсотків своєї уваги впродовж наступних кількох тижнів чи місяців?

— Припускаю, що це змінило б усе докорінно.

— Як «морський котик», я часто бачив це з молодими командирами на полі бою, — вів далі я. — У хаосі й безладі відбувається стільки всього, що вони намагаються взятися водночас за надто багато завдань. Це ніколи не спрацьовує. Я навчив їх «визначати пріоритети та виконувати». Визначте пріоритетність своїх проблем та вирішуйте їх по одній за раз. Не намагайтеся зробити все одночасно, бо так ви не досягнете успіху.

Я пояснив, що лідер, який намагається вирішити одночасно забагато проблем, найімовірніше, не вирішить жодної.

— А як же всі інші ініціативи? — запитав гендиректор. — Вони також потрібні.

— Я не кажу відмовитися від них назавжди. Вони доцільні й важливі. Але ви не просунетесь ані на крок уперед, якщо розпорозуватимете увагу. Я пропоную зосередитися на одному завданні й, завершивши його чи принаймні досягнувши

значного поступу, перейти до наступного та приділити вже тому всю увагу. Упоравшись із другим завданням, ви зможете перейти до наступного – і так далі по черзі, аж доки не розберетеся з ними всіма.

– У цьому є сенс, – відповів генеральний директор. – Я спробую. Він прагнув покращити результативність компанії.

Упродовж наступних кількох місяців гендиректор зосередив зусилля всієї компанії на тому, щоб підтримати відділ продажу, чітко даючи зрозуміти, що це найвищий пріоритет. Лабораторії влаштовували екскурсії для споживачів. Маркетингові розробники допомагали створювати нові інформаційні буклети про продукти. Менеджери з продажу встановили мінімальні показники кількості ознайомчих зустрічей з лікарями та керівниками медичних закладів, які відділ продажу мав проводити щотижня. Маркетологи компанії зняли відеоінтерв'ю зі своїми найкращими фахівцями з продажу, що розповідали про найуспішніші техніки: так інші могли дивитись і вчитись. Усі зусилля було спрямовано на виконання найвищого пріоритету – покращити результативність компанії.

Таке зосередження на єдиній ініціативі згуртувало зусилля цілої компанії. Невдовзі прогрес став очевидним, і команді вдалося досягти значного поступу. Генеральний директор зрозумів дієвість та ефективність методу «визначати пріоритети та виконувати».

РОЗДІЛ 8

Децентралізоване командування

Джоко Віллінк

ПІВДЕННО-ЦЕНТРАЛЬНЕ РАМАДІ, ІРАК. РОЗПЛАТА

– У нас на даху будівлі озброєні ворожі солдати. Схоже, снайпери, – протріскотіло з рації. У голосі американського солдата, який повідомив інформацію, ясно відлунювало хвилювання та занепокоєння.

Звістка була тривожною і не лишила байдужим нікого, хто був на той час у мережі. Ворожі снайпери були смертоносними. І хоча вони значно поступалися рівнем умінь, вишколом та спорядженням військовим снайперам США, не викликало сумніву й те, що в лавах ворога траплялися вправні стрільці, які завдавали значної шкоди: своїми точними пострілами з гвинтівок вони постійно вбивали або ранили американських та іракських солдатів.

На території супротивника серед вороже налаштованих повстанців діяли два різні відділення нашої тактичної групи «Bruiser» спільно з дружніми загонами Армії США. Я відповідав за командування та контроль понад тридцятьма «морськими котиками» та їхніми союзниками іракськими солдатами, проте

міг ефективно впоратись із цим завданням лише завдяки «децентралізованому командуванню». Це був єдиний спосіб.

* * *

Я очікував від своїх підлеглих командирів на полі бою, що вони саме *вестимуть за собою*. Я вишколив їх – Лейфа та його товаришів-офіцерів, їхніх головних сержантів та старших лейтенантів-офіцерів – і навчив приймати рішення. Я вірив, що їхня оцінка поточної ситуації та рішення будуть різкими й неохайними (що слугуватиме виконанню місії), ретельно обміркованими, тактично виваженими й зрештою сприятимуть просуванню нашої стратегічної мети. Упродовж проведених у Рамаді місяців вони не раз виправдовували мою довіру. Лейф та інші командири опинялися в щонайлихіших ситуаціях, які лишень можна собі уявити: ворожий обстріл, збентеження та хаос, дружній вогонь і, найгірше з усього, біль та потрясіння, коли ранили або вбивали когось із побратимів. У кожній з них вони владно та сміливо очолювали команду й приймали швидкі послідовні рішення, від яких залежали їхні життя, – і все це в жахливих умовах та з обмеженою інформацією. Я їм довіряв.

Вони заслужували цю довіру впродовж багатьох місяців вишколу, хибних кроків і навчання на власних помилках, коли я уважно спостерігав за ними й тренував за принципами лідерства, яких сам навчився за п'ятнадцять років у Підрозділі спецоперацій ВМС США. Обидва мої командири взводів були відносними новачками в загонах «морських котиків», але, на щастя, обидва прагнули вчитися, вести за собою і, що найважливіше, були шанобливими й водночас упевненими, щоб командувати.

Та щойно ми опинилися в Рамаді, я більше не міг бути поруч з ними, зазирати через плече й наставляти. Я мусив дозволити їм очолювати інших. Я бачив, як вони зростали впродовж навчального курсу й ставали відважними впевненими лідерами, а тому знав, що Лейф у взводі «Charlie» та його товариш, командир взводу «Delta», прийматимуть правильні рішення. А ще я знав, що вони зроблять усе можливе, щоб гарантувати, що їхні підлеглі лідери в межах взводів діятимуть так само. Я відпустив їх на бойовище виконувати поставлені завдання, повністю впевнений у їхніх лідерських вміннях.

Покладати прийняття рішень на підлеглих командирів на передовій всередині тактичної групи було засадничим фактором нашого успіху. Завдяки такій системі «децентралізованого командування» я як командир усієї тактичної групи «Bruiser» міг зосередитися на більшій картині: координувати союзні ресурси та відстежувати активність ворога. Якби я мусив занурюватися в деталі тактичних проблем, то не лишилося б нікого, хто зміг би виконувати мою роль та керувати місією стратегічно.

Щоб зрозуміти принцип «децентралізованого командування» та почати використовувати його на практиці, потрібен час, а ще – зусилля, щоб відточити це вміння. Для будь-якого командира повністю довіритися, повірити в молодших лідерів з меншим досвідом та дозволити їм керувати своїми командами – це важке завдання. Воно потребує величезної віри та впевненості в цих лідерах на передовій, які повинні дуже чітко усвідомлювати стратегічну місію та гарантувати, що їхні безпосередні тактичні рішення, зрештою, сприятимуть досягненню основних цілей. Лідери на передовій теж повинні вірити та бути впевнені у своїх старших командирах, щоб вільно приймати рішення і знати: старші командири їх підтримають.

У тактичній групі «Bruiser» вміння «децентралізовано командувати» не з'явилося магічним чином. Воно виробилося завдяки важкому вишколу та тренуванням, закарбовувалося у свідомість впродовж місяців навчань, перш ніж нас відправили до Іраку. Основні уроки ми засвоїли під час курсу з проведення військових операцій на базі Форт-Нокс у Кентукі. Там під шаленим тиском та в умовах вкрай складних ситуацій ми навчилися ефективно застосовувати цей принцип навіть за найхаотичніших сценаріїв розвитку подій.

Цей курс проводили на об'єкті, що був, по суті, навчальним містом з численними бетонними будівлями — від так званих однокімнатних будинків до великих і складних багатоповерхівок, зведених спеціально для того, щоб підготувати військові підрозділи до труднощів бою в місті, а саме в такому оточенні згодом й опинилися війська США під серйозними обстрілами в Іраку. Завдання навчального відділення «морських котиків», або ж TRADET* (яким я пізніше командував), полягало в тому, щоб підготувати бійців і тактичні групи «морських котиків» до ротації в Іраку та Афганістані; ми розуміли, що опинимося в самісінькому пеклі. Інструктори TRADET розробляли навчальні сценарії, спрямовані спантеличити, дезорієнтувати, змусити діяти в умовах фізичного та розумового напруження, приголомшити підрозділи «морських котиків», а особливо — їхніх командирів. Інструктори «втоптували нас у бруд»** за кожної слушної нагоди. Актори, які виконували роль «ворожих сил» у навчальних сценаріях, часто порушували правила гри. Деякі «морські котики» засуджували це, вважаючи вишкіл нереально складним, і звинувачували тренерів у шахрайстві.

* Training detachment (англ.).

** Термін, який «морські котики» використовують на позначення удару нижче пояса або підступного маневру. — Примітка авторів.

Я з ними не погоджувався. У ворогів, з якими ми зіткнулися в Іраку, взагалі не було правил. Вони не думали про можливу побічну шкоду*. Їм було начхати на братовбивство чи дружній вогонь. Іракські повстанці дуже професійно аналізували та використовували наші слабкі місця. Вони були жорстокими варварами, а всі їхні методи зводилися до вигадування найжахливіших, найбоягузливіших та *найдієвіших* способів убити нас. Тож ми й справді *потребували*, щоб у межах TRADET тренери робили з нами те саме.

Упродовж перших кількох днів навчань військових операцій у місті мої командири тактичної групи «Bruiser» намагалися контролювати все і всіх. Вони прагнули спрямовувати кожний маневр, контролювати кожну позицію й особисто керувати кожним своїм солдатом, а це до тридцяти п'яти осіб у тактичній групі. Результату це не давало. Під час дивовижного осяння, яке з досвідом приходить до всіх військових підрозділів, їм стає зрозуміло, що, використовуючи такий підхід, жодна людина не зможе бути фізично присутньою, мати здатність усе обміркувати й знати про все, що відбувається на багат шаровому полі бою. Вона не зможе ефективно очолювати команду. Натомість мої командири засвоїли, що повинні покладати відповідальність за менші групи в межах основної команди на підлеглих командирів і дозволяти їм виконувати поставлене завдання, якщо ті добре розуміють ширшу картину місії (відому як «намір командира») та стандартні оперативні процедури. Це й було ефективним «децентралізованим командуванням».

Тож ми розбилися на маленькі команди від чотирьох до шести «морських котиків» — якраз підконтрольну командирові кількість. Кожен командир взводу мусив стежити за виконанням не

* Будь-яка смерть, ушкодження чи інші збитки, які не було передбачено операцією (англ. collateral damage).

всіх шістнадцяти закріплених за ним оперативників, а лише за трьома: командирами відділень та своїм головним сержантом. Головний сержант і керівний петі-офіцер (командир відділення) мушили контролювати лише командирів своїх вогневих груп, кожен з яких, своєю чергою, контролював чотирьох стрільців «морських котиків». А мені лишалось контролювати двох людей — двох командирів взводу.

Кожному командирові довіряли очолити та керувати своєю командою, сприяючи загальному поступу місії. Молодші командири засвоїли, що від них очікують рішень. Вони не могли запитати: «А що мені робити?» — натомість мушили стверджувати: «Ось що я збираюся зробити». Я переконався, що всі розуміли загальну мету місії, а командири працювали й очолювали команди окремо, хоч і керуючись спільними зусиллями, спрямованими на виконання місії, а тому впоратися навіть з найскладнішими сценаріями було значно простіше.

Коли тактичну групу «Bruiser» відправили до Іраку в Рамаді, «децентралізоване командування» надзвичайно посприяло нашому успіху. Ми підтримали чимало масштабних операцій та взяли участь у практично кожному великому прориві, коли союзні сили створювали на ворожій території опорні пункти.

За кілька місяців ротації ми долучилися до найбільшої операції за весь час, що пробули в Іраку. Вона передбачала участь двох окремих батальйонів Армії США із сотнями солдатів у кожному, батальйону Морської піхоти США, майже сотні броньованих транспортних засобів та Американської авіації. Значна частина підрозділів використовувала для зв'язку різні частоти, що тільки ускладнювало завдання і збільшувало ризики.

Наші команди снайперів першими заходили на території, де відбувалася операція. Займаючи позицію на височині, де найкращий огляд, «морські котики» з «Bruiser» отримували значну тактичну перевагу над ворогом і захищали інші сили США. Проте всі ці пересування могли спричинити хаос. Я мав контролювати, командувати й координувати роботу команд снайперського спостереження «морських котиків» зі взводів «Charlie» та «Delta», підрозділів Армії США й Корпусу морської піхоти.

Операція, про яку мовитиметься далі, зосередилася навколо великої північно-південної дороги, що проходила між двома сумнозвісними жорстокими кварталами: спустошеним війною округом Малааб на сході, а на заході – з Кварталом J (так американські військові назвали не менш жорстокий район Центрального Рамаді). Саме в Малаабі тактична група «Bruiser» зазнала перших ушкоджень упродовж перших же тижнів ротації. Молодий оперативник дістав вогнепальну рану від бронейної кулеметної черги ворога: куля роздробила йому стегнову кістку та лишила велику діру в нозі. Майк Монсур, кулеметник «морських котиків», відповів стримувальним зустрічним вогнем та допоміг відтягти його з вулиці в укриття. На щастя, поранений вижив та повернувся до Сполучених Штатів на тривале лікування. «Морські котики», які перебували на базі «Corregidor», майже щодня потрапляли в перестрілки в Малаабі.

Лейф та «морські котики» зі взводу «Charlie» також постійно брали участь у серйозних сутичках з ворожими бійцями. Лише за кілька тижнів до того в Кварталі J ворожий снайпер поцілів в обличчя Раянові Джобу й осліпив його. Трохи згодом того самого дня неподалік того місця в Кварталі J одним смертельним пострілом убили Марка Лі. Марк став першим членом тактичної групи «Bruiser», який загинув під час виконання, та першим

військовослужбовцем Підрозділу спецоперацій Військово-морських сил США, якого вбили в Іраку.

Ми досі не оговталися від цих утрат в одному з найзапекліших боїв у Рамаді. Лейфа також поранили в бою, поціливши йому в спину. Однак під час операції він очолював команду, навіть попри травму. Так само не ослабло його прагнення вистежити та вбити ворогів.

Наша найбільша операція відбулася на цій території не випадково. То була розплата.

Операцію було розпочато, коли наші «морські котики» під покровом темряви пішки вирушили патрулем до позиції: взвод «Charlie» з ОП «Falcon» на захід, взвод «Дельта» з ОП «Eagle's Nest» на схід. Періодично вони повідомляли про своє розташування по радіо, тож я разом з армійськими командирами на ОП «Falcon» й іншими союзними силами міг відстежувати пересування.

Ретельно вивчивши карту місцевості, загони «Charlie» та «Delta» завчасно обрали місця для своїх позицій снайперського спостереження. Оскільки я мусив контролювати ширшу стратегічну картину, то це завдання повністю доручив їм. Крім того вони могли вільно змінювати обране місце, якщо воно не задовольняло вимог, але це було виявлено вже на полі. Як їх і навчали старший командир кожної групи снайперського спостереження «морських котиків» приймав рішення, враховуючи настанки командира, який керував операціями спостереження:

1. Охоплювати якомога більшу кількість шляхів проникнення і відступу ворога.
2. Займати позиції, які дають змогу підтримувати одне одного
3. Обирати надійні бойові позиції, які за потреби можна утримувати під важким ворожим натиском упродовж тривалого періоду.

Мої командири дуже добре розуміли ці настанови, – можливо, навіть краще за мене, – адже їхні життя та життя їхніх людей опинялися під загрозою. Тож я не мусив нагадувати їх перед кожною операцією. Мої командири на передовій мали повноваження приймати тактичні рішення. Саме вони були на місці подій і командували, тоді як я перебував за кілометр звідти на ОП «Falcon», відстежуючи місію разом із командирами Армії США.

Іноді навіть попри детальне вивчення карти й планування, мої командири на передовій виявляли, що завчасно сплановані локації були недоступними. Не раз траплялося, що групи спостереження прибували до будівлі, яку планували використати, й розуміли, що вона розташована значно далі від дороги, ніж здавалося на карті, або ж не забезпечує оптимальний кут огляду для охоплення ворожих шляхів і захисту союзних позицій. Бувало й таке, що будівлю оточувала «мертва зона» – територія, яку важко було контролювати й захищати. Саме тоді командирам взводів доводилося обирати іншу споруду.

Тож без «децентралізованого командування» годі було обійтися. У таких ситуаціях командири могли не зв'язуватися зі мною і не запитувати, як їм чинити. Натомість вони повідомляли, що збираються робити. Я надавав їм усі повноваження узгоджувати та пристосовувати план до непередбачених обставин доти, доки вони дотримувалися моїх настанов і стандартних оперативних процедур. Я надавав їм повноваження очолювати команду. І моє его анітрохи не страждало від того, що накази на передовій віддавали підлеглі командири. Насправді я пишався, що дослухався до них. Коли мої лідери керували своїми командами і приймали тактичні рішення, це

помітно полегшувало мені завдання — давало змогу зосередитися на загальнішій картині.

Під час конкретно цієї операції завчасно обрана позиція взводу «Charlie» виявилася цілком підходяжою. А от взвод «Delta» зрозумів, що заплановану будівлю використати не вийде. Командир «Delta» та його старші керівники шукали споруду, яка наразі краще задовольнила б їхні потреби. Командир зв'язався зі мною по рації та доповів, що його взвод перейде на інший бік вулиці до будівлі під номером 94.

Я відповів йому:

— Це Джокко, підтверджую, що ви хочете перейти до будівлі під номером 94. Уперед.

Потім взвод «Delta» негайно передав цю інформацію решті союзних сил, зокрема й особовому складу батальйону Армії США та керівництву роти, з яким я разом перебував на ОП «Falcon». Коли їхній план змінився, я відсторонився й спостерігав, а далі — переконався, що інформацію взяли до відома у вищих штаб-квартирах. Взвод «Delta», повідомивши всі союзні сили та підтвердивши нам, що ті їх зрозуміли, почав рух до новообраної будівлі.

Будівля 94 й справді виявилася напрочуд зручною позицією. Одна з найвищих у районі, заввишки чотири поверхи, вона забезпечувала чіткий огляд великої північно-південної дороги та місця, де Армія невдовзі мала побудувати ОП «Grant» — новий опорний пункт. Будівлю 94 було легко захищати, крім того, вона забезпечувала вигідні вогневі позиції, що охоплювали чимало потенційних шляхів проникнення ворога на територію і відступу з неї.

Щойно взвод «Delta» зайняв позицію, їхній радист доповів мені:

– Будівля 94 захищена. Позиції спостереження розміщено на четвертому поверсі та на даху.

– Прийнято, – повідомив я.

Далі радист передав інформацію іншим підрозділам, які перебували на території, а я переконався, що вони зрозуміли, що відбулась передислокація взводу «Delta».

Тож тепер, коли взводи «Charlie» і «Delta» зайняли позиції, на територію ввійшли американські військові. На цьому етапі місії війська США були дуже вразливими. Не маючи постійного укриття, хоробрі інженери Сухопутних військ почали зводити ОП, тобто реалізовувати будівничий проєкт у бойовій зоні ворога. На вулицях та в групі командування і контролю, з якою я лишився на ОП «Falcon», відчутно зростало напруження. Коли союзні сили зайшли на територію, почали надходити радіоповідомлення про ймовірний рух ворога: у деяких будівлях вмикалося світло, в інших вимикалося, автівки заводилися, з'їжджали з магістралей та рухалися вулицями, а чоловіки призовного віку походжали провулками, спостерігаючи за діями союзних військ. У повідомленні описували ймовірну ворожу групу з двох – чотирьох чоловіків призовного віку, які вийшли з будівлі й розійшлися в різні боки. Бачили також й інших чоловіків, що розмовляли по раціях.

Цей період перед початком стрілянини був найбільш напруженим – очікування з тривожним передчуттям неминучого бою. Наші «морські котики» та сотні солдатів США, залучених в операції, вели запеклі бої з ворогом у прилеглих районах упродовж останніх кількох місяців. Пролилося чимало американської крові, зокрема й наших побратимів «морських котиків». А тепер напад ворога був лише справою часу, і ми знали, що він мав бути жорстоким.

Аж ось із бойового транспортного засобу Bradley, обладнаного тепловізором для нічних операцій, надійшло радіоповідомлення:

— У нас на даху будівлі озброєні ворожі військові. Схоже снайпери.

Одна-єдина ворожа куля вцілила в Раяна Джоба, завдавши йому серйозного поранення, осліпивши, та, зрештою, убивши. Молодого морського піхотинця з 2 роти Координації вогню корабельної артилерії та авіаційної підтримки, з яким ми часто працювали, підстрелили і вбили єдиним снайперським пострілом лише за кілька тижнів до того. Чимало й інших поранили або вбили єдиною кулею. Так само як наші снайпери зароджували страх у серцях ворогів, ворожі снайпери були для нас справжнім жахіттям: вони точно стріляли з невидимих позицій, влучали в солдатів, а потім просто зникали. Тож це повідомлення про помічених ворожих снайперів іще більше загостило в наших військових бажання зайняти оборонні позиції та посилило напруження в їхніх пальцях, які ті тримали на спускових гачках.

Взводи «Charlie» та «Delta», що зайняли позиції спостереження поодаль, почули ці повідомлення по рації й також захвилювалися. Можливо, саме хтось із цих ворожих снайперів поранив Раяна та нашого побратима — морського піхотинця. Будь-хто з «морських котиків» радо прикінчив би ворожих стрільців. Але, попри романтичне уявлення про протистояння двох снайперів, ми віддавали перевагу іншому виду поєдинку, значно більш нерівному, — ворожий снайпер проти потужної вогневої моці головного бойового танку США M1A2 Abrams. Ворожий снайпер міг забарикадуватися в кімнаті за мішками з піском та бетоном. І хоча так він став би непростою ціллю для стрільців, але

барикади не завадили би вдосконаленій електронній оптиці танка та величезній 120-міліметровій гладкоствольній гарматі, схованими за важкою бронєю. Ми всі покладали надії на стрімкий обстріл з Bradley, який і помітив ворожого снайпера.

Звісно, як і будь-хто інший, я хотів побачити, як знищують ворожого снайпера, а ще краще – багатьох їх. Але це було мінливе поле бою, яке могло приголомшити й спантеличити навіть найдосвідченіших солдатів та «морських котиків». Туман війни в хаотичному міському оточенні стрімко густішав і міг заплутати навіть у, на перший погляд, найелементарнішій ситуації.

Командир роти (капітан Армії США), відповідальний за бойовий транспортний засіб Bradley, який повідомив про ворожих снайперів, був винятковим солдатом і командиром, якого наші «морські котики» глибоко шанували і яким захоплювалися. Він та його солдати були незвичайною групою. Між нами виникли неймовірно сильні узи впродовж десятків операцій, у яких ми працювали разом. Наші снайпери підтримували їхні операції, а вони, своєю чергою, постійно відповідали на наші заклики про допомогу і скеровували свої танки по надзвичайно небезпечних, неочищених дорогах, щоб надати нам вогневу підтримку та евакуювати поранених «морських котиків». Щоразу, коли ми кликали на поміч, командир роти безстрашно наражав себе та своїх людей на величезний ризик. Він особисто сідав у танк і вирушав у дорогу, щоб стати нам на підтримку й відбити напад ворога. Отже, цей самий командир роти почув повідомлення про ворожих снайперів. Він відповів по рації.

– Опишіть ціль.

Командир транспортного засобу Bradley відповів:

– Кілька чоловіків призовного віку на даху. Здається, добре озброєні, а в декого, схоже, снайперські гвинтівки з прицілом.

Відстежуючи повідомлення по рації, я стояв поруч із командиром роти в тимчасовому ТОС у ОП «Falcon». Знаючи, що на даху неподалік місця, де помітили ворога, перебували мої снайпери, я швидко попросив:

– З'ясуйте, який номер будівлі, де вони побачили ворога.

Командир роти передав радіоповідомлення командирі Bradley, щоб з'ясувати точну позицію.

– Будівля № 79, – відповів командир транспортного засобу Bradley.

– Твої ж хлопці не в будівлі 79, правда? – запитав командир роти просто для певності.

Я глянув на тактичну карту, шукаючи номери будівель, які чув по рації. Я знайшов будівлю 79 трохи далі вулицею від того місця, де розмістився взвод «Delta» в будівлі 94.

– Негативно, – відповів я капітану. – Мої «морські котики» у будівлі 94, а не 79.

– Гарзд. Починаймо! – сказав капітан, загорівшись думкою прибрати кількох ворожих снайперів. Кожен з нас прагнув прикінчити їх, вберегти війська США, які перебували на тій території, і завдати противнику значної шкоди. Але ми мушили бути впевненими.

– Заждіть, – сказав я. – Перевірмо, що в нас тут.

Я увімкнув рацію, щоб зв'язатися зі своїми «морськими котиками» по менш офіційній частоті, якою користувалися тільки ми. Я говорив безпосередньо з командиром взводу «Delta»:

– У нас тут певна активність ворога неподалік від вас – можливо, снайпери. Хочемо обстріляти з головної гармати Bradley*. Повинен твердо знати вашу позицію – на сто відсотків.

* 25-міліметрова автоматична гармата з фугасними снарядами.

– Прийняв, – відповів він. – Я вже тричі все перевірів. Будівля безпосередньо на південь від нас під номером 91. Південніше – дорога. Дах нашої будівлі має Г-подібну кімнату. Ви можете побачити її на тактичній карті. Я сиджу в ній. Підтверджую: ми в будівлі номер 94. На сто відсотків. Відбій.

Я підтвердив повідомлення командира взводу «Delta», а далі, звертаючись до командира роти поруч мене, сказав:

– Усе так, мої хлопці в будівлі 94.

– Тоді гаразд, розгромімо цих снайперів, – відповів командир роти.

– Зачекайте, – сказав я, впевнюючись іще раз. – Перевірмо, що бачать ваші хлопці.

– Ми все перевірили: ворожі снайпери на даху будівлі 79, – відповів командир роти. – У тій будівлі немає союзників. Нам потрібно обстріляти її, доки ще маємо шанс. – Він не хотів прогавити слушну нагоду зняти ворожих снайперів.

Мені не більше за нього подобалася думка щонайшвидше знищити ворожих снайперів. Але, знаючи про плутанину та хаос під час ведення бою в місті та про те, як легко можна припуститися помилки, я мусив бути впевнений.

– Зробіть мені послугу, – попросив я командира роти. – Просто щоб перевірити, нехай командир вашого транспортного засобу Bradley порахує номери будівель, які він бачить, від великого перехрестя [де він зараз є] до будинку, в якому помітив ворожих снайперів.

Командир роти поглянув на мене з легким роздратуванням. Якщо це й справді були ворожі снайпери, то вони будь-якої миті могли поцілити в американських військових. Дозволити їм жити бодай ще кілька хвилин означало, що вони можуть убити американців.

— Я просто хочу бути певним, — додав я. Командир роти не працював на мене: я не міг наказати йому відкласти обстріл. Але впродовж численних бойових операцій разом з нашими «морськими котиками» в цьому важкому оточенні ми розвинули міцні професійні робочі стосунки. Він любив наших «морських котиків» і цінував шкоду, якої ми завдавали ворогу. Тож він достатньо довіряв, щоб поступитися моєму проханню.

— Добре, — відповів мені. Командир роти ввімкнув рацію та проінструктував командира транспортного засобу Bradley: — Остаточне підтвердження: порахуйте номери будівель від перехрестя, де ви зараз, до будівлі, де помітили ворожих снайперів.

Командир транспортного засобу Bradley на цьому замовк, імовірно, розмірковуючи, навіщо його про це просять у той час, коли ворожі снайпери чекали нагоди напасти. Але він зробив, як було наказано, і відповів по рації:

— Прийняв. Зачекайте.

На те щоб порахувати будівлі кварталу до цілі, знадобилося б не більше як п'ятнадцять секунд, однак тиша в рації затягнулася надовго.

Нарешті її порушив голос:

— Поправка. Ймовірна позиція ворога в будівлі 94. Повторюю, 94. Я порахував будівлі до кварталу. Ми помилково визначили відстань. Кінець зв'язку.

— Не стріляти! — швидко та владно наказав командир роти по частоті свого батальйону, зрозумівши, що «вороги» в будівлі 94, про яких повідомляли, насправді були союзниками.

— Усім позиціям: не стріляти. У будівлі 94 союзники. Повторюю: будівля 94 — це позиція союзників. На даху будівлі снайпери «морських котиків».

– Прийняв, – похмуро промовив командир транспортного засобу Bradley, усвідомивши, що його помилка мало не призвела до братовбивства.

– Прийняв, – відповів капітан.

Стривожений тим, як легко можна було припуститися такої помилки, та усвідомлюючи, якою смертоносною і руйнівною вона могла стати, командир роти глянув на мене й важко промовив:

– Ми були за крок.

Без офіційних вказівників вулиць чи номерів будівель – із заплутаними перехрестями й провулками – таке непорозуміння могло трапитися з будь-ким. Але якби вони почали обстріл, воно переросло б у справжнє жахіття. Важка 25-міліметрова гармата Bradley стріляла фугасними снарядами, які пробити б дах, імовірно, убивши чи поранивши більшість «морських котиків» на позиції.

На щастя, наш взвод діяв за принципом «децентралізованого командування». Мої командири не просто повідомляли мені про ситуацію, а доводили до відома, що збираються зробити, щоб її виправити. Завдяки Абсолютній відповідальності та керівництву моїх підлеглих вони не лише впевнено очолювали команду, а й допомагали мені зосередитися на ширшій картинці – цього разу відстежувати дії різних підрозділів у мінливому оточенні. Якби мене поглинуло намагання керувати й спрямовувати тактичні рішення взводів «Charlie» і «Delta» звіддала, то, цілком імовірно, я не звернув би увагу на інші події. А це призвело б до катастрофічних наслідків.

Натомість завдяки «децентралізованому командуванню» ми як команда могли ефективно долати небезпеки, запобігати катастрофам і виконувати місію. Невдовзі з'явилися

реальні вороги, розпочавши шалений наступ, у якому намагалися захистити «свою» територію вздовж північно-південної вулиці. Але їхній запал швидко минув, коли снайпери-спецпризначенці та кулеметники вбили кількох на тих самих вулицях, які вони мали захищати. «Децентралізоване командування» давало нам змогу ефективно діяти на вкрай складному бойовищі, допомагати побратимам з Армії США будувати новий опорний пункт і гарантувати, що більше солдатів безпечно повернуться додому. Зрештою, це сприяло стратегічній місії – стабілізувати ситуацію в Рамаді та захистити населення. Упродовж наступних місяців нам вельми успішно вдалося її досягти.

ПРИНЦИП

Загалом можливо керувати командою, у якій не більше ніж 6–10 учасників, а надто коли щось іде не за планом і неминуче з'являються непередбачені обставини. Від жодного старшого керівника не можна очікувати, що він упорається з десятками осіб, що й казати про сотні. Команди повинні ділитися на легко керовані групи від чотирьох до п'яти оперативників із чітко визначеним лідером, а ті повинні добре розуміти загальну місію та її кінцеву мету – *намір командира*. Молодшим лідерам варто надавати повноваження приймати рішення стосовно ключових завдань, необхідних для якомога ефективнішого та результативнішого виконання місії. Команда має ділитися на менші групи задля максимальної результативності в конкретній місії, а їхні лідери мають чітко усвідомлювати свої обов'язки. Кожен тактичний лідер команди повинен розуміти не лише, *що робити*, а й *навіщо*. Якщо лідери на передовій не розуміють, навіщо виконують якесь

завдання, то повинні попросити керівника пояснити. Це дуже тісно пов'язано з принципом «повірити» (див. розділ 3).

«Децентралізоване командування» не означає, що молодші лідери або члени команди діятимуть за власним планом, адже це призведе до хаосу. Натомість молодші лідери повинні чітко розуміти, що входить у їхні повноваження щодо прийняття рішень: «ліві та праві рамки» їхніх обов'язків. Окрім того, вони мусять спілкуватися зі старшими лідерами й радитися стосовно рішень, які виходять за межі їхніх повноважень, а ключову інформацію передавати вгору ланцюжком, щоб керівництво могло прийняти зважене стратегічне рішення. Командири «морських котиків» на полі бою повинні з'ясувати, що потрібно зробити, і виконати це, повідомивши вищому керівництву свій план дій, а не запитувати: «Що ви хочете, щоб я зробив?». Молодші командири повинні проявляти ініціативу, а не реагувати на вказівки.

Щоб отримати повноваження приймати рішення, лідери на передовій обов'язково мають виконувати завдання впевнено. Тактичні лідери повинні гарантовано знати, що чітко розуміють стратегічну місію і «намір командира». Вони мусять несвідомо вірити, що старші лідери підтримають їхні рішення. Без цієї віри молодшим лідерам годі впевнено виконувати завдання, а отже, вони не зможуть ефективно застосовувати «децентралізоване командування». А щоб мати таку певність, старші лідери постійно мають спілкуватися й передавати інформацію – у колі військових ми називаємо це «ситуаційною обізнаністю» – своїм підлеглим керівникам. І так само молодші керівники повинні передавати ситуаційну обізнаність старшим лідерам угору ланцюжком, щоб ті лишалися поінформованими, а надто це стосується вкрай важливої інформації, що впливає на прийняття стратегічних рішень.

У командах «морських котиків», як і в будь-якій команді у світі бізнесу, бувають лідери, які намагаються взяти на себе забагато обов'язків. Коли це трапляється, операція може швидко перерости в справжнісінький хаос. Вирішити це можна, передавши повноваження керівникам на передовій замість того, щоб згори контролювати кожний крок.

Так само й старші лідери, які перебувають далеко від бійців на передовій і тому стають неефективними. Такі керівники можуть удавати, що все контролюють, але насправді вони й гадки не мають, чим займаються їхні солдати, і не можуть ефективно керувати командами. Ми називаємо цю рису «відчуженість від поля бою». Таке ставлення неабияк роз'єднує керівників та бійців, і з таким лідером команді буде складно виконувати місію.

Головне — це визначити, як сильно варто втручатися лідерам і яку позицію для командування й контролю команди варто для себе обрати. Відпрацьовувати штурм (те, що ми називаємо «безпосередній ближній бій», або CQB*) «морські котики» навчаються в «убивчому будинку». «Убивчий будинок» — це багатокімнатний об'єкт з балістичними стінами, який «морські котики», а також інші військові та поліційні підрозділи використовують для відпрацювання навичок CQB. Для молодших офіцерів, які засвоюють основи лідерства, проходження «убивчого будинку» разом зі своїми взводами є навчальною можливістю визначити, наскільки їм варто втручатись і яку позицію вони мають обрати. Іноді командир так заграється, що загрузає в зачистці кожної кімнати, тобто знову й знову заходить до кімнат й обстрілює цілі. Коли таке трапляється, він повністю зосереджується на подробицях того, що відбувається

* Close-quarters battle (англ.).

в конкретній кімнаті, а отже, втрачає ситуаційну обізнаність стосовно того, що відбувається з рештою команди, і більше не може ефективно керувати й контролювати бійців. Трапляється й таке, що командир лишається позаду всіх, відповідаючи за прибирання території. У такому випадку він занадто відстає від решти, щоб знати, що там попереду, і не може керувати штурмовою групою. Я давав багатьом офіцерам одну пораду: правильний обсяг втручання – відповідна позиція для них –десь посередині, зазвичай з основною групою – не занадто попереду, щоб долучитися до зачистки кожної кімнати, але й не занадто позаду, щоб не втратити пильності, що відбувається попереду. Усупереч поширеному хибному уявленню командири взагалі не закріплені за якоюсь позицією. Вони повинні бути спроможними вільно пересуватися туди, де їх потребують найбільше, а це мінлива річ під час операції. Усвідомити правильну позицію для себе як лідера – засадничий складник ефективного «децентралізованого командування», і не лише на полі битви. Це правило працює як у команді, так і в бізнесі чи організації.

Ефективність «децентралізованого командування» важлива для успіху команд у будь-якій галузі. У хаотичних, динамічних та надзвичайно мінливих оточеннях керівники всіх рівнів повинні мати повноваження приймати рішення. «Децентралізоване командування» – це засадничий складник перемоги.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

– Я можу поглянути на ваш штатний розпис*? – запитав я регіонального президента інвестиційної групи радників. «Штатний розпис» зображав організаційну структуру його

* Документ, що визначає склад працівників організації із зазначенням їхніх посадових окладів.

команди та ланцюжок командування. Відповідальний за десятки філій і понад тисячу працівників, президент був кмітливий та мотивований. Йому трохи бракувало впевненості лідера, проте, здавалося, він прагнув учитися.

— Не думаю, що в нас є поточний штатний розпис, — відповів президент. — Мені подобається тримати цю інформацію закритою. Якщо вона просочиться назовні й працівники її побачать, то засмутяться через те, що насправді звітують комусь, кого вважають рівними собі. Я вже стикався з таким раніше.

— А як же вони дізнаються, хто головний? — запитав я. — Без чіткого ланцюжка командування, чіткого усвідомлення, хто й за що відповідає, вам не вдасться домогтися повноцінного керівництва. А це вкрай важливо для успіху будь-якої команди — чи то загонів «морських котиків», чи то вашої компанії.

— Дозвольте показати те, що ми маємо, — сказав президент.

Він відкрив документ на комп'ютері й вивів організаційну структуру компанії на великий плазмовий екран, що висів на стіні конференц-залу.

Я підвівся та уважно роздивися її. Ділянка, за яку він відповідав, була значного розміру й розгалуженості. Її філії було розкидано по величезній географії Сполучених Штатів.

Однак мене спантеличило інше. Організаційній структурі бракувало одноманітності, і вона видавалася неузгодженою.

— Що це ось тут? — запитав я, вказавши на місце з переліком із двадцяти двох людей, які там працювали.

— Це філія, — відповів президент.

— І хто очолює всіх цих людей? — запитав я.

— Керівник філії.

– Він очолює всіх їх? Двадцять одного працівника? І вони всі йому звітують?

– Так, він відповідає за всіх, – відповів президент.

Я поглянув на іншу ділянку штатного розпису і вказав на офіс, у якому працювало троє людей.

– А що це?

– Це також філія, – відповів президент.

– Хто очолює цих людей?

– Керівник філії, – сказав він.

– Він очолює двох?

– Саме так.

– То, виходить, керівник однієї філії очолює двадцять одну людину, а керівник іншої – лише двох?

– Ага... трохи дивно, але на місцях це має сенс.

– Який? – запитав я. Якщо я не міг цього зрозуміти, маючи перед очима штатний розпис, то був упевнений, що, цілком імовірно, «бійцям на передовій», які виконували місію компанії, це видавалося цілковитим безглуздом.

– Ну в більших філіях працює більше людей, тому що вони успішніші й загалом мають сильнішого керівника. Завдяки ефективності цього керівника філія розвивається, а отже, потребує більшої кількості працівників, унаслідок чого й зростає кількість безпосередніх звітів. Згодом ці філії можуть ставати доволі великими, – пояснив президент.

– А що стається з результативністю філій після того, як вони розростаються? – запитав я.

– Знаєте, якщо чесно, щойно філія досягає певного розміру, стрімкий розвиток сповільнюється, – визнав він. – Зазвичай керівник філії зосереджує увагу лише на найкращих виконавцях, а решта губиться в рутинних щоденних справах.

Схоже, поступово більшість керівників таких філій втрачають розуміння загальної картини того, що ми намагаємося зробити й де стратегічно прагнемо розвиватися.

— А що з меншими філіями? — запитав я. — Чому вони не розвиваються?

— У це важко повірити, але з тієї ж причини, — відповів він. — Коли у філії працює лише кілька людей, вона просто не приносить достатнього прибутку, тож керівники філії заробляють не так і багато. Тому вони вимушені особисто вести справи. А займаючись продажами, вони зазвичай не мають часу на те, щоб зосередитися на керівництві та управлінні своїми командами, тому також втрачають розуміння загальної картини, а саме: створення та зростання.

— То яка кількість працівників команди чи філії є ідеальною, на вашу думку? — запитав я.

— Напевно, приблизно п'ятеро чи шестеро: четверо чи п'ятеро фінансових радників і помічники, — відповів президент.

— Це ідеально, — сказав я. — Загони «морських котиків» та військові США, як і військові всіх часів, беруть за основу одиниці, у яких налічують від чотирьох до шести осіб разом з командиром. Ми називаємо їх «вогневими групами». Це оптимальна кількість людей, яких можна очолити. З більшою командою будь-який керівник може втратити контроль, щойно та опиниться бодай під мінімальним тиском (коли виникнуть неминучі труднощі).

— А як тоді ви керуєте більшими командами на полі бою? — запитав президент зі щирою допитливістю.

— Іноді для наших підрозділів під час однієї операції може бути залучено понад сто п'ятдесят людей, — відповів я. — І хоча «морських котиків» серед них може бути лише п'ятнадцять чи

двадцять, під час співпраці з іракськими солдатами та бійцями взаємної підтримки Армії США чи Корпусу морської піхоти наші лави легко зростають до ста чи ста п'ятдесяти. Але правда в тому, що навіть з такою кількістю я можу очолювати, контролювати й координувати лише групу, в якій щонайбільше від чотирьох до шести людей.

Я бачив, як мої слова зародили в президента іскорку зацікавленості.

— Ось чому ми мусимо використовувати «децентралізоване командування», — пояснив я. — Мені годі підтримувати зв'язок з кожним стрільцем у кожному взводі, відділенні чи вогневій групі. Я спілкувався з командиром взводу. Він ураховував мої настанови та передавав їх далі командирам відділень, а ті — виконували. Якщо з нами була рота Армії, то я підтримував зв'язок з командиром роти або, можливо, з одним із командирів взводу, і знову ж таки вони передавали мої настанови своїм підлеглим керівникам.

— А хіба це не спричиняло плутанину? Як у старій грі в зіпсований телефон, коли шепочеш слово по колу й воно повертається зовсім іншим, аніж на початку? — запитав президент.

— Ось чому важлива простота, — відповів я. — Належне «децентралізоване командування» потребує простих чітких стислих наказів, які можуть легко зрозуміти всі в ланцюжку командування. Я промовляв свій «намір командира» безпосередньо солдатам, щоб ті точно знали, у чому полягала кінцева мета місії. Так вони могли діяти в такий спосіб на бойовищі, щоб сприяти досягненню мети, не запитуючи дозволу. Молодших лідерів варто уповноважити приймати рішення й виявляти ініціативу. Це було вкрай важливо для нашого успіху. І добре допоможе вам тут.

— Але чи не закінчиться все тим, що кожна група окремих одиниць просто робитиме що заманеться? Тобто чи не вийде з цього повний безлад? — скептично запитав президент.

— Так може статися лише тоді, якщо ви як лідер не даватимете чітких вказівок і не встановлюватимете визначених меж, — пояснив я. — З чіткими вказівками та встановленими межами для прийняття рішень, які ваші підлеглі лідери повинні розуміти, вони діятимуть незалежно, прямуючи до реалізації спільної мети.

— Я зрозумів, — сказав президент, — потрібно сформулювати місію.

— Так, але слід зробити ще дещо. Сформулювавши місію, ви повідомите бійцям, що робите. Але вони повинні розуміти, *навіщо* ви це робите. Коли підлеглі лідери та бійці на передовій повністю розуміють мету місії, а також те, як її вплетено в стратегічні цілі й на що вона впливає, вони можуть очолювати команду навіть за відсутності безпосередніх наказів.

— У цьому таки є сенс, — визнав він.

— Командам варто бути досить маленькими, щоб лишатися підконтрольними одній людині, — вів далі я. — «Норма керуваності» — це поширений бізнесовий термін. Скількох людей керівник може ефективно очолювати? У бою, залежно від досвіду та особистих рис лідера, а також рівня майстерності й досвідченості бійців і рівня жорстокості та ризику дістати поранення на певній території, ця кількість може різнитися. Вам потрібно визначити оптимальний розмір ваших команд. І якщо це п'ятеро чи шестеро людей на чолі з лідером, тоді так їх і потрібно формувати.

З перспективи керівництва, пояснив я президенту, насправді немає нічого важливішого, аніж розуміти динаміку

«децентралізованого командування». Якщо коротко, то це належне командування та контроль. За умови правильного застосування, це одна з найскладніших стратегій. Лідер повинен знайти в собі силу відпустити віжки. Він повинен вірити й довіряти підлеглим, а також лідерам на передовій і їхнім можливостям. Та понад усе це потребує довіри вгору і вниз ланцюжком командування: віри в те, що підлеглі зроблять усе правильно, а старші керівники підтримають підлеглих, якщо ті діятимуть відповідно до місії та «наміру командира».

Довіра не дається сліпо. Її треба методично вибудувати. Іноді ситуації вимагають, щоб керівник відступив і дозволив вирішити проблему молодшому лідерові, навіть якщо й знає, що може впоратися ефективніше. Але ще важливіше – дозволяти молодшим лідерам приймати рішення і підтримувати їх навіть тоді, коли вони помиляються. Довіру будують на відкритих обговореннях. Довіру будують на подоланні напруженості й складних ситуацій. Довіру будують в умовах екстрених ситуацій і досліджуючи реакції людей.

– Молодші лідери повинні знати, що керівник підтримає їх, навіть якщо вони приймуть рішення, яке не дасть найкращого результату, але все ж сприятиме стратегічній меті, – пояснив я. – Абсолютна віра в те, що зроблять інші, як вони відреагують і які рішення приймуть, – ось засадничий складник успіху «децентралізованого командування». І це невіддільна частина успіху будь-якої високопродуктивної команди переможців.

– Зрозумів, – відповів президент. – Так я і зроблю.

ЧАСТИНА ІІІ

УТРИМАТИ ПЕРЕМОГУ

РОЗДІЛ 9

Планувати

Лейф Бєбін

РАМАДІ, ІРАК. ВИЗВОЛЕННЯ ЗАРУЧНИКА

– Вони заклали у дворі СВП, а в будинку тримають наготові заряджені кулемети, – стурбовано промовив наш розвідник.

Це була місія з визволення заручника – операція з надзвичайно високими ставками, адже ми мали не лише вбити противників, а й звільнити невинну жертву. Нас готували до подібних місій, але вони траплялися рідко. А тепер тактичній групі «Bruiser» випала нагода провести таку операцію.

Терористична група, пов'язана з «Аль-Каїдою», викрала іракського підлітка, племінника полковника поліції Іраку. Вони вимагали від родини 50 000 доларів викупу, а інакше погрожували обезголовити хлопця. У ті часи викрадення та обезголовлення в Рамаді та провінції Анбар були цілком звичною справою. Часто заручників катували або вбивали, навіть якщо родина сплачувала викуп. Ці терористи-викрадачі, без сумніву, були жорстокими людьми й без вагань виконали б свою страшну погрозу. Тактична група «Bruiser» не могла

гаяти часу. Ми мусили швидко скласти план, коротко переповісти його іншим солдатам і якомога швидше втілити.

Нашій розвідці вдалося з'ясувати, що заручника тримали в будинку на околиці передмістя Рамаді. Дороги в тій місцевості були важко заміновані СВП, і загроза була надзвичайно високою. То був небезпечний район, повністю контрольований ворогом. Але саме там, імовірно, перебував заручник і ті, хто його утримував, тому ми мусили знайти якнайкращий шлях, щоб зайти на територію та вибратися з неї. Наш план мусив максимізувати шанси на успішне виконання місії і звести до мінімуму ризику для всіх: штурмової групи «морських котиків», техніків розмінування СВП та союзних сил іракських солдатів.

Тактична група «Bruiser» мала розвідувальне відділення, в якому працювали з десяток «морських котиків» та ще кілька працівників допоміжного штату не з числа спецпризначенців. Розвідку «Bruiser» очолював молодий лейтенант (наймолодший офіцерський ранг у Військово-морському флоті), який нещодавно закінчив Військово-морську академію США. Він не входив до лав «морських котиків», а спеціалізувався саме на розвідці. Цей лейтенант хоча й був недосвідченим новачком, однак водночас розумним, працьовитим та надзвичайно мотивованим. Ми прозвали його Баттерсом на честь персонажа з мультсеріалу «Південний парк» на каналі Comedy Central. Баттерс та його команда фахівців опрацювали сотні звітів та зібрали всю можливу інформацію, щоб полегшити нам планування. Тим часом ми – тактична група «морських котиків» «Bruiser» – зібралися разом скласти план.

Як командир взводу «Charlie», я виконував роль очільника штурмової групи, до якої входив десяток «морських котиків», один технік розмінування СВП та п'ятнадцять іракських

солдатів, які мали ввійти та очистити будинок. Джоко як командир тактичної групи «Bruiser» очолював наземні сили, тобто відповідав за командування і контроль над усіма ресурсами: штурмовою групою, транспортними засобами, авіацією та рештою допоміжних елементів, що були залучені до операції.

Під цокання годинника ми проаналізували місію, розібрали наявні розвіддані й склали детальний перелік доступних допоміжних ресурсів: у нас були власні броньовані «Гамві» та два гелікоптери Військово-морського флоту США HH-60 Seahawk. Ми розробили надійний план. Невелика команда снайперів-спецпризначенців потайки мала пробратися на територію, зайняти позицію трохи далі від будинку, відтак уважно стежити за ціллю та прикривати групу штурмовиків, коли ми наблизилися б до будівлі. Далі штурмова група мала ввірватися, очистити всі кімнати, знищити наявні загрози і (в найкращому разі) звільнити заручника. Джоко лишався б із транспортними засобами та координував би допоміжні ресурси, доки триватиме зачистка. Після цього ми повернулися б на базу й передали заручника медикам.

Узявшись до справи, я поїхав до «Рамаді» — великої бази США на околиці міста, де жило й працювало багато американських військових, — негайно зустрітися з командиром роти Армії США, який відповідав за територію, де стояла ця будівля. Майор та його рота були дислоковані в Рамаді вже понад рік. Вони брали участь у запеклих боях проти смертоносного ворога в цьому секторі міста, втратили кількох хоробрих солдатів та мали багато поранених. Він знав цей район як свої п'ять пальців. Його танки й військові підтримали б нас у скруті. Майор та його рота входили до Національної гвардії США, а це означало, що вдома вони були не лише солдатами. У звичайному світі

командир роти працював шкільним учителем. Але тут, у Рамаді він та його люди були вояками, та ще й достобіса вправними. Він був винятковим бойовим командиром, справжнім знавцем своєї справи. Ми надзвичайно поважали майора та його роту й цінували, як добре він знав ці місця. Ми з ним коротко розглянули план, і він підказав кілька орієнтирів, за якими було якнайкраще проникнути на територію непоміченими, а його танки Abrams і бойові транспортні засоби Bradley забезпечити б нам найсильнішу підтримку. Я уважно слухав.

Повернувшись на базу «морських котиків», відому як база «Shark»*, ми остаточно узгодили план дій на передовій, який давав нам найвищі шанси на успіх і головна мета якого полягала в тому, щоб заскочити терористів зненацька й зменшити ризик для наших військових. Потім ми зібрали всіх оперативників-спецпризначенців у кімнаті планування місій, щоб коротко обговорити план. Окрім «морських котиків», техніка розмінвання СВП та перекладачів, які мали супроводжувати нас під час операції (з іракськими бійцями ми зв'язалися трохи згодом і також усе обговорили), ми долучили до наради решту ключового допоміжного персоналу та працівників ТОС. Було вкрай важливо, щоб ми всі розуміли план: як та коли виходити на зв'язок і що робити, якби все пішло не за планом. Якщо ми хотіли звільнити заручника, то не могли гаяти ні хвилини. На цій короткій нараді ми хутко прояснили всі аспекти.

Як командир штурмової групи, я дав фінальні настанови. Наші стрільці щойно отримали чимало інформації, і мої коментарі мали установити пріоритетність даних, а саме – наголосити

* Згодом ми перейменували базу в «Марк Лі» на честь Марка – першого «морського котика», убитого під час бойових дій в Іраку. – Примітка авторів.

на трьох найважливіших пунктах. Я хотів, щоб штурмова група запам'ятала їх і враховувала передусім:

1. Зберігати елемент несподіванки: наближатися до цілі значно важливіше скритно, аніж швидко.
2. А ось після прориву, коли ми зайдемо до будівлі, найважливішою стане швидкість. Ціль слід хутко очистити та впевнитись, що всередині безпечно.
3. Швидко визначати будь-які потенційні загрози. Діяти обережно, щоб не поранити заручника. І бути готовими надати медичну допомогу.

Як відповідальний за операцію командир наземних сил, Джоко додав і свої прикінцеві настанови, спростивши складну незрозумілу мову наших правил обстрілу до короткого чіткого та зрозумілого всім твердження: «Якщо мусите натиснути на спусковий гачок, переконайтеся, що люди, яких убиваєте, – поганці».

На цьому нарада скінчилась і «морські котики» заквапилися з будівлі. Усі швидко збирали оперативне спорядження, заправляли транспортні засоби й проводили останню перевірку обладнання. Ми з Джоко єдині лишилися в кімнаті планування обговорити останні деталі плану з урахуванням ширшої картинки.

Раптом до кімнати увірвався Баттерс.

— Ми щойно отримали нові розвіддані, — сказав він стурбовано й збуджено. — Вони заклали у дворі СВП, а в будинку тримають наготові заряджені кулемети.

Це означало, що терористи, які утримували заручника, були готові до бою, і ризик для наших сил був високим. Баттерс пильно й занепокоєно вдивлявся в нас.

Джоко глянув на мене.

— Гадаю, твоїм хлопцям перепаде, — сказав він з упевненою усмішкою та кивнув. Він повністю усвідомлював ризики. Але також знав, що наш план був ретельно виваженим і штурмова група та допоміжні ресурси були готові зустрітися з ворогом.

— Гадаю, що так, — сказав я, усміхнувшись Джоко у відповідь та кивнувши на знак згоди, додавши фразу, яку ми використовували, коли стикалися з чимось особливо складним чи серйозним: — Нічогенькі часи.

Ми вийшли до транспортних засобів, де стояли бортові команди й штурмовики-спецпризначенці, готові рушити.

— Маємо останні дані розвідки, — передав я військовим. Я повідомив їх про СВП на задньому дворі та заряджені кулемети.

— Прийнято, — почув у відповідь від кількох «морських котиків». — Розважмося.

Їм уже кортіло взятися до справи. Так працювала тактична група «Bruiser».

Це не була зверхність чи самовпевненість. Навпаки, кожен з нас розумів, що це була небезпечна операція і що він, цілком імовірно, міг повернутися додому в труні. Але, попри нові розвіддані, ми були впевнені у своєму плані. Ми ставили собі за ціль зберегти елемент несподіванки й ударити по поганцях ще до того, як ті навіть зрозуміють, що ми поблизу. Це дало б нам найвищі шанси врятувати заручника живим та захистити наших штурмовиків від загроз. Після наради кожний окремий оперативник розумів загальний план, свою конкретну роль у ньому і знав, що робити, якби все пішло шкереберть. Крім того, ми швидко пробіглися планом операції, репетируючи з повним спорядженням, а тому були впевнені, що зможемо ефективно впоратись із завданням. Завдяки ретельному плануванню ми з'ясували та зменшили ймовірні ризики. Але неможливо

контролювати абсолютно всі загрози. Ця місія від початку була небезпечною. Лишалось тільки гадати, чи вдасться нам урятувати заручника.

Ми розсілися в транспортні засоби та виїхали за ворота в суцільну темряву. Операція почалася.

Коли ми зупинились на певній відстані, штурмова група спішилася і вишикувалася в патруль. Я прислухався до нових радіоповідомлень від снайперського спостереження.

— Жодного руху на цілі, — доповіли вони. — Здається, все спокійно.

Звісно, це не означало, що все так і було, а лише те, що вони не бачили руху.

Коли штурмова група швидко, але тихо попрямувала до наміченої будівлі, навкруги стояла темна ніч. Я стежив, щоб наш провідний боєць вів у потрібне місце. Я не втрачав пильності й постійно роззирався навкруги, не спускаючи очей з наміченої будівлі та решти штурмової групи.

Коли ми підібралися ближче, напруження відчутно зросло. Щойно ми дісталися цілі, сапери почали перевіряти шлях на наявність СПВ. Наша команда прориву «морських котиків» рушила до вхідних дверей та встановила на них великий заряд вибухівки.

БУУМ!

«Почалося», — подумав я.

Оскільки метою було врятувати іракського заручника, ми хотіли пропустити вперед саме іракських солдатів. Але, як це часто траплялося, наших союзників скував страх, і вони зволікали, не наважуючись переступити через розбиті й понівечені металеві двері та зайти до задимленої кімнати. Тієї миті була важлива кожна наносекунда. Бойові радники з числа наших

«морських котиків» були готові до такого розвитку подій, а тому схопили іракських солдатів та безцеремонно штовхнули крізь дверний отвір у будинок. Ми не могли гаяти часу.

Наш штурмовий загін ішов одразу за іракськими солдатами, але, коли іракці знову не змогли зайти до наступної кімнати, спецпризначенці швидко взяли контроль над ситуацією у свої руки. За хвилину ми очистили всі кімнати, а затримані опинилися повністю під нашим контролем.

— Чисто, — крикнув я. Обійшлося без жодного пострілу. Тепер треба було з'ясувати, кого ж ми захопили.

Серед затриманих був і збентежений іракський підліток. Ми відвели його вбік і, поставивши кілька запитань з допомогою перекладача, упевнились, що він і справді був тим самим викраденим заручником. Марк Лі, один зі штурмовиків-спецпризначенців, не змарнував нагоди дотепно пожартувати. Він відважно підійшов до іракського хлопчика й майстерно вдаючи лейтенанта Джейма Куррана, якого в кінострічці 1990 року «Морські котики» зіграв Майкл Бейн, сказав:

— Ми загін «морських котиків», і ми тут, щоб витягти тебе. Не потрібно нам дякувати, бо нас не існує. Ти ніколи нас не бачив. Цього ніколи не було.

Ми добряче посміялися, бо іракський хлопчик не зрозумів англійською ані слова, проте все ж був нам вдячний і, очевидно, відчував полегшення, що його врятували від поневолювачів.

Ми бездоганно виконали план. Поганці дізналися про присутність «морських котиків» лише тієї миті, коли вибухнули їхні двері. Ми застали їх зненацька: вони на нас аж ніяк не чекали. Я вийшов на дах, налаштував рацію і повідомив Джоко, який тепер був із групою блокування ззовні:

— Джоко, це Лейф. Ціль очищено.

Це означало «заручник у нас».

Ми врятували хлопця живим і неушкодженим, а всі заслуги приписали іракським солдатам. Успішний порятунок заручника союзними іракськими силами мав відчутний стратегічний вплив. Це була значна перемога новоствореного Іракського війська у звільненні місцевого населення від жорстокості повстанського руху.

Та що найкраще, ніхто з наших не постраждав. Ми не знайшли ані СВП, закладених на задньому дворі, ані заряджених кулеметів у будинку, хоча викрадачі, без сумніву, мали доступ до зброї. Нам пощастило. Проте ми самі були творцями такої удачі. Нам удалося зберегти елемент несподіванки. І план спрацював як по маслу, що свідчило про значний рівень навичок планування, якого ми досягли в «Bruiser». Ми були задосить шанобливими, щоб покладатися на досвід вправного майора Армії США та його солдатів, які жили й воювали на цій території протягом цілого року, і це неабияк допомогло успішно виконати все заплановане.

Повернувшись до Сан-Дієго рік потому, я працював інструктором базового вишколу командирів «морських котиків». Цей сценарій я використав для вправи на відточення уміння приймати рішення. Я розповів сценарій групі командирів взводів і їхнім головним сержантам, які тільки-но отримали підвищення: іракського хлопчика утримують як заручника, відоме його місце розташування, рятувальну місію вже заплановано й усі готові вирушати.

— За мить до початку операції, — сказав я їм, — офіцер розвідки повідомив, що на задньому дворі заклали СВП, а в будинку встановили заряджені кулемети. Як ви вчините?

Ті, хто був у кімнаті, мали зовсім різний бойовий досвід.

– Не йтиму, – сказав один з офіцерів. – Воно того не варте.

Дехто його підтримав.

Один головний сержант взводу сказав:

– Перепланую місію.

Кілька інших людей з ним погодилися.

Деякий час я мовчав, щоб вони добре обміркували варіанти.

– Дозвольте дещо запитати, – звернувся я до групи. – Готуючись до цього рейду прямого захоплення/знищення, чи могли ми впевнено сказати, що на задньому дворі не було СВП, а в будинку не встановлено заряджених кулеметів?

Присутні захитали головами, відповідь була очевидною: ні. Ніколи не можна сподіватись, що такі небезпеки не підстерігатимуть біля цілі. Ви повинні припускати, що вони там є, планувати кожен операцію з урахуванням цього припущення – та наскільки можливо зменшувати такі загрози. Припускати інакше – це невдале керівництво. Ось у чому суть планування місії: ніколи й нічого не сприймати як належне, готуватися до ймовірних непередбачених обставин та максимально підвищувати шанси на всі місії, зводячи до мінімуму небезпеку для військ, які виконують операцію.

Навіть попри нові розвіддані про смертельні загрози, тактична група «Bruiser» усе одно могла почати операцію з визволення заручника, бо ми вже врахували відповідний розвиток подій та склали план. Ми вжили конкретних заходів, щоб зменшити небезпеку від потенційних СВП у самій будівлі та навколо неї. Крім того, ретельно спланували операцію так, щоб зберегти елемент несподіванки, тож навіть якби поганці таки мали заряджені кулемети наготові, вони просто не знали б, що ми

вже близько, аж доки не стало б запізно. Тож у нас не було потреби змінювати план. Ми були готові. Завдяки гарному плану й точному його виконанню – та ще дрібці везіння – операція минула вдало.

Збагнувши принципи, за якими «морські котики» планують бойові місії, можна навчитися технік, доречних у цілому спектрі різних сфер. Стандартизація процесу планування важлива для команд у будь-якому бізнесі чи галузі.

ПРИНЦИП

У чому суть місії? Планування починається з аналізу місії. Лідери повинні чітко вказати команді, що робити. Щойно вони самі зрозуміють місію, то зможуть передати це знання ключовим лідерам і бійцям на передовій, які її виконуватимуть. Розлогі та двозначні місії є наслідком браку зосередженості, неефективного втілення та відволікання на другорядні завдання. Щоб цього не допустити, місію потрібно ретельно відшліфувати та спростити так, щоб домогтися відкритого, чіткого й конкретного фокусу на досягненні ширшої стратегічної мети, у межах якої її й виконують.

Місія повинна пояснювати загальну мету та бажаний результат, або «кінцевий стан», операції. Бійці на передовій, які її виконують, повинні розуміти глибшу ціль за нею. Окрім простого формулювання, найважливішою частиною обговорення насправді є «намір командира». Якщо всі причетні до виконання плану його добре розуміють, то керуватимуться ним у кожній дії чи під час прийняття рішення на полі бою.

Щоб з'ясувати, як найкраще виконати місію, потрібно продумати різні способи розгортання подій, але врахувати доступні людські чи допоміжні ресурси. Щойно визначено курс, для

подальшого планування слід зібрати детальну інформацію, яка полегшить розробку ґрунтового плану. Важливо використовувати всі доступні ресурси та покладатися на досвід тих людей, які, з огляду на свою кращу позицію, можуть надати найточнішу та найактуальнішу інформацію.

Лідери повинні передати процес планування якомога нижче ланцюжком до ключових підлеглих командирів. Командири груп у межах більшої команди, керівники взводів на передовій, тобто лідери тактичного рівня, повинні брати на себе відповідальність за виконання своїх завдань у межах загального плану та місії. Для розробки хоробрих новаторських способів вирішувати проблеми вкрай важлива участь усієї команди, навіть наймолодшого особового складу. Якщо бійці на передовій відповідальні бодай за невелику частину плану, це допомагає їм усвідомити свою причетність та зрозуміти мотиви за цим планом, а також посилює віру в місію і, як наслідок, значно покращує результативність виконання.

І хоча старший лідер наглядає за процесом планування, у якому беруть участь члени команди, він або вона повинні бути обачними, щоб не загрузнути в деталях. Зберігаючи ширше бачення та не зациклюючись на незначних подробицях, старший лідер може гарантувати кращу узгодженість зі стратегічними цілями. Це дає змогу старшим лідерам «відійти назад та стати тактичними геніями» – знаходити слабкі місця або прогалини в плані, що можуть лишитися непоміченими для тих, хто загруз у деталях. А отже, лідери можуть заповнити подібні плями ще до початку виконання.

Щойно детальний план розроблено, його потрібно коротко обговорити з командою, всіма учасниками й допоміжними групами. Лідери повинні ретельно визначати пріоритетність

інформації та подавати її якомога простіше, зрозуміліше й чіткіше, щоб не перевантажувати. Процес планування та обговорення потрібно проводити у формі наради, яка заохочує дискусії, запитань і уточнень навіть від наймолодшого особового складу. Якщо війська, що підуть на передову, не розуміють плану, однак бояться ставити запитання, здатність команди ефективно виконати його стрімко падає. Тож лідери повинні ставити запитання своїм підлеглим, заохочувати їх до взаємодії та переконатися, що всі розуміють план.

Після успішної наради всі учасники операції розумітимуть стратегічну місію, «намір командира», конкретну місію команди та свою індивідуальну роль. Вони розумітимуть і непередбачені обставини – ймовірні труднощі, що можуть виникнути, і знатимуть, як на них реагувати. *Перевірити, чи успішним було коротке обговорення, дуже просто: чи зрозумілий план для команди й груп підтримки?*

План повинен зменшувати ризики там, де це можливо. «Морські котики» славляться тим, що наважуються на значний ризик, але насправді вони дуже ретельно його прораховують. Гарний план повинен максимізувати шанси на успіх місії, водночас якомога зменшуючи небезпеки. Деяких ризиків просто неможливо уникнути, а тому лідери повинні натомість зосередитися на підконтрольних їм небезпеках. Детальний план імовірних непередбачених обставин допомагає керувати ризиком, адже всі причетні до безпосереднього виконання (або підтримки) операції розуміють, що потрібно робити, коли виникають труднощі або щось іде не так, як слід. Але чи то на полі бою, чи у світі бізнесу лідери повинні спокійно миритися з певними ризиками. Джон Поль Джонс, герой Військово-морського флоту США часів Американської революції та

Батько Військово-морських сил США сказав: «Хто не ризикує, той не перемагає»*.

Найкращі команди постійно аналізують свої тактики й оцінюють ефективність роботи, тож можуть пристосувати методи й використати засвоєні уроки в майбутніх місіях. Бізнесові команди часто скаржаться, що на такий аналіз просто бракує часу. Однак його потрібно знайти. Найкращі підрозділи «морських котиків» після кожної бойової операції проводять те, що ми називаємо «післяопераційне обговорення». Байдуже, чи ми дуже виснажені після операції, чи зайняті плануванням наступної, для цієї наради час можна знайти завжди, адже від неї залежать наше життя та успіх майбутніх місій. Під час післяопераційної наради ми розглядаємо всі етапи операції – від планування до виконання. А також з'ясовуємо щодо ось-ось завершеної місії таке: що минуло так, як планували? Як можна адаптувати тактику, щоб досягнути ще вищої результативності та кращої переваги над ворогом? Такий самоаналіз дозволяє підрозділам «морських котиків» оцінити, покращити й відібрати те, що спрацьовує, а що ні, а тому вони мають змогу постійно вдосконалюватися. Для будь-якої команди в будь-якому бізнесі вкрай важливо робити те саме та вносити відповідні зміни в наступні плани, щоб не повторювати власних помилок.

І хоча різним сферам бізнесу може бути притаманний свій процес планування, його потрібно стандартизувати, щоб окремі відділення в самій компанії та допоміжні ресурси за її межами (як-от підрядники, які надають послуги, або дочірні компанії) розуміли й користувалися одним форматом і єдиною

* Цитата з вебсторінки Академії Військово-морського флоту США, відділ зв'язків з громадськістю. Цитати Джона Пола Джонса можна знайти за адресою www.usna.edu/PAO/faq-pages/JPJones.php. – Примітка авторів.

термінологією. Це мають бути послідовні та докладні інструкції з переліком усіх істотних аспектів, які працівники повинні враховувати. План слід обговорити з учасниками, передати бійцям на передовій, які відповідають за виконання, щоб ті чітко його розуміли. Запровадження такого процесу планування гарантуватиме найвищий рівень виконання і дасть команді найкращі шанси здійснити місію та перемогти.

Основні інструкції лідера стосовно планування мають містити такі пункти:

- × Проаналізувати місію.
- × Зрозуміти місію, дану вищими штаб-квартирами, «намір командира» й кінцевий стан (мету).
- × Визначити і сформулювати власний «намір командира» й кінцевий стан конкретної місії.
- × Визначити доступний особовий склад, переваги, ресурси й час.
- × Децентралізувати планування.
- × Надати ключовим лідерам повноваження аналізувати ймовірні сценарії розвитку подій.
- × Визначити конкретний план дій.
- × Віддати перевагу найпростішому курсу.
- × Зосередитися на найкращому плані.
- × Доручити ключовим лідерам розробити план для обраного курсу.
- × Скласти план на випадок непередбачуваних обставин для кожного етапу операції.
- × Зменшити підконтрольні ризики, наскільки це можливо.
- × Передати частини плану та короткий виклад ключовим молодшим лідерам.
- × Відійти назад і стати тактичним генієм.

- × Постійно аналізувати план і перевіряти, щойно з'являється нова інформація, щоб гарантувати його актуальність для поточної ситуації.
- × Коротко пояснити план усім учасникам та допоміжним групам.
- × Наголосити на «намірі командира».
- × Ставити запитання, залучаючи до обговорення і взаємодії всю команду, щоб переконатися, що всі розуміють план.
- × Проводити післяопераційну нараду після завершення місії.
- × Аналізувати засвоєні уроки та враховувати їх далі.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

— Ми мусимо запровадити процес планування, — сказав віцепрезидент (ВП) відділу вивчення нових ринків. — Наш успіх залежить від досвідчених людей, яких ми відсилаємо в нові галузі. Вони знаходять усю потрібну інформацію, виконують план, і, як наслідок, ми перемагаємо. Але наша компанія розвивається, коли ми виходимо на нові ринки, і нам потрібен стандартизований процес планування — послідовний перелік дій, якого змогли б дотримуватися менш досвідчені працівники.

ВП відділу дослідження нових ринків був приголомшливим лідером та чільним рушієм успіху компанії. Як і гарний бойовий командир «морських котиків», він був рішучим та застосовував Абсолютну відповідальність у вирішенні труднощів і під час виконання місії. І хоча йому трохи бракувало терплячості до бюрократії, завдяки своєму запалу він став надзвичайно успішним і спонукав команду сягати найвищих рівнів виконання. Його керівництво й особисті зусилля безпосередньо впливали на стрімке зростання та розвиток

компанії, яка отримала сотні нових роздрібних магазинів і сотні мільйонів прибутку. Його команда була напрочуд результативна та спромоглася міцно вкоренитися в галузях, де традиційно переважали майже винятково їхні конкуренти. Вони наважувалися на сміливі кроки і, як наслідок, чимало на цьому заробляли.

Я саме закінчив презентацію «Echelon Front» про ідеї лідерства «морських котиків», яку проводив для його команди вивчення ринків, що розвиваються, і під час подальшого обговорення ВП перейшов до планування.

– Я постійно торочу команді про планування, – сказав він. ВП звернувся до однієї зі своїх ключових керівниць, регіональної менеджерки, та запитав: – Як часто ви чуєте від мене про планування?

– Постійно, – відповіла вона. Я бачив, що менеджерка поважає боса, проте мова її тіла свідчила, що вона не поділяла його хвилювання стосовно важливості організації процесу планування. Без сумніву, менеджерка думала: *«У нас усе добре. Навіщо мені завдавати собі більшого клопоту та паперової роботи, розписуючи процес планування і навчаючи цього ключових керівників?»*.

Але вона помилялася. А от її керівник – ВП відділу дослідження нових ринків – був досить далекоглядним стратегічно й чудово розумів важливість планування для довгострокового успіху компанії.

– Коли я тільки-но починав кар'єру «морського котика», певний час планування військових місій видавалося мені непотрібним і обтяжливим, – сказав я їм. – Утім, я помилявся. Запровадження ефективного та послідовного процесу планування є засадничим для успіху будь-якої команди.

Я розповів, як завдяки рокам спроб і помилок, а ще – безлічі хибних кроків та неодноразових хиб навчився відповідно планувати й обговорювати місії. Усе почалося ще в мої перші дні вишколу «морських котиків».

РКВ – для хлопців. Це твердження часто повторювали у взводах і тактичних групах «морських котиків», коли я тільки-но приєднався до загонів спецпризначенців. Цей вислів означає необхідність складати короткий виклад бойової місії та повідомляти його спецпризначенцям, які виконуватимуть операцію. РКВ розшифровується як «розпорядження командира взводу», і цим терміном «морські котики» користуються ще із часів війни у В'єтнамі. Решта військових США називає цей виклад оперативним розпорядженням (OPORD*). Після подій 11 вересня спільні операції в тісній співпраці з Армією США, Корпусом морської піхоти та Повітряними силами під час війн в Афганістані й Іраку спонукали «морських котиків» почати використовувати термін OPORD. Утім, незалежно від формулювання, цей термін позначав те саме – стислий виклад місії. Цей виклад окреслював конкретні деталі: хто, що, коли, де, навіщо і як буде виконувати бойову операцію. OPORD готували й презентували оперативникам-«морським котикам» та групам підтримки, які брали участь в операції. Основна його мета полягала в тому, щоб кожен член групи спецпризначенців чи інших американських (або союзних іноземних) сил, залучених до операції, мав змогу зрозуміти свою роль, знав, що робити, коли щось піде не за планом і як покликати на допомогу, якщо події розвиватимуться за найгіршим сценарієм. Гарний план був украй важливим для досягнення

* Operations order (англ.).

цілей місії, а його стислий виклад військовим сприяв ефективному виконанню. Адже навіть найкраще обраховані плани без успішного виконання були даремними.

Та проблема полягала в тому, що для нових «морських котиків», які проходили вишкіл, ідея «РКВ — для хлопців» просто себе не виправдовувала. У навчальних сценаріях, з якими я мав справу, здавалося, що РКВ, або OPORD, насправді створювали для того, щоби вразити присутніх інструкторів і старших офіцерів умінням працювати в PowerPoint. Упродовж понад півторарічного курсу вишколу «морських котиків» завжди лишалися інструктори та/або офіцери-спецпризначенці, які були присутні на обговореннях саме за тим, щоб оцінити РКВ. Інструкторський склад міг запросто вщент розгромити план, а надто його короткий виклад, прискіпуючись до кожнісінької деталі. Здебільшого їхні критичні зауваження стосувалися саме слайдів презентації та висловлювали одне чітке послання: треба більше, більше слайдів, карт, графіків часу, схем, фазових діаграм, зображень — більше всього. Усе це було вкрай складно, до того ж неабияк спантеличувало.

Як молодший офіцер взводу «морських котиків», я повинен був контролювати процес планування і скласти короткий виклад OPORD, щоб найкраще розкрити тактичний план, розроблений нашим головним сержантом, кількома ключовими гравцями взводу й безпосередньо мною. Я мав звести всю інформацію в презентації в PowerPoint і разом з тими ключовими гравцями показати її оперативникам загону «морських котиків» та групам, які виконували місію. Доки молодші оперативники готували спорядження, а головний сержант взводу й командири відділень (КПО) обговорювали тактичні аспекти місії та визначали, хто за що відповідатиме, офіцери

працювали над слайдами презентації, систематизуючи інформацію в короткий виклад.

Планувати військові операції видавалося вкрай складним завданням. У кожній з них було так багато мінливих частин та елементів, так багато змінних. Формат OPORD-брифінгу, який ми мали провести, було розроблено з урахуванням 96-годинного циклу планування, згідно з яким на готування бойової операції ми мали принаймні чотири дні. За цим форматом короткий виклад повинен був містити понад 70 слайдів. Але під час навчання ми, по суті, мали на створення плану лише декілька годин, а тому необхідність скласти його деталізований виклад забирала чимало часу, який натомість можна було б присвятити плануванню. Основну частину зусиль ми гаяли на слайди, нехтуючи важливими пунктами плану.

На моїй першій ротації як офіцера нас відправили до Багдада. На той час уже тривала Іракська війна, і чимало військових підрозділів США брали участь у кровопролитних боях. Але нам не вдалося здобути досвід у бойових операціях, як я на те сподівався. Більшість часу ми охороняли одного високопосадовця тимчасового іракського уряду. А я лівову частку часу марнував у тактичному оперативному центрі, сидючи за столом, телефонуючи, відстежуючи нашу команду по рації і створюючи презентації в PowerPoint. Як офіцери-спецпризначенці, ми були так заклопотані слайдами, що дехто з «морських котиків» виготовив для уніформ жартівливі нашивки «Рейнджери PowerPoint, 3000 годин». Посміятися в скрутті — це звичне «морським котикам» почуття гумору.

На щастя, мій безпосередній керівник розумів важливість залучення молодших командирів до бойових операцій

і доручив мені очолити невелику групу «морських котиків» у низці місій снайперської підтримки в батальйоні легендарної «Великої червоної одиниці» – 1 піхотної дивізії Армії США – у місті Самарра. Нам удалося змінити ситуацію на краще та зменшити кількість нападів на американських солдатів. Але за три тижні ми отримали підтвердження лише про одного вбитого ворожого бійця і ще кількох імовірно вбитих. Ми координувати свою роботу з підрозділами Армії, але детально нічого не планували й не проводили обговорень. До того ж я перейняв у плануванні кілька поганих звичок.

Коли я приєднався до тактичної групи «Bruiser» у Третньому загоні «морських котиків» і став командиром взводу «Charlie», то почав працювати з Джоко. Він очікував, що я, як і мої ключові командири взводу, застосовуватиму стандартний процес планування, який використовували невеликі підрозділи й інші військові сили. Він очікував, що ми братимемо на себе Абсолютну відповідальність.

Завдяки активному піврічному вишколу тактична група «Bruiser» навчилася працювати як команда в цілому спектрі операцій, виконуваних «морськими котиками», та в умовах різних середовищ. Наприкінці кожного блоку вишколу кульмінацією була низка польових навчань (FTX*). Це були повномасштабні навчальні місії, які потребували розробки плану, презентації короткого викладу бійцям, а потім його виконання. Від результативності цих навчальних місій залежало, куди нас вирішать дислокувати.

У нашому загоні було три тактичних групи, і воювати до Іраку відправили б не всіх. З нашого загону повинні були обрати одну й відправити до Філіппін, де на неї чекали

* Field training exercises (англ.).

здебільшого небойові завдання. «Bruiser», як й інші тактичні групи, хотіла воювати, застосовувати свої вміння там, де ми могли на щось уплинути. Це було змагання, і ми мусили вирізнятися під час навчання, щоб саме нас обрали для дислокації в Ірак.

Ми дійшли до останнього блоку вишколу, і рішення про те, хто куди поїде, неухильно наближалось. Наш безпосередній командир загону та операційний майстер чиф* повідомили, що навідаються до тактичної групи «Bruiser» поспостерігати за обговоренням плану останніх польових навчань. Ми знали: для того щоб обрали саме нас, потрібно було перевершити інших.

— Ніякого тиску, — саркастично всміхнувшись, промовив Джоко, звертаючись до мене та ще одного командира взводу. — Чи отримаємо ми шанс, який випадає раз на все життя, і поїдемо на війну до Іраку, повністю залежить від того, чи зможете ви двоє підготувати гарний короткий виклад.

Ми одразу ж узялися до справи й доручили всім ключовим командирам своїх взводів працювати над розробкою плану для польових навчань, а самі взялися за короткий виклад, призначений для обговорення. Та склавши все до купи, ми чітко побачили, що наша презентація мала значні недоліки. Об'ємні та надміру складні слайди PowerPoint унеможливлювали інтуїтивне розуміння різних складових плану.

— Ми все завалимо, — впевнено заявив другий командир взводу, звертаючись до нас із Джоко. І, якщо відверто, я не надто сумнівався, що так і буде.

* Operational Master Chief (англ.) — посада у Військово-морських силах США; людина, що обіймає її, відповідальна за здоров'я, добробут, мораль, вишкіл і результативність солдатів та сержантів свого загону. Еквівалент у сухопутних військах — головний сержант батальйону.

– Послухайте, – промовив Джоко. – Зробіть так, як я скажу: забудьте про всі ці дурнуваті слайди. Я хочу, щоб цей план був зрозумілим усім бійцям ваших взводів. Мені байдуже, що там собі думають командир загону чи операційний майстер чиф. Коротко опиши все хлопцям, які й виконуватимуть місію. Справжня перевірка, чи є стислий виклад досконалим, не в тому, чи вразить він старших офіцерів. Головне – чи зрозуміють цей план бійці, які безпосередньо його виконуватимуть. Хіба все те незрозуміле лайно допоможе комусь із кулеметників збагнути, що тобі від них потрібно, та усвідомити, що взагалі відбуватиметься під час цієї операції?

– Ні, – відповів я.

– Ну так облиш усе це! Насправді це тільки спантеличить їх. Тобі потрібен такий короткий виклад, щоб навіть наймолодші повністю зрозуміли операцію – найменший спільний знаменник. Ось що таке стислий виклад. І саме це я і хочу від тебе отримати. Якщо це спричинить невдоволення командира загону, не переймайся – я розберуся.

Керуючись такою настановою, ми частково переробили свою презентацію OPORD, а саме: спростили її, скоротили кількість слайдів та зосередилися на найважливіших частинах плану, щоб дати нашим бійцям можливість поставити запитання і прояснити все, чого ті не зрозуміли. На стінах ми розвісили карти – ті самі, які брали в поле, – і посилалися на них, тож усім вони були знайомі. На додачу прикріпили на дошці схеми й переліки особового складу. Ми коротко переповіли військовим, що вони мали очолити, а також ставили їм принагідні запитання, щоб переконатися, що та чи інша частина плану була чіткою і вони повністю її зрозуміли. Саме на це нам завжди бракувало часу, адже ми мусили розглядати

об'ємні презентації в PowerPoint, у яких налічувалося до сотні слайдів.

Та що важливіше, Джоко пояснив нам, що ми як лідери не повинні занурюватися в деталі, а натомість лишатися зосередженими на ширшій картинці.

— Найважливіша частина стислого викладу, — сказав Джоко, — пояснити свій «намір командира».

Коли всі учасники операції знають і розуміють мету та кінцевий результат місії, теоретично вони можуть діяти без подальшого керівництва. Для нас це був цілковито новий підхід, і ми діяли, керуючись саме ним.

Джоко спонукав нас зосередитися на «намірі командира» й ширшому плані, а водночас заохочував дозволити молодшим командирам відділень визначити та спланувати деталі.

— Якщо ви як лідери загрузнете в болоті планування деталей зі своїми людьми, — сказав Джоко, — то ваш світогляд нічим не відрізнитиметься від їхнього, і цінності це не додасть. Але якщо ви залишите деталі їм, то зможете керувати їхньою частиною плану. Крім того, це дасть вам змогу відступити назад і поглянути на все з іншої перспективи, а це надзвичайно важливо. Так ви зможете роздивитися свій план звіддала, з вищої позиції, а отже, і побачити більше. Як наслідок, ви помітите помилки та виявите, що потрібно доопрацювати. Завдяки цьому ви станете тактичними геніями, — і все тому, що здобудете ширший погляд на ситуацію.

Я усвідомив, що весь цей час Джоко саме так і чинив з нами.

Для нас це було, немов бігти наввипередки із часом, але якраз перед прибуттям командира загону й операційного майстра чифа наші взводи закінчили свої частини плану та

встигли їх обговорити. Як і передбачав Джоко, ми помітили те, чого не бачили вони. Додавши кілька незначних змін, ми заповнили прогалини. А потім ще раз переглянули план з Джоко, доопрацювали презентації, дещо ущільнили і внесли останні уточнення. Уже на цьому етапі ми стали значно впевненіші, адже розповідали про те, що справді добре знали й розуміли. До того ж тепер ми були певні, що презентація була абсолютно зрозумілою всім членам взводів. Нарешті наші стислі виклади були готові.

Командир загону та операційний майстер чиф одразу після прибуття сіли позаду всіх присутніх і спостерігали за тим, як ми презентували OPORD для взводів. Разом зі ще одним командиром взводу ми описали основні аспекти місії, а потім підвелися ключові командири й розповіли про все трохи детальніше. Ми спонукали присутніх підвестись і зібрали їх навколо карти, щоб показати, куди підемо. Ми обговорили кожний етап місії простою англійською, тож усі зрозуміли план. Дійшовши до ключових моментів, ми зупинялися та ставили запитання військовим, щоб переконатися, що ті засвоїли інформацію. Деякі члени взводу навіть переповідали нам частини плану як доказ того, що все гарно зрозуміли й самостійно зможуть керувати місією, якщо виникне потреба. Коли щось було неясно, оперативники просили уточнити цю частину, завдяки чому ми могли бути впевнені, що вони врешті все зрозуміли й відповідатимуть за її виконання. Під час обговорення підсумків наради командир загону й операційний майстер чиф, на превеликий подив, похвалили нас за ґрунтовний виклад і презентацію. Командир сказав, що з-поміж усіх коротких викладів місій, які він прослухав упродовж курсу,

цей виявився для нього найзрозумілішим. Ми й далі му-сили удосконалювати та шліфувати навички планування місій, проте цю межу перетнули, уже розуміючи саму суть розробки плану і стислого викладу.

Невдовзі після того ми отримали звістку, що тактичну групу «Bruiser» обрали для дислокації в Іраку. Саме на цю новину ми так довго чекали. Ось так ми опинилися на шляху, який через кілька місяців привів нас у місто Ер-Рамаді, де ми взяли участь в одному з найважчих та найтриваліших боїв за всю історію існування загонів «морських котиків». У такому надзвичайно складному оточенні детальне планування місій та обговорення короткого викладу плану відіграли вирішальну роль у нашому успіху. У тактичній групі «Bruiser» ми планували й обговорювали сотні бойових операцій, а потім виконували їх з максимальною точністю. Ми долучалися до планування місій та нарад OPORD Армії США й Корпусу морської піхоти для десятків широкомасштабних операцій за участю батальйонів і бригад, а деякі з них передбачали участь не менше як тисячі солдатів і морських піхотинців та близько сотні танків і броньованих транспортних засобів.

Ми брали на себе відповідальність за процес планування, а після кожної бойової операції збирали весь взвод й обговорювали подробиці на післяопераційній нараді. Ми точно й чітко аналізували, що спрацювало, а що ні, і як ми могли відшліфувати стандартні оперативні процедури та стати кращими. Завдяки такому підходу ми безперервно вчилися і ставали ефективнішими. Це гарантувало, що ми виконували завдання якомога результативніше, і слугувало запорукою успіху. У такому небезпечному оточенні це допомагало нам утримувати рівновагу та ефективно зменшувати

деякі загрози, а отже, більше хлопців мали шанс повернутися додому живими.

Планування місій відіграло чільну роль у нашому успіху на бойовищі. Правильний процес має значення. Процедури дисциплінованого планування таки справді важливі. Без них ми ніколи не стали б успішними.

Розповівши цю довгу історію про те, як я, лідер «морських котиків», навчився правильно планувати, далі я пояснив, які переваги вочевидь отримують ВП ринків, що розвиваються, та його регіональна менеджерка, запровадивши схожу систему.

— Ви можете вдатись до аналогічної системи планування. Для цього потрібно розробити стандартний процес із термінологією і методом, які будуть взаємозамінними й доступними для всіх груп у межах вашої команди та всієї компанії.

— Саме це нам і потрібно, — сказав ВП ринків, які розвиваються. — Ми маємо запровадити стандартні оперативні процедури для планування. Нам потрібен послідовний процес. Ви можете навчити мою команду, як це зробити?

— Звісно, — відказав я.

Через кілька тижнів я надіслав ВП ринків, які розвиваються, його регіональній менеджерці та вищому керівництву конспект із матеріалами. У ньому містився огляд процесу планування військових місій, який ми використовували, однак я трохи припасував його до світу бізнесу. Ми запланували провести кілька телефонних конференцій, під час яких я пояснив, як ми діяли й чому. ВП та його команда керівників пристосували цей процес до труднощів своєї галузі. Щойно вони добре зрозуміли основи планування, ми призначили

презентацію для ключових керівників з командою ринків, які розвиваються.

Я прилетів на зустріч і детально розповів основні аспекти процесу планування, описаного в конспекті. Потім ми дали команді кілька вправ на основні реалістичних майбутніх операцій, схожих на ті, з якими вони стикалися постійно. Разом з регіональною менеджеркою ми скеровували команду, коли вони розробляли план.

Приблизно за годину команда окреслила основні пункти в короткому викладі й презентувала його нам так само, як це робили командири взводу чи тактичної групи для OPORD. Під час презентації ми з регіональною менеджеркою проаналізували їхній план, а відтак коротко окреслили його сильні та слабкі сторони, обговорили пункти, які лишилися двозначними й потребували уточнення, і вказали на непомічені або зневажені аспекти, пояснивши, чому вони таки були важливими. Я дав їм кілька настанов, як під пильним керівництвом регіональної менеджерки доопрацювати план, урахувавши всі зауваги.

Через місяць зателефонував їй та поцікавився успіхами команди. Вона надіслала мені копію їхнього останнього детального плану.

— Мені сподобався план, який ви надіслали, — сказав я. — Він значно поліпшився порівняно з першою спробою.

— Так, — погодилася регіональна менеджерка. — Ми тільки-но закінчили втілювати його в життя, і все пройшло добре. Завдяки плануванню команді вдалося спрогнозувати й подолати певні неочікувані труднощі. Раніше такі непередбачувані обставини негативно позначалися на нашому бізнесі й завдали чималих збитків. Але тепер, дотримуючись

процесу планування, ми були готові до них, і команда знала, як слід реагувати.

– Чудово, – сказав я.

– Коли всі розуміють мій «намір командирки», – промовила регіональна менеджерка, – на передовій команда здатна бути значно рішучішою. А отже, може далі виконувати місію, не потребуючи того, щоб передавати всі запитання вгору ланцюжком командування. Уміння планувати дає нам змогу краще виконувати поставлене завдання й перемагати.

РОЗДІЛ 10

Очолити і підлеглих, і керівників

Лейф Бебін

БАЗА «МАРК ЛІ», РАМАДІ, ІРАК.

ОЧОЛИТИ І ПІДЛЕГЛИХ, І КЕРІВНИКІВ

Нічне небо раптом спалахнуло, немов осяяне лазерним світловим шоу на рок-концерті. Недалеко від нас на протилежному березі річки укріплені позиції США в серці Рамаді опинилися під ударом. Майже миттєво американські вартові вдарили у відповідь потужним загороджувальним вогнем з великокаліберних кулеметів, і собі прокреслюючи смуги яскравих помаранчево-червоних трасуючих куль по позиціях ворога. За лічені секунди до гуркоту й рокоту кулеметів, що долинали до нас, долучилися й спорадичні вибухи. Досвідчені військові знали, що кожен п'ятий патрон у стрічці кулемета – це трасер, а це означало, що в темряві навколо розверзлося справжнє пекло, невидиме для нас. Віддалена перестрілка тривала якийсь час. Ми з Джоко спостерігали, як у небі над сутичкою з'явилися полум'яні смужки від двигунів невидимих нам штурмових літаків США (ймовірно, F/A-18 Hornet Корпусу морської піхоти). Снаряд, спалахнувши, стартував від крила, прокреслив небо й вибухнув

неймовірним розсипом світла. На щастя, їм удалося викурити ворога, не поранивши американців. Це було ще тим видовищем. Але тут, у Рамаді, у цьому не було нічого незвичайного.

Перед тим стояв спокійний та ясний вечір, аж доки ніч не освітила віддалена перестрілка. Шалені температури іракської літньої спеки нещодавно поступилися терпимішій, прохолоднішій осені. Ми з Джоко сиділи на запорошеному даху великої триповерхової бетонної будівлі, яка слугувала нам тактичним оперативним центром на базі, що стала для нас домівкою, – базі «Марк Лі». Наша тактична «група морських котиків» перебувала в Рамаді майже шість місяців. За планом, невдовзі ми мали повернутися до Штатів. Того вечора ми не проводили жодних операцій, тож нам із Джоко випала рідкісна нагода просто поміркувати, споглядаючи спокійні темні води Євфрату та вогні Рамаді на далекому березі й далі за ним. Ми поринули в спогади про бойові операції, у яких брала участь наша тактична група, та про все, що тут відбулося.

«Bruiser» здійснив сотні операцій і встояв перед багатьма стрімкими нападами ворога – як тим, свідками якого ми стали. Ми побували в десятках перестрілок, по нас відстріляли тисячі куль, та й ми самі випустили не менше у відповідь і часто викликали вогневу підтримку танків чи авіації. Наші «морські котики» завдали відчутної шкоди ворогу. Ми на власні очі побачили, якого успіху вдалося досягти, і знали, що змогли докорінно змінити розвиток подій. Проте ми також зазнали невимовних утрат. За два місяці до того в розпалі битви в серці міста ми втратили Марка Лі; він став першим «морським котиком», який загинув у бойових діях в Іракській війні. Саме на його честь ми назвали базу. Смерть Марка спустошила нас. Вона лишила по собі діру, яку ніколи не вдасться заповнити. Того ж дня, коли ми

втратили Марка, ворожий снайпер поцілів в обличчя ще одного улюбленця взводу «Charlie» – Раяна Джоба. Раян утратив око й отримав серйозні травми обличчя. Ми чекали від лікарів обнадійливих новин: сподівались, що у вцілілому оці зір удасться зберегти. Однак через три тижні після лікування в німецькому шпиталі надія вмерла: стало відомо, що Раян назавжди осліп. Ця звістка вразила нас у саме серце. А потім, коли наша ротація вже добігала кінця, Майк Монсур, «морський котик» зі взводу «Delta» тактичної групи «Bruiser», вирушив на бойову операцію, яка мала стати для нього останньою перед поверненням додому. Саме тоді на позицію взводу «Delta» ворог закинув ручну гранату. Майк стрибнув на неї, закривши собою від вибухової хвилі побратимів, і віддав життя заради них. Кожен загиблий «морський котик» був для нас близьким товаришем, другом і братом. Ми вічно оплакуватимемо ці втрати.

Тієї ночі на даху, коли ми з Джоко пригадували всі події в Рамаді, у яких брали участь, ми розуміли, що тактична група «Bruiser» відіграла чільну роль у стратегії Бригади першої готовності Армії США (1 бронетанкової дивізії), яка успішно вирвала контроль над найважливішими округами Рамаді з рук повстанців. Після місяців зусиль і незліченної кількості перестрілок війська США та їхні союзні сили з Іракської армії тепер мали присутність там, де раніше її не було. Тепер вони могли захистити населення від жорстокості повстанців, які тривалий час контролювали більшу частину міста. Це, а ще завбачливе керівництво Бригади першої готовності дало змогу шейхам племен успішно повстати проти «Аль-Каїди» та об'єднатись із силами США. Це стало початком руху «Пробудження Анбар».

Тактична група «Bruiser» пишалася тим, що змогла долучитися до успіху Бригади першої готовності. Ми вбили

сотні повстанських солдатів, допомогли знищити чимало їхніх укриттів та відчутно підірвали їхню свободу дій. Тож тепер Бригада першої готовності мала опорні пункти майже по всьому місту, а ворог утратив контроль над багатьма округами Рамади. Проте віддалена перестрілка, яку ми спостерігали з даху, стала нагадуванням, що ворог досі вправний, смертоносний та рішуче налаштований повернути собі контроль над містом.

«Якого тривалого впливу нам справді вдалося досягти?» розмірковував я.

* * *

Невдовзі після того ми передали операції наступній тактичній групі «морських котиків», яка прибула на заміну. На час у Рамаді добіг кінця, й останні члени «Bruiser» піднялися на борт великого вантажного літака повітряних сил США C-17. Ми поверталися додому.

Опинившись у Штатах, ми не одразу звикли до миру та спокою каліфорнійського Сан-Дієго після невимовного насилля на залитих кров'ю вулицях Рамади. Для багатьох із нас це було дуже емоційне повернення. Після всієї крові, поту й сліз, як пролила там тактична група «Bruiser» і наші брати й сестри п'яної зброї з Армії США та Корпусу морської піхоти, я почувався спустошеним. Ми втратили перших «морських котиків», які загинули в бою в Іракській війні. Ніщо не могло підготувати мене як командира до страшного тягаря, який я вічно носитим за те, що не повернув усіх своїх хлопців до їхніх родин. Якби хтось тільки міг помінятися з ними місцями. Коли Раяна підстрілили, а Марка вбили, вони виконували саме те, що я їх просив. Я командував, і відповідальність була на мені. Мій товариш

командир іншого взводу, те саме відчував через загибель Майка Монсура. І я знав, що Джоко ніс цей тягар за всіх.

Слухаючи, як американські експерти в пресі говорили про «кров і гроші», витрачені в Іраку, я просто скаженів. Для них дані про загиблих і поранених були лише статистикою – числами на сторінках. Для нас вони були товаришами по команді й друзями. Їхні родини переживали страшенне горе. За тими військовими горювали й болісно їх оплакували. Інші дістали серйозні поранення, а дехто так ніколи й не оклигав до кінця. Їхнє життя та життя їхніх родин і друзів уже ніколи не стали б такими, як раніше. Бійці, які воювали в тій війні, принесли справжню жертву, значно вагомішу, аніж більшість американців здатні збагнути.

У межах близької нам спільноти «морських котиків» ми вислухали чимало невдоволеної критики стосовно наших операцій від диванних знавців з тилових ешелонів, які й не бачили бойовища. Авжеж, вони не розуміли, що ми зробили й навіщо. Вони не бачили на власні очі результатів наших операцій і того, наскільки ми змінили ситуацію.

Розгніваний, я намагався збагнути, як у найкращий спосіб та професійно реагувати на критику, а надто від старших офіцерів, які не мали реального бойового досвіду. Якась частина мене хотіла заткнути їм пельки. Але більша частина прагнула, щоб вони зрозуміли, що ми здійснили й навіщо. Я знав: усі, хто по-справжньому розумів, що зробила тактична група «Bruiser», й усвідомлював, яку неймовірну перемогу здобула Бригада першої готовності Армії США в Рамаді, шанували не лише хоробрість та відданість бійців, а й стратегічний успіх – стабілізацію ситуації в Рамаді та провінції Анбар, що висіла на межі катастрофи. Це був монументальний тріумф військ США

на одному з найважчих бойовищ, попри те що багато хто взагалі сумнівався, що ми ладні перемогти. Ми довели, що скептики помилялися.

Дехто зі спільноти «морських котиків» уважав, що ми занадто ризикували, що наші снайперські операції були лише грою в «пристукни крота»*. Звикнувши осмислювати спеціальні операції в традиційній парадигмі, вони не могли збагнути ані змін, які ми спричиняли, ані ризиків, які передбачали ті операції. Так само вони не розуміли сутності ідеологічної боротьби з повстанським рухом та приголомшливе повернення до миру й безпеки, якого нам удалося домогтися.

Дехто з політиків та найстарших військових чинів у Вашингтоні вважав, що, убиваючи поганців, ми тільки наживали собі нових ворогів. Але ці заяви були безпідставними. Наші смертельні операції стали вирішальними для безпеки населення. Кожен убитий ворог означав, що більше американських армійців та морських піхотинців повернеться додому, більше іракських солдатів і поліціантів виживуть, аби стати до бою наступного дня, і більше цивільного населення Рамаді зможе жити в трохи меншому страху. Ворог уже не міг безжалісно мордувати, гвалтувати та вбивати невинних цивільних. Щойно місцеві перестали боятися повстанців, вони захотіли об'єднатись із силами США та Іраку, щоб остаточно здолати їх.

У жовтні 2006 року, невдовзі після повернення тактичної групи «Bruiser» до Сполучених Штатів, Джоко попросили створити презентацію для начальника військово-морських

* Популярна гра 1976 року, в яку бавляться на аркадному ігровому автоматі. Гравець бере до рук довбню, обтягнуту м'яким матеріалом, і старається попадати по пластикових кротах, які по чергово на мить визирають з п'яти лунок в ігровому автоматі.

операцій – найстаршого адмірала Військово-морського флоту, члена Об'єднаного комітету начальників штабу й безпосереднього радника президента. Джоко взяв карту Рамаді й позначив на ній повністю підконтрольні ворогу території – зону ведення бою «Аль-Каїди» – на час нашого прибуття. Коли я тільки-но прибув до Рамаді, саме на ці райони мені вказав командир «морських котиків» зі словами: «Сюди не заходьте. Вас усіх повбивають, і ніхто [із числа військ США] не зможе дістатися до вас, щоб витягти».

Узявши цю карту Рамаді за основу, Джоко створив презентацію в PowerPoint, де відобразив, як завдяки систематичному дотриманню стратегії «Захопити, очистити, втримати, збудувати» за місяці зусиль вдалося встановити постійну присутність у підконтрольних ворогу округах і відтіснити ворожих бійців. Американські та іракські війська продемонстрували населенню Рамаді, що тепер перевага за ними. Як наслідок, місцеві долучилися та виступили проти повстанців, які їх тероризували. Презентація ілюструвала, що «морські котики» з «Bruiser» очолювали практично кожен велику операцію, метою якої було побудувати опорний пункт на території ворога та повернути ті округи.

Коли Джоко показав мені презентацію, я вперше побачив загальну картину. Попри те що я брав безпосередню участь у плануванні майже всіх місій, очолював наземні команди оперативників, координував їхню роботу з іншими групами на полі бою і після кожної місії писав детальні звіти про все, що відбулося, а однаково не пов'язував їх у єдине ціле й не усвідомлював стратегічних наслідків. Аж ось у своєму короткому викладі Джоко простими термінами описав усе, чого вдалося досягти завдяки Битві за Рамаді.

Це усвідомлення приголомшувало: я був командиром взводу «Charlie», другим за старшинством у тактичній групі «Bruiser» після Джоко. Та все одно, заглибившись у деталі тактичних операцій, я не до кінця усвідомлював і не розумів, як вони безпосередньо вплинули на стратегічну місію, що її вдалося виконати, і то з таким приголомшливим результатом, якого ніхто навіть помислити не міг.

— Ніхтіна собі, — промовив я, звертаючись до Джоко. — Я ніколи раніше не складав усе в єдину картину.

Завдяки одній презентації я одразу збагнув, навіщо ми це робили і які це мало наслідки. І хоча це розуміння не полегшувало болю втрати дивовижних друзів — «морських котиків» та побратимів, безперечно, воно допомогло зрозуміти, навіщо ми так ризикували й чого досягли.

Як командир взводу, я мав детальне уявлення про планування та координацію дій з батальйонами й ротами Армії та Корпусу морської піхоти, недоступне більшості підпорядкованих мені оперативників. Утім, якщо навіть я до кінця не розумів і не усвідомлював стратегічних наслідків наших дій, то як було сподіватися, що це розуміли військові на передовій — молодші оперативники не з керівного складу? Відповідь: ніяк. Наприклад, молодий стрілець-спецпризначенець, майже не залучений у планування, який займався зброєю і спорядженням, підтримував роботу транспортних засобів чи створював знищувальні заряди для підричника, приходив на коротке обговорення місії, розмірковуючи: «А що ж ми робитимемо далі?». Він не усвідомлював, навіщо ми проводили операцію або як наступна тактична місія вписувалася в більшу картинку стабілізації чи захисту Рамаді.

Тепер я зрозумів, що, як лідер, не зміг пояснити цього їм. Очевидно, певний рівень стратегічного бачення й усвідомлення з'являвся лише завдяки часу та роздумам. Але я, як лідер, міг докласти значно більше зусиль, щоб зрозуміти стратегічні наслідки наших операцій і передати це знання солдатам.

Коли Джоко побачив мою реакцію на презентацію, також збагнув, що мав би детальніше окреслювати стратегічні наслідки наших дій і пояснити, навіщо ми робили те чи інше. Він усвідомив: навіть якщо командир переконаний, що його військові розуміють ширшу картинку, дуже часто їм важко з'єднати тактичну місію, у яку вони занурюються з головою, та значно далекосяжнішу мету.

Пригадавши тактичну групу «Bruiser» у Рамаді, я усвідомив, що «морські котики» зі взводу «Charlie», які найбільше потерпали від посттравматичного розладу, чие ставлення до місії із плином місяців безперервних боїв ставало дедалі гіршим, хто найбільше сумнівався, чи ризики, які він брав на себе під час операцій, виправдані, — усі вони відігравали найменшу роль у плануванні кожної місії. І навпаки, спецпризначенці, які лишалися зосередженими, зберігали оптимізм, вірили в те, чим ми займалися, прагнули рухатися вперед і навіть після шести місяців ротації лишилися б на довший термін, якби могли, — усі вони так чи інакше були причетні до планування операцій. Навіть якщо й відповідали за невелику частину плану — дістатися до цілі, підірвати вхідні двері, скоординувати власні дії з повітряною підтримкою, скерувати штурмові підрозділи іракських солдатів, — такі «морські котики» краще усвідомлювали місію, ті детальні кроки, що ми робили з метою зменшити підконтрольні нам ризики, «намір командира», а також те, навіщо ми виконували певну операцію. Якщо «морські котики» були майже або

й узагалі не причетні до планування, вони лишалися необізнаними. Як наслідок, їм було надзвичайно важко збагнути, нащо ми мусили так ризикувати і який внесок зробили в кампанію з визволення Рамаді.

Озираючись назад, я розумію: один з найвагоміших засвоєних уроків полягав у тому, що я міг би докласти більше зусиль, очолюючи підлеглих. Варто було покладати на військових більшу відповідальність за планування, а особливо на тих, хто ставився до місії негативно й не був повністю відданий їй. Я мав би витратити більше часу й краще зрозуміти, як наші дії позначаються на стратегічній місії. Я мав би поставити ці запитання Джоко та вищим керівникам. Я мав скласти єдине уявлення про загальну стратегію й постійно розповідати про нього оперативникам взводу, щоб вони могли зрозуміти, чого ми досягли і як наші місії сприяють стабілізації ситуації та захисту населення в Рамаді. Зважаючи на фізичні труднощі перебування й виконання завдань в умовах іракської літньої спеки, коли температура подекуди сягала 47 градусів за Цельсієм, необхідність нести важке спорядження і постійно давати відсіч у запеклих перестрілках з ворогом, оперативникам загону «Charlie» був потрібен ширший контекст, щоби зрозуміти, заради чого все це. Переглядаючи узагальнену презентацію Джоко, я збагнув, що ми зробили, і, що важливіше, усвідомив, що насправді означає очолювати підлеглих. Цей урок дався важко, та його я не забуду ніколи.

ПРИНЦИП: ОЧОЛЮЙ ПІДЛЕГЛИХ

Добрий лідер заглиблюється в планування та виконання завдань, проектів та операцій і таким чином веде команду до реалізації стратегічної мети. Такі керівники бачать загальну картину й розуміють, навіщо потрібно виконувати те чи інше.

Але ця інформація не передається сама собою підлеглим керівникам і бійцям на передовій. Молодші члени команди – оперативники тактичного рівня – мусять зосереджуватися передусім на своїх обов'язках. Їм не конче знати та розуміти все, що знають і розуміють старші керівники, так само як і старшим керівникам не потрібно досконало розумітися на обов'язках оперативників тактичного рівня. Однак необхідно, щоб кожен з них чітко розумів роль іншого. Дуже важливо, щоб старші лідери пояснювали молодшим керівникам і тим, хто безпосередньо виконує місію, як саме їхні зусилля позначаються на успішному досягненні більшої мети.

Це розуміння не інтуїтивне й ніколи не є таким очевидним для рядових працівників, як може здаватися керівникам. Лідери повинні постійно спілкуватись із членами команди та допомагати їм збагнути їхню роль у загальній місії. Так командири й команди на передовій зможуть розгледіти зв'язок між виконанням щоденних операцій і тим, як вони впливають на загальні цілі компанії. Це розуміння допомагає членам команди визначити пріоритетність їхніх зусиль у надзвичайно мінливому, динамічному оточенні. Ось що означає очолювати підлеглих. Для цього варто постійно виходити з офісу й спілкуватися з працівниками особисто, отримуючи безпосередні звіти та спостерігаючи за командами на передовій у дії, щоб зрозуміти їхні труднощі та роз'яснити «намір командира». Це дає команді змогу зрозуміти, навіщо вони виконують певні завдання, а отже, полегшує «децентралізоване командування» (детально про це в розділі 8).

Якщо ви як лідер дотримуєтеся Абсолютної відповідальності, але команда не робить того, що вам потрібно, спершу слід поглянути на себе. Замість звинувачувати їх у тому, що вони

не розуміють ширшої картини, ви мусите знайти спосіб спілкуватися з ними просто, чітко й стисло, щоб вони таки змогли її осягнути. Ось що насправді означає *очолювати підлеглих*.

База «Марк Лі», Рамаді, Ірак. Очолюй керівників

– Та ти, певно, жартуєш! – не стримавшись, вигукнув я в кабінеті Джоко в ТОС. Мене переповнював гнів. – Вони це *серйозно?*

Наш ТОС було розташовано у великій триповерховій будівлі на березі річки Євфрат, яку раніше, до вторгнення США в Ірак у 2003 році, займали вищі військовослужбовці Саддама Гусейна. Колись доглянута будівля тепер була понівечена й обшарпана. Ми були в самому центрі бази «морських котиків», якраз позаду великої передової оперативної бази США «Рамаді» на околиці спустошеного війною міста. Загарбницькі армії тисячоліттями ставили табори на цьому березі: вавилоняни, ассирійці, перси, греки, араби, оттоманські турки та британці. А тепер і американські війська. Зокрема, на якийсь час тут зупинився Підрозділ спецоперацій Військово-морського флоту «морські котики» та допоміжний персонал тактичної групи «Bruiser».

Я лютував і виплескував своє роздратування на Джоко.

– Неймовірно. І як вони хочуть, щоб ми планували свої операції, якщо вони закидають нас безглуздими запитаннями? – поцікавився я.

Джоко щойно передав мені імейл від персоналу вищих штаб-квартир, які очолював головний командир загону «морських котиків». Лист містив розпорядження надати деталізований план майбутньої операції, яку взвод «Charlie» планував провести впродовж наступних кількох годин.

Як один із двох командирів взводів тактичної групи «Bruiser», я звітував безпосередньо Джоко та був його прямим підлеглим. Джоко звітував головному командирові, часто через посередництво його підлеглих, які розсилали електронні листи. «Bruiser» розмістився в Рамаді, натомість головний командир і його персонал перебували на відстані приблизно 50 кілометрів у Фаллуджі – місті, яке очистили в 2004-му завдяки потужному наступу Корпусу морської піхоти. Тому й два роки після того Фаллуджа лишалася досить стабільною. То було інше середовище, зовсім не схоже на постійне насилля в Рамаді. Наші оперативні плани обов'язково повинні були схвалити головний командир та вища ланка ланцюжка командування, перш ніж ми могли перейти до наступного етапу. Головний командир та його штат також надавали чимало ресурсів і підтримки, які були нам потрібні для місій у Рамаді.

– У чому річ? – запитав Джоко, побачивши моє роздратування. – Імейл?

Ретельне вивчення й постійні запитання докучали і йому також.

– Так, імейл. Вони зовсім не розуміють, чим ми тут займаємося!

Славнозвісні й у всьому винні «вони» цього разу означали будь-кого, хто не входив безпосередньо до взводу «Charlie» і тактичної групи «Bruiser».

Джоко розсміявся.

– Знаю, ти роздратований... – сказав він. – Я теж...

Я перебив його:

– Та це ж справжнє божевілля. Ми тут надриваємо дупи, ризикуємо життям і надираємо зад ворогу на найважчому

бойовищі Іраку, а мені доводиться відповідати на ідіотські запитання типу того, а чи створили ми ГШР?

До ГШР, або групи швидкого реагування, входили солдати Армії США та морські піхотинці, які вступали в бій з підтримкою броньованих транспортних засобів, кількома десятками бійців та важкою вогневою міццю, коли наші «морські котики» опинялись у серйозній скруті в оточенні ворожих сил. Чимало наших з тактичної групи «Bruiser» уже бували в Іраку, а дехто навіть брав участь у боях. Під час попередніх ротацій про втручання ГШР ніхто й не чув. Але тут, у Рамаді, це було звичною справою. У будь-якій операції, хоч коли б та відбувалася, ми знали, що нас може атакувати нищівна кількість ворогів й захопити позицію. Уже за перші кілька місяців тут ми, взвод «Charlie» та наші побратими з «Delta», залучали до дій ГШР так часто, що я збився з ліку.

Імейл від вищих штаб-квартир, який щойно передав мені Джоко, містив перелік запитань, на які головний командир хотів отримати відповіді до того, як схвалити заплановану операцію. Одним з них було: «Чи скоординували ви роботу відповідної ГШР?».

Мені це запитання видалося майже наругою.

— Невже вони й справді вважають, що ми змогли б виконувати тут бодай якісь операції без ґрунтовної домовленості з повністю скоординованою і готовою до дій ГШР? Ми створили ГШР навіть для адміністративних конвоїв. Це Рамаді. Вийти кудись без ГШР — самогубство.

Джоко всміхнувся. Протягом попередніх кількох тижнів він так само зривав роздратування на мені, можливо, навіть більше, ніж варто було. Наодинці ми посміювалися з деяки

запитань, надісланих з вищих штаб-квартир. Стосовно однієї нещодавньої операції, яку запланував взвод «Charlie», нас запитали, чи існувала для нас загроза мінометного обстрілу. Мінометні снаряди – заряд вибухової речовини, який подекуди сягав дев'яти кілограмів і був здатний пробити сталь завтовшки із сантиметр, – падали з неба та вибухали, спричиняючи страшенні поштовхи та розкидаючи смертоносну шрапнель в усіх напрямках. Часто ворожі бійці стріляли з мінометів на диво точно. Загроза такого обстрілу висіла над нами під час кожної операції, навіть коли ми просто відсиджувалися на базі. Ми обирали будівлі з товщими бетонними стінами, які могли бодай якось нас захистити, а також намагалися завжди бути непередбачуваними, щоб ворог не міг прорахувати наступний крок. Утім, мінометні обстріли переважно належали до непідконтрольних нам ризиків. А плануючи операцію, ми мусили зосереджуватися передусім на небезпеках, які могли контролювати.

Деякі запитання доводили Джоко до сказу, і він ділився цим зі мною. Але за цей час він збагнув, що роздратування, яке ми відчували до керівників, було неправильним. Головний командир та його персонал не були поганими людьми й аж ніяк не прагнули ускладнити нам життя чи зірвати операції. Вони намагались якнайкраще виконати свій обов'язок і дати нам усе необхідне для місії. Однак їх не було поруч з нами на полі бою, а отже, вони не до кінця усвідомлювали загрози, із якими ми щоденно стикалися, як і того, скільки зусиль докладали, щоб максимально зменшити всі можливі ризики. Проте це був бій, і неминучі ризики все одно нікуди не зникали. Майже щодня американські військові в Рамаді гинули або діставали поранення.

– Ми гаємо час, відповідаючи на ці запитання – одне за одним, – сказав я. – Це відволікає нас від планування та готування до самої операції. А вона й справді небезпечна!

Джоко знав, що я мав рацію. Але йому було потрібно, щоб моє бачення не обмежувалося безпосередньо командою – взводом «Charlie» – і щоб я усвідомив ширшу картинку. Джоко спробував заспокоїти мене й допомогти побачити наші бойові операції очима головного командира та його штату в оперативній групі спеціальних операцій.

– Головний командир має схвалити кожну місію. Якщо ми хочемо діяти, то нам потрібно, щоб він лишався спокійним і схвалив їх. Тільки так ми зможемо виконати заплановане, – сказав Джоко.

– Що більше ми їм даємо, то більшого вони просять, – не стримався я. – За п'ять хвилин до початку кожної операції вони хочуть отримувати оновлену схему розсадження по транспортних засобах, і це при тому, що іноді останньої миті доводиться вносити зміни. Вони хочуть отримати перелік імен усіх іракських солдатів, які працюватимуть з нами, навіть попри те що я й сам до останнього цього не знаю.

Джоко лише кивав, розуміючи, що мені слід випустити пару. Він знав, що я був вправним та вартим довіри командиром. Він тренував і навчав мене протягом минулого року, готуючи до труднощів бойових операцій, а потім довірив очолити взвод «Charlie» на полі бою. Однак Джоко також розумів, що я маю збагнути важливість передачі інформації вгору ланцюжком командування за межами взводу й тактичної групи. Мені слід було осягнути, як очолювати керівників і чому це важливо.

Обсяг інформації, яку ми musiли зібрати, та обов'язкових паперів, які нам доводилося заповнювати для схвалення

кожної бойової операції, був разючим. Це було зовсім не схоже на те, що бачать у воєнних кінострічках чи телесеріалах. У жодній зі своїх дитячих мрій про славу на бойовищі я ніколи навіть не думав, що муситиму займатися подібними речами. Але така реальність.

– Ми знаємо, що наші операції мають тут помітний бойовий вплив. Вони важливі, – сказав Джоко.

Я ствердно кивнув. Джоко вів далі:

– Але для всіх них потрібно схвалення головного командира. Він має бути впевненим у тому, що ми робимо. І нам потрібна підтримка, щоб отримати додаткове схвалення вищих ланок ланцюжка командування. Тож ми можемо цілий день скаржитися й нічого не робити або ж передати необхідну інформацію керівництву, щоб головний командир був спокійний і схвалив операцію.

Джоко мав рацію. Головний командир та його штат були не в Рамаді, а тому не могли до кінця зрозуміти й проаналізувати наші зусилля, спрямовані на зменшення ризиків, та знати про чудові професійні стосунки, які ми побудували з батальйонами й ротами Армії США та Корпусу морської піхоти, що забезпечували нам підтримку ГШР.

– Не варто сподіватися, що вони прочитають наші думки, – сказав Джоко. – Необхідну інформацію вони можуть отримати лише зі звітів, які ми пишемо, і наших телефонних дзвінків. І якщо в них досі виникає так багато запитань, то, вочевидь, у нас це не надто добре виходить.

– Що ж, тоді їм варто приїхати сюди, – відповів я.

– Варто. Але чи казали ми їм зробити це, чи, може, запланували конвой, який міг би їх сюди привезти? Наскільки я пам'ятаю, ні, – зауважив Джоко.

Це суперечило поширеній думці. Зазвичай військові на передовій прагнуть, щоб вище керівництво трималося якнайдалі: це дозволяє уникнути запитань й уважного вивчення ними щонайменших дрібниць, як-от стандартів зачісок і гоління, або ж з'ясування, чи дотримувалися на нашій базі встановлених правил.

— Ми тут. Ми на полі бою. Нам потрібно передати ситуаційну обізнаність вгору ланцюжком, — сказав Джоко. — Якщо в них постають запитання, то це наша провина, що ми не змогли налагодити належне спілкування й надати потрібну інформацію. Ми мусимо очолювати їх.

— Так вони наші керівники, — із сумнівом промовив я. — Як ми можемо очолити їх?

Це прозріння спало Джоко на думку, коли він аналізував своє роздратування від дій керівництва.

— Очолювати потрібно не лише підлеглих, а й керівників, — сказав він. — Ми мусимо відповідати за все в нашому світі. Це і є Абсолютна відповідальність.

Я кивнув, уловлюючи його логіку. За рік, що ми працювали разом, настанови Джоко ще жодного разу мене не підводили. Він навчив мене бути бойовим командиром, яким мені потрібно було стати. Однак ця перспектива виявилася зовсім новою, абсолютно інакшим способом мислення, що різнився від усього, що я коли-небудь бачив або чого мене коли-небудь навчали. Замість звинувачувати інших, замість скаржитися на лавину запитань від керівництва, я мусив взяти відповідальність на себе й очолювати команду. Зокрема, і керівників, які були *наді* мною в ланцюжку.

— Нам варто поглянути на себе й зрозуміти, як ми можемо стати кращими, — вів далі Джоко. — Ми мусимо писати

детальніші звіти, які допоможуть їм зрозуміти, що ми робимо й чому приймаємо такі рішення. Ми маємо відкритіше спілкуватися під час телефонних дзвінків, а коли в них виникають запитання, негайно надавати їм усю потрібну інформацію, щоб вони розуміли, що тут відбувається.

Тепер я збагнув. Головний командир та його штат зовсім не намагалися просто закидати нас питаннями, а доклали значних зусиль, щоб отримати потрібну їм інформацію, мати змогу схвалити наші плани й передати їх наступній ланці ланцюжка для отримання подальшого схвалення, а відтак дати нам змогу виконувати бойові місії та здолати ворога. Я мусив приборкати своє згубне негативне ставлення, яке, зрештою, лише заважало.

Тепер я повністю зрозумів, із якими труднощами Джоко мав справу.

— Ти маєш рацію, — сказав я. — Я можу скільки завгодно злитися через їхню прискіпливість, але це ніяк не наблизить нас до того, що операції схвалять. Якщо я передам усю потрібну інформацію і головний командир буде впевнений у тому, що ми робимо, то отримати схвалення стане набагато простіше, а отже, ми зможемо завдати більшої шкоди поганцям і перемогти.

— Саме так, — сказав Джоко.

Відтоді ми почали робити все, щоб очолювати керівників. Ми надсилали їм надзвичайно детальні документи з планами місії та післяопераційні звіти.

Це розуміння ми передали й підлеглим командирам у межах взводів. Крім того, ми запросили головного командира загонів «морських котиків», головного майстра чифа й інших керівників навідатися до нас у Рамаді та запропонували їм

взяти участь у бойових операціях. Головний майстер чиф приєднався до нас у кількох. Що більше інформації ми передавали, то краще командир і його штат розуміли, чого ми намагаємося досягти. Командир оцінив наші зусилля щодо деталізованого планування, а також те, як ми координували роботу груп швидкого реагування та значні відстані, які ми долали, щоби зменшити ризики. Його впевненість у наших бойових операціях зростала. Командир і його штат почали нам довіряти. Як наслідок, усі бойові операції, описи яких ми надсилали, отримували схвалення, завдяки чому взвод «Charlie» й тактична група «Bruiser» змогли відчутно змінити ситуацію на полі бою.

ПРИНЦИП: ОЧОЛЮЙ КЕРІВНИКІВ

Якщо ваш керівник не приймає рішення вчасно й не надає вам та вашій команді належної підтримки, не поспішайте звинувачувати його. Спочатку звинуватйте себе. Проаналізуйте, що ви можете зробити для ефективнішої передачі важливої інформації, необхідної для прийняття рішень і надання підтримки.

Щоб очолювати керівників, потрібна тактовна взаємодія з вищими ланками ланцюжка командування (або, мовою військових, вищими штаб-квартирами). Лише так ви зможете добитися тих рішень та отримати ту підтримку, які необхідні вашій команді, щоб здійснити місію і, зрештою, перемогти. Але для цього лідер повинен передавати ситуаційну обізнаність угору ланцюжком командування.

Щоб очолювати керівників, потрібно бути значно розумнішим та майстернішим, аніж коли очолюєш підлеглих. Адже в такому разі лідер не може спиратися на свої посадові повноваження. Натомість він мусить використовувати свій

уплив, досвід, знання, спілкування – і все це з найвищим професіоналізмом.

Намагаючись пояснити вищому керівництву, що вам потрібно, ви мусите також розуміти, що бос має розподіляти обмежені ресурси та приймати рішення з огляду на ширшу картину. У той конкретний час ви та ваша команда можете не стояти найвищим пріоритетом. Або, мабуть, старше керівництво обрало інший напрямок. Знайдіть у собі шанобливість зрозуміти та прийняти й таке рішення.

Один з найважливіших обов'язків будь-якого лідера – це підтримувати свого керівника, і ви безпосередньо відповідальні за це. У будь-якому ланцюжку командування керівництво має виступати для передових бійців єдиним фронтом. Публічна демонстрація невдоволення чи незгоди між ланками ланцюжка командування зменшують авторитет лідерів на всіх рівнях. А це вкрай негативно впливає на результативність організації.

Якщо ви як лідер не розумієте підстав до певних рішень, а також те, чому певні прохання було відхилено, а підтримку спрямовано в інші напрями, то поставте ці запитання керівникам. А потім, тільки-но все збагнете, передайте це розуміння далі своїй команді. Керівники будь-якого ланцюжка командування не завжди ладнатимуть між собою. Але врешті, щойно закінчиться обговорення конкретного курсу дій і бос прийме рішення – навіть якщо саме проти нього ви й виступали, – вам доведеться виконувати план так, немовби він був вашим.

Щоб очолювати керівників, ви повинні діяти обачно й шанобливо. Але пам'ятайте: якщо керівництво не надає вам необхідної підтримки, не звинувачуйте його. Натомість ще раз

проаналізуйте, яких заходів можна вжити, щоб краще пояснити, розповісти, вплинути чи переконати дати вам те, що потрібне для перемоги.

Якщо ви очолюєте підлеглих та керівників, мусите враховувати такі основні фактори:

- × Беріть на себе відповідальність за всіх у вашому світі – не лише за підлеглих, а й за керівників.
- × Якщо хтось не робить те, чого ви хочете або потребуєте, спочатку погляньте в дзеркало та з'ясуйте, що можете зробити ви, щоб це виправити.
- × Не запитуйте в керівника, що вам робити, а кажіть йому, що збираєтеся робити.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

– Корпорація не розуміє, що тут відбувається, – сказав директор філії. – Хоч якими досвідченими в галузі ці хлопці були роки тому, вони вже давно все забули. Вони просто не можуть збагнути, із чим ми маємо справу, а їхні запитання та критика прийнятих рішень не дозволяють мені та моїй команді виконати роботу.

Славнозвісні вони.

Я навідався до керівництва філії клієнтської компанії, до команд на передовій, які виконували її місію. І ось найшла коса на камінь: усі фінансові ініціативи корпорації, її стратегічне планування та ресурси було розподілено й спрямовано на те, щоб допомогти саме цій команді. Залежно від того, як команда на передовій упоралася б із місією, уся компанія або стала б успішною, або зазнала б поразки.

Географічно команда директора філії була відрізана від головного управління корпорації, розташованого за сотні

кілометрів. Директор філії помітно дратувався: він мав свою роботу, але запитання керівництва й ретельне вивчення його рішень просто доводили до сказу. Для кожного завдання, яке виконувала його команда, доводилося заповнювати чимало обов'язкових паперів. На його думку, це забирало значно більше часу, ніж потрібно, відволікало команду й погіршувало її результативність.

Кілька хвилин я просто слухав його, дозволяючи випустити пару.

— Я був на вашому місці, — сказав я. — І коли ми були в Іраку, також неабияк гнівався на своє керівництво. Вони так само прискіпливо вивчали наші плани, ставили, як мені тоді здавалося, дурні запитання й завалювали паперовою роботою, яку доводилося виконувати перед початком і після кожної операції.

— І ви musiли займатися цим на війні, де служили «морським котиком»? — здивовано запитав директор філії. — Ніколи б не подумав.

— Атож, мусив, — сказав я. — Перед кожною бойовою місією ми повинні були отримати схвалення вищих ланок ланцюжка командування на щонайменше двох рівнях, до того ж від командирів на значній віддалі від нас, які до кінця не розуміли, із чим ми мали справу. Лише для того, щоб отримати схвалення, я був зобов'язаний створювати численні презентації в PowerPoint із деталізованим викладом операцій, а потім іще й розписувати все це в текстовому форматі на кількох сторінках у Word. Отримавши схвалення, ми починали діяти, а після повернення на мене чекало навіть більше паперової роботи: короткий виклад усіх подій з фотографіями у форматі презентації з великою кількістю слайдів, а також

багатосторінковий деталізований звіт про проведену операцію. Якщо під час бойової місії ми вбивали когось із поганців, — а в Рамаді це траплялося практично щоразу, — то для кожного вбитого ворожого бійця мусили надати переконливі докази, точно описавши, що трапилося і чи не суперечили наші дії правилам обстрілу. І це не враховуючи стосу паперів, які ми мали заповнити для розвідки.

— Навіть не уявляю, як вам вдавалося впоратися з усім цим, — відказав директор філії.

— Байдуже, наскільки великою чи бюрократичною здається ваша компанія, — сказав я, — її не порівняти з колосальною бюрократією, що панує в американській армії. І тільки уявіть, наскільки важчим та обурливішим це було для нас, коли щодня на кону стояло наше життя. Я часто скаженів через ті ж проблеми, з якими ви зараз стикнулися. Але в нас було два варіанти: заламувати руки в роздратуванні й нічого не робити або з'ясувати, як найрезультативніше виконати все, що від нас вимагали. Ми обрали другий варіант. Дозвольте поцікавитися: ви гадаєте, вище керівництво в головному управлінні корпорації прагне вашої поразки?

Здавалося, це запитання неабияк спантеличило директора філії. Було помітно, що він ніколи про це не думав.

— Чи вони зумисно ускладнюють вам роботу, заважаючи вам та команді, закидаючи запитаннями, ретельним вивченням документів та паперовою роботою? Чи вони загалом саботують вашу місію? — запитав я.

Звісно, про це не йшлося. Я вже працював із виконавчими директорами цієї компанії, які проявили себе кмітливими, мотивованими й старанними учнями, які хотіли, щоб їхні

команди на передовій не лише виконали місію, а й затьмарили конкурентів та встановили новий стандарт у галузі.

— Ні, вони не хочуть моєї поразки, — визнав директор філії.

— Добре, — сказав я. — Отже, якщо вони ставлять запитання, критикують ваш план і зобов'язують виконувати паперову роботу, то це означає, що їм потрібна певна дуже важлива інформація. Коли Джоко був командиром тактичної групи, у якій я служив у Рамаді, те саме він сказав мені. Це змінило моє сприйняття й допомогло нам стати значно ефективнішими.

— Що саме змінило ваш спосіб мислення?

— Я усвідомив, що коли в керівників виникають запитання стосовно моїх планів або ж вони потребують додаткової інформації чи детальніших звітів, то це не їхня провина. Це моя провина. Я знав, що ми приймаємо правильні рішення й ретельно намагався знизити всі підконтрольні ризики. Я знав, що наші бойові операції були вкрай важливими для досягнення стратегічної перемоги в Рамаді. Тож якщо моєму босу щось не подобалося в тому, що я робив, то лише тому, що я чітко цього не пояснив.

Директор філії поглянув на мене, починаючи розуміти.

— Виходить, якщо в них виникають запитання, то я винен, що не надав їм потрібної інформації?

Це повністю суперечило його способу мислення і всьому, що він засвоїв, навчаючись мистецтва керувати. Ментальність «ми проти них» була звичною майже для будь-якого ланцюжка командування, незалежно від того, ішлося про військовий підрозділ чи про цивільну корпорацію. Однак, щоб належно очолювати вищі ланки в ланцюжку командування

та помітно покращити результативність команди, важливо було подолати це протиставлення.

– Послухайте, вище керівництво в головному управлінні корпорації хоче, щоб ви досягли успіху, – сказав я. – Інакше й бути не може. І ваш обов'язок – інформувати їх та допомогти зрозуміти труднощі, з якими вам доводиться мати справу. Якщо у вас виникають запитання, навіщо їм деталізований план або чому збільшується обсяг паперової роботи, не варто роздратовано заламувати руки. Поставте їх вищим ланкам ланцюжка – і зрозумієте. Підтримуйте з ними конструктивний зворотний зв'язок, щоб вони мали змогу оцінити, як плани чи зобов'язання впливають на ваші операції. Це і є Абсолютна відповідальність.

– Мабуть, я ніколи раніше не думав про це під таким оглядом, – сказав директор філії.

– Це означає очолювати керівників, – пояснив я.

Директор філії вже був за крок до повного усвідомлення. Він погодився, що йому потрібно докладати більше зусиль, щоб передавати ситуаційну обізнаність та необхідну інформацію і підтримувати зв'язок з вищим керівництвом.

– Якщо ви вважаєте, що вони до кінця не розуміють складнощів, з якими ви маєте справу, запросіть вищих керівників сюди, щоб ті побачили вашу команду в дії, – сказав я.

Упродовж наступних кількох тижнів та місяців директор філії застосовував іншу тактику взаємодії з вищим керівництвом головного управління корпорації. Він проявив ініціативу й з'ясував, якої саме інформації їм бракує, а відтак почав її надавати.

Він також запросив старших виконавчих директорів, які навідалися до його команди на передовій. Це зародило дух

товариства між командою корпоративних керівників та оперативною командою директора філії. Завдяки безпосередній взаємодії старші виконавчі директори змогли збагнути деякі труднощі директора філії. А він, своєю чергою, провівши час із керівниками, усвідомив, що ті були розумними фахівцями, які прагнули його успіху. Для того щоб здолати перешкоди між командою директора філії та головним управлінням корпорації, знадобилося пройти чималий шлях. Але тепер він був готовий очолити керівників.

РОЗДІЛ 11

Рішучість серед невизначеності

Лейф Бєбін

СНАЙПЕРСЬКЕ СПОСТЕРЕЖЕННЯ, РАМАДІ, ІРАК.

ЗРОБИТИ ПОСТРІЛ

– У мене у вікні другого поверху будівлі 127 хлопець із гвинтівкою з прицілом, – сказав Кріс.

Це вибивалося зі звичного порядку дій. Кріс Кайл*, провідний боєць взводу «Charlie», головний снайпер, був найдосвідченішим у взводі та одним з найкращих у загонах «морських котиків». Під час одного з попередніх призначень до Іраку його навіть прозвали Легендою. Як провідний виконавець наших снайперських операцій у Рамаді, він нарощував кількість убитих ворогів (чиї смерті було підтверджено) такими стрімкими темпами, що цілком міг перевершити найуспішніших снайперів за всю військову історію США.

Однак Кріса Кайла вважали чудовим снайпером не лише за його вправну стрільбу. Таємниця крилася в тому, що він застосовував у своєму ремеслі Абсолютну відповідальність.

* Автор бестселера за версією The New York Times «Американський снайпер», який поклали в основу однойменної кінострічки. – *Примітка авторів.*

Беручи безпосередню участь у плануванні й допомагаючи шукати потенційні позиції для снайперського спостереження, він обирав для себе правильне місце й правильний час, чим максимально підвищував власну результативність. І якщо інші могли знудитися та втратити зосередженість, годину-другу ретельно стежачи за всім крізь візирні нитки* снайперського прицілу, Кайл лишався зібраним і не втрачав пильності. Йому щастило, але значно частіше він власноруч кував свою удачу.

Якщо Кріс або будь-хто інший з наших стрільців могли надати ПІ – позитивну ідентифікацію – поганця зі зброєю, який здійснював ворожі дії, або виявити майже беззаперечний ворожий намір, вони могли вільно обстріляти ціль. Мій дозвіл їм був не потрібен. А якщо вони просили його, це означало, що беззаперечність ворожого наміру була під питанням.

– Можеш позитивно ідентифікувати ціль? – запитав я.

– Лише якусь мить бачив темний силует чоловіка з гвинтівкою з оптичним прицілом, – відповів Кріс. – Потім він відійшов геть від вікна й зник за шторою.

– Зрозумів. Повтори: яка будівля?

Я глянув на тактичну карту з позначками номерів кожної будівлі й об'єкта в секторі. Усі, хто брав участь у цій операції Бригадної оперативної групи Армії США, включно з п'ятьма батальйонами Армії та Корпусу морської піхоти, а також тисячами солдатів і морських піхотинців на полі бою, використовували таку ж тактичну карту, і це було вкрай важливо. Однак зіставити номери будівлі й назви вулиць на карті з тими, що ми бачили перед собою насправді, іноді могло бути доволі важко. Тут не було ані вказівників

* Сітка з тонких ліній в окулярі прицілу.

з назвами вулиць, ані табличок з номерами. Це Рамаді. Посеред безладних завалених сміттям вулиць та провулків виділи величезні вирви від бомб та стіни, поцятковані кулями й розписані арабськими джихадськими графіті, які наші тлумачі переклали як: «Ми воюватимемо, аж доки не досягнемо одного з двох небес: перемоги або мучеництва». Ми були тут, аби забезпечити друге.

У передранішній темряві наш взвод «морських котиків» патрулював територію, йдучи попереду величезної спішеної групи солдатів Армії США, головних бойових танків M1A2 Abrams та бойових транспортних засобів M2 Bradley. Ми зайняли позицію снайперського спостереження у двоповерховій будівлі за кілька сотень метрів від місця, де батальйон Армії США мав створити новий опорний пункт. Ми знову опинилися в самому серці ворожої території. Ми прикривали солдатів, коли ті пішки заходили в цей район у супроводі танків та Bradley.

А тепер, коли зійшло сонце, прибули сотні військових Армії США й узялися очищати прилеглі будівлі. Крім та інші снайпери вже вбили кількох ворожих бійців, які готувалися до нападу, але це був лише черговий день у Південно-Центральному Рамаді. Після кожного обстрілу я передавав ситуаційні звіти (SITREP*) роті Армії США, яка відповідала за новий опорний пункт, – загону «Warrior» 1 батальйону 36 піхотного полку, призначеного до оперативної групи «Bandit».

Снайпери стріляли чимало. Як командир, я був зобов'язаний не так натискати на спусковий гачок, як забезпечувати командування і контроль та координувати наші дії із дружніми підрозділами на цій території.

* Situational report (англ.).

Однак повідомлення Кріса про хлопця з гвинтівкою з оптичним прицілом у вікні двоповерхової будівлі породжувало питання. Саме в тому напрямку, за яким спостерігав Кріс, солдати Армії США очищали будівлі, тому ми повинні були абсолютно чітко розуміти, хто перед нами. Я припав до землі поруч із Крісом і лишився задосить низько, щоб не дати ворогові поцілити мені в голову. Кріс тримав снайперську гвинтівку напоготові й крізь високоточний приціл уважно стежив за вікном, у якому востаннє бачив темний силует чоловіка зі зброєю.

– Досі стежиш? – запитав я Кріса, що означало: чи й досі він бачить потенційну ціль.

– Негативно, – відповів Кріс, не відриваючи ока від прицілу гвинтівки.

Я глянув на вулицю вниз, за якою він спостерігав, але мій зір сягав лише кількох сотень метрів у тому напрямку. Вулиці й провулки були вузькими та заплутаними. Лабіринт одно- та двоповерхових будівель зливався в єдине ціле. Частково огляд перекривали лінії електропередач і поодинокі пальмові дерева й припарковані авто.

За останні тижні ворожі снайпери влаштували справжній безлад на цій території: убили молодого морського піхотинця, солдата Армії та серйозно поранили багатьох інших. Раяна Джоба підстрелили лише за кілька кварталів від нашої позиції. Марка Лі вбили лише за кілька будівель від тієї, яку ми зараз займали. Утрата цих людей була спустошливою, і цей бій став надзвичайно особистим для нас. Ми робили все можливе, щоб знищити якомога більше ворожих бійців і гарантувати, що якомога більше наших побратимів та братів по зброї з лав Армії США та Корпусу морської піхоти повернуться додому живими.

Убивство ворожого снайпера, який, цілком імовірно, міг прикінчити нашого, було найкращим способом помститися і вберегти життя американців. Проте на цій території перебували й наші союзники – солдати США, а тому ми мусили знати напевне.

Я дістав рацію, налаштовану на частоту роти, і надіслав запит командир ру роти загону «Warrior». Він був шанованим лідером та винятковим солдатом, яким за ті місяці, що ми працювали разом, я навіть почав захоплюватися.

– «Warrior», це Редбул, – сказав я, щойно він вийшов на зв'язок. – На другому поверсі будівлі 127 ми бачили чоловіка зі зброєю з оптичним прицілом. Можете підтвердити, що в цій будівлі немає ваших позицій?

Я чув, як він зв'язався по внутрішній мережі з командиром взводу, який відповідав за будівлі того району. Невдовзі командир взводу відповів, що їхніх позицій там немає.

– Негативно, – відповів по рації командир роти. – У тій будівлі немає нікого з наших.

Цю ділянку його солдати очистили приблизно годину тому.

– Прошу обстріляти ціль, – сказав командир роти.

Його командир взводу підтвердив, що в будівлі 127 нікого з їхніх людей. Тож чоловік, якого бачив Кріс, цілком імовірно, був повстанським снайпером. А оскільки ворожі снайпери становили серйозну загрозу, командир роти (так само як і я) хотів, щоб наші снайпери прибрали їх до того, як ті змогли б убити когось із загону «Warrior».

Проте було очевидно, що Крісові ця ситуація не подобалася, як, безперечно, і мені. У нашій зоні видимості перебувало чимало дружніх підрозділів – солдатів загону «Warrior» – лише

за квартал від того місця, де Кріс бачив невідомого. Він і далі спостерігав за сумнівним вікном крізь приціл снайперської гвинтівки й терпляче чекав. Кріс знав, що робив, і не потребував моїх вказівок.

— Щойно бачив його знову, — сказав він. Кріс описав, як на якусь мить темний силует невідомого визирнув з-за віконної штори. Кріс не розгледів нічого, окрім чоловічого силуету та розмитих обрисів зброї з оптичним прицілом. А потім, немов примара, чоловік знову зник у темряві кімнати й на вікно опустилася штора, закриваючи огляд. Ми не могли позитивно ідентифікувати невідомого.

Я знову зв'язався з командиром роти «Warrior» по радію.

— Ми щойно знову бачили невідомого зі зброєю з оптичним прицілом у тому ж місці, — сказав я йому.

— Зрозумів. Приберіть того хлопця, — керівним тоном наполягав командир роти. Було зрозуміло, що він розмірковує: *«Та якого хріна ці "морські котики" зволікають? Ворожий снайпер — це загроза моїм людям, тож убийте його, доки він не вбив нас!»*.

Безперечно, ми не хотіли, щоб когось із солдатів «Warrior» вбили або поранили. Ми були тут, щоби запобігти таким нападам, і я відчував прагнення підкоритися волі командира. Але чи й справді то був поганець? Я не міг сказати напевне. Але мусив прийняти рішення.

«Якщо ми не вистрілимо, — подумалося мені, — солдати загону "Warrior" загинуть — і це станеться через нас, бо ми не впоралися зі своїм завданням». Це було б жахливо. І це був би неймовірний тягар.

«З іншого боку, — думав я, — що, як ми вистрілимо, і виявиться, що в тому вікні був солдат США?» Такий сценарій

був найгіршим з можливих. Я знав: якби таке трапалося, я не зміг би жити із цим. Попри сильне прагнення підкоритися, я мусив відступити назад і поглянути на ширшу картинку. Ще з дитинства, проведеного в Техасі, я пам'ятав основне правило безпечного переозброєння, якого мене навчив батько: знай свою ціль і що стоїть за нею. Це враз прояснило рішення. Здійснюючи цей постріл, ми не могли покладатися на долю. Попри тиск, я не міг ризикувати.

— Негативно, — відповів я командирю роти. — Забагато дружніх сил на території, і ми не можемо позитивно ідентифікувати ціль. Рекомендую вам відправити кілька солдатів іще раз очистити цю будівлю.

Я не був підлеглим командира роти, а він — моїм. Він не міг наказувати мені стріляти, а я йому — очистити будівлю. Проте раніше ми вже працювали разом. Я знав і поважав його як лідера, і, припускаю, він відчував те саме до мене. Він міг довіряти моїм судженням.

Я почув, як командир роти знову зв'язався по внутрішній мережі з командиром взводу обговорити мою рекомендацію. З тону їхніх голосів ставало зрозуміло, що вони аж ніяк не в захваті від цієї думки. Те, що я просив їх зробити — взяти штурмом захоплену ворогом будівлю, — становило для їхніх солдатів серйозну загрозу. Цілком імовірно, що когось із них могли вбити.

— Стріляйте, — знову почулася відповідь командира роти. — Приберіть того хлопця, — повторив він, і цього разу вже наполегливіше.

— Негативно, — непохитно повторив я. — Мені не подобається ситуація.

Я не поступився б, і байдуже, яким сильним був тиск.

Командирові роти уривався терпець. У нього було достобіса роботи, адже він керував понад 100 солдатами, численними танками і Bradley, доки його люди очищали десятки будівель. Як відповідальний за створення нового опорного пункту в глибині ворожої території, він також мусив координувати пересування загону «Warrior» зі своїм батальйоном і ротами підтримки. А тепер він знав лише те, що ми повідомили про потенційного поганця зі зброєю, ймовірно, ворожого снайпера. І ми просили його солдатів вийти з відносної безпеки будівель, у яких ті перебували, перебігти ворожою вулицею посеред дня і ризикнути життям, а все тому, що нам бракувало впевненості для пострілу.

Я не міг звинувачувати командира роти за його роздратування. Я глибоко йому співчував. Але Кріс був одним з найкращих снайперів світу. На його рахунку були десятки вбитих ворогів, і, безперечно, щоб натиснути на спусковий гачок та вистрілити в поганця, якого він міг позитивно ідентифікувати, йому не потрібно було моє схвалення. Його обачність свідчила про те, що я, як командир взводу «морських котиків», мусив прийняти важке рішення – найкраще рішення – на основі наявної інформації. Якби ситуація розвивалася далі, ми усе одно мали б змогу обстріляти ворога, до того ж уже краще розуміючи, що відбувається. Джоко завжди спонукав нас сміливо приймати рішення. Але бути рішучим означає знати й розуміти, що деякі рішення, попри свій негайний результат, усе ж можна швидко відкликати або змінити. Натомість інші, як-от вистрілити в людину, переглянути не вийде. Зачекавши з пострілом, пізніше ми змогли б змінити курс, тоді як рішення натиснути на спусковий гачок та вистрілити в розміту ціль стало б остаточним.

Знаючи це, я стояв на своєму.

– Ми не можемо стріляти, – сказав я командир рути по радіо. – Рекомендую вам очистити ту будівлю.

Кілька хвилин з рації не долиало ні звуку. Я переконаний, що командир рути роздратовано прикусив язика. А потім украй неохоче наказав своєму командир рувзводу ще раз очистити будівлю. З голосу по рації я розумів, що командир рувзводу був розлючений. Але він знав, що мусив відреагувати на загрозу, а тому наказав групі солдатів покинути поточну позицію, іще раз очистити будівлю 127 і знайти загадкового «хлопця зі зброєю з оптичним прицілом».

– Ми вас прикриємо, – сказав я командир рути.

– Якщо він бодай ворухнеться, доки мої хлопці будуть відкриті, – відповів ротний, – стріляйте в сучого сина.

– Прийняв, – відповів я. Якби невідомий дав нам бодай натяк на те, що був вороже налаштованим, Кріс вистрілив би.

Стоячи поруч із Крісом, який націлив снайперську гвинтівку на вікно, я надів навушники від рації. Я був готовий координувати дії із солдатами з «Warrior».

Раптом десятеро солдатів «Warrior» вибігли з будівлі й стрімко рушили через вулицю.

Усе одразу стало на свої місця!

– Відбій команді зачистки, повертайтеся на опорний пункт, – передав я командир рути «Warrior» по рації.

Я миттю усвідомив нашу помилку. Ми з Крісом дивилися на один квартал далі, ніж думали. Замість дивитися на будівлю, яка, на нашу думку, була позначена номером 127 на тактичній карті, ми дивилися на одну з тих, де зібралися солдати з «Warrior». І хоча в цьому міському середовищі такої помилки припуститися дуже легко (і таке траплялося значно

частіше, аніж командири США воліли б визнавати), це могло мати смертельні, згубні наслідки. Чоловік зі зброєю з оптичним прицілом, якого Кріс бачив у вікні, був не ворожим снайпером, а солдатом США, який стояв біля вікна з військовою гвинтівкою M16 та прикріпленим на ній оптичним прицілом «Trijicon ACOG».

«Дякувати Богу», – подумав я, і справді дякуючи Богу Я був вдячний Крісові за його перше враження – винятковий поклик не стріляти, не маючи змоги чітко визначити ціль. Він зробив усе так, як мусив, і повідомив мені про побачене просячи дозволу на постріл. Інші, менш досвідчені снайпери могли поквапитися й натиснути на спусковий гачок. Я був удячний, що наполог на своєму і, зрештою, таки прийняв правильне рішення.

Навіть зараз мені стає моторошно від самої думки, як близько ми були до того, щоб вистрілити в солдата Армії США. Якби ми поступилися тиску, Кріс всадив би великокаліберну кулю в американського військового, майже напевне вбивши його. Оскільки саме я був командиром, то хоч би хто натиснув на гачок, відповідальність лежала на мені. Життя з такими докорами сумління перетворилося б на справжнє пекло. На цьому війна для мене скінчилася б. І мені не лишалося б нічого іншого, як зняти Тризуб (військову відзнаку «морських котиків») і повісити бойові черевики на стіну. Для взводу «Charlie» й тактичної групи «Bruiser» це означало б, що ми не змогли б досягти того успіху й урятувати стільки солдатів Армії США та морських піхотинців. Усе це не мало б значення, якби я віддав наказ, а Кріс натиснув на гачок.

Я налаштував рацію на мережу роти «Warrior» і пояснив командирю, що трапилося. Він і сам розумів, як легко можна

було сплутати будівлі. Таке траплялося постійно. Тому він теж зітхнув з величезним полегшенням, що ми не вистрілили:

– Я радий, що ви мене не послушали.

Серед невизначеності та хаосу на полі бою, попри внутрішнє прагнення вистрілити, я мусив діяти рішуче, у цьому разі – не дозволяти головному снайперу вистрілити, бо ми не мали чіткої позитивної ідентифікації. Це був один із численних бойових прикладів з того періоду, що ми провели в Рамаді, який яскраво демонстрував, наскільки важливо для керівництва бути рішучим серед невизначеності.

У бою, як і в житті, результат ніколи не буває визначеним, а картинка – чіткою. Немає жодних гарантій успіху. Але щоб його досягти, лідери повинні вміти витримувати тиск і діяти, керуючись логікою, а не покликом емоцій. Це вкрай важливий складник перемоги.

ПРИНЦИП

Книжки, фільми й серіали ніколи не зможуть по-справжньому передати тиск невизначеності, хаосу й елемента невідомості, з якими мусять боротися бойові командири. Річ у тім, що вони майже ніколи не мають повної картини, чіткого й визначеного розуміння дій і реакцій ворога чи бодай усвідомлення негайних наслідків власних миттєвих рішень. На полі бою для тих, хто в епіцентрі подій, першими ознаками нападу може стати і зловісне клацання затвору, і нищівна куля, шматочки бетону й уламків, і болісні крики поранених побратимів. Постають нагальні запитання: звідки вони стріляють? скільки їх там? чи ще когось із моїх людей поранено? якщо так, то як серйозно? де інші дружні сили? чи може статися, що союзники помилково стріляють

у нас? Відповіді на ці запитання майже ніколи не приходять одразу. Інколи ми так і не дізнаємося, хто нас атакував і як. Однак командир не може дозволити страху скувати себе. Наслідком цього є бездіяльність. Для лідерів украї важливо діяти рішуче серед невизначеності, а щоб приймати найкращі рішення, вони можуть спиратися винятково на наявну інформацію.

Це розуміння є одним з найбільших уроків, засвоєних нашим поколінням бойових командирів – і в загонах «морських котиків», і по всіх гілках військових структур США – за роки бою в Іраку та Афганістані. Не існує стовідсотково правильного рішення. Картинка ніколи не є повною. Лідери повинні змиритися з цим і мати змогу негайно приймати рішення, а потім бути готовими швидко змінювати їх зважаючи на розвиток ситуації та нову інформацію. Збір розвідданих і дослідження є важливими, але ця інформація мусить бути використана реалістично й не має перешкоджати швидкому прийняттю рішень. Ось що визначає перемогу чи поразку на полі бою. Очікування на стовідсоткове правильне виважене рішення породжує затримки, нерішучість і нездатність виконувати поставлене завдання. Командири повинні бути готові робити обґрунтовані здогадки, основані на попередньому досвіді, розумінні того, як діє ворог, імовірних результатах та всіх наявних розвідданих.

Описаний принцип «неповної картини» доречний не лише для бою. Він стосується практично всіх аспектів нашого життя, як-от рішень, пов'язаних зі станом здоров'я, або евакуації з імовірної зони сильної бурі. Зокрема, його застосовують і в управлінні та прийнятті рішень. І хоча в бізнесі

керівники зазвичай не стикаються з питаннями життя та смерті, безперечно, вони також перебувають під значним тиском. Зважаючи на капітал, що постійно під загрозою, мінливі ринки та конкурентів, які активно працюють над тим, щоб обійти суперників, на кону опиняються кар'єри фахівців та зарплати. Результати ніколи не будуть визначеними, а успіх – гарантованим. Але навіть за таких хаотичних умов бізнес-лідери повинні лишатися спокійними та діяти рішуче серед невизначеності.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

– Кому з них ви вірите? – запитав Джоко. Настав час приймати рішення. Виконавчі директори не відповіли. На кону компанії стояло чимало, а результат був зовсім неясним. Вони не були впевнені, що робити.

Ми з Джоко сиділи в кімнаті для зустрічей разом з генеральним директором успішної компанії, яка розробляла програмне забезпечення, та генеральною директоркою однієї з її дочірніх компаній – інженерної фірми. Від часу її створення не минуло й п'яти років, але фірма вже пережила стрімкий розвиток, а її прибутки помітно зростали.

Більшість керівників головної компанії та інженерної фірми були молодими талановитими особистостями, які прагнули стати успішними. Нас із Джоко запросили для того, щоб ми надали їм інструменти для керівництва їхніми командами, рішучого розширення зони впливу та домінування в конкурентній сфері.

Інженерна фірма з талановитою генеральною директоркою на чолі вже забезпечила чудові результати для материнської компанії. Вони уклали кілька вигідних контрактів та

стрімко завойовували гарну репутацію якістю своїх продуктів та рівнем обслуговування.

Джим, генеральний директор материнської компанії, і Дарла, генеральна директорка дочірньої, пишалися ефективними командами та процесами, які вони розробили. Кожен з них переманив до себе надзвичайно обдарованих працівників з інших компаній. Дарла мала п'ятьох перспективних старших інженерів, кожен з яких керував командою з пів десятка працівників чи й більше. Це був приголомшливий рік для Дарли та її інженерної фірми.

Але, як і будь-яка інша організація, вони також стикалися з труднощами. Постійний тиск, спричинений спробами конкурентів уплинути на працівників та переманити найбільш обдарованих, становив найсерйознішу перешкоду довгостроковому успіхові компанії. Головними цілями стали п'ятеро старших інженерів. Компанії знали: якщо переконають одного з досвідчених старших інженерів перейти до них, інженерна команда – його чи її найталановитіші гравці – можуть піти вслід за наставником.

Старші інженери страшенно конкурували між собою. Замість співпрацювати та підтримувати одне одного в той час як компанія розвивалася, дехто намагався перевершити колега, сподіваючись на підвищення.

Найсильніша ворожнеча зародилася між двома старшими інженерами, Едуардо та Найджелом, які в конкуренції ладні були мало не перегризти горлянки. Вони постійно сперечалися й буцалися, звинувачували один одного в затримці проєктів або перевищенні бюджету. Кожен критикував роботу іншого й адресував ці зауваження генеральній директорці Дарлі, намагаючись знецінити суперника.

Місяцями Дарла робила все можливе, аби вгамувати їхні суперечки та здолати ворожнечу. Вона проводила з ними телефонні конференції та особисті зустрічі. І навіть кілька разів запрошувала Едуардо й Найджела на вечерю, щоб допомогти їм бодай спробувати укласти мир. Утім, схоже, ніщо не діяло. А тепер їхні стосунки погіршилися до такої міри, що це почало негативно впливати на решту команди, заважаючи їй нормально працювати.

Ми з Джоко приєдналися до виїзної зустрічі зі старшими виконавчими директорами материнської та дочірньої компанії, щоб провести лекцію з питань управління й командної роботи. Під час зустрічі суперечки між старшими інженерами Дарли сягнули критичної межі. Вона отримала імейл від Едуардо, у якому зазначалося, що він більше не може працювати з Найджелом і наполягає на його звільненні. Едуардо також згадав про чутки, мовляв, Найджел зустрічався з рекрутером іншої компанії та обмірковує перехід. Невдовзі після того Дарла отримала імейл від Найджела, у якому йшлося, наче він підслухав, як Едуардо обговорював можливий перехід до іншої компанії та планував забрати із собою частину команди. Щоб не лишитися за бортом, Найджел наполягав, що не може більше працювати з Едуардо і що того слід звільнити.

Коли в нашому розкладі була перерва, Дарла показала імейли Джиму, генеральному директорові материнської компанії. Вони запитали нашої з Джоко думки стосовно дилеми з двома інженерами. Дарла була роздратована й хвилювалася, чим ця ситуація могла обернутися. Зважаючи на ймовірність масового звільнення, фірма могла втратити більшу частину технічних знань щодо поточних проєктів. А це означало

недотримання кінцевих термінів та погіршення якості й обслуговування, що могло коштувати майбутніх контрактів.

Коли Джоко запитав: «Кому з них ви вірите?» – Джим просто мовчки чекав на відповідь Дарли.

– Не впевнена, чи взагалі комусь вірю, – нарешті промовила та, – але все це може перерости в серйозні проблеми, до того ж дуже швидко. Утрата когось із них та кількох їхніх ключових працівників стане для нас болісним ударом. А втрата обох – провідних гравців їхніх команд – справжньою катастрофою.

– Не дуже гарне становище, щоб почати з ними переговори, – додав Джим.

– Невже в їхніх контрактах немає жодного пункту, який не дозволив би їм піти, прихопивши із собою інших працівників? – запитав Джоко.

– Нічого, що могло б утримати їх, – сказав Джим. – Зважаючи на нинішню ситуацію в галузі, люди просто не підпишуть контракт, що передбачає відмову від конкуренції. Ніхто не любить почуватися загнаним у глухий кут.

– Наскільки хороші їхні команди? – запитав я.

– Дивовижно хороші, попри всю цю драму, – відповіла Дарла.

– А наскільки віддані ці команди Едуардо та Найдзелу? – запитав Джоко.

– Важко сказати, – промовила Дарла, – але з того, що я бачила, у жодній із груп немає їхніх по-справжньому непохитних прихильників.

Перерва скінчилася, і зустріч тривала далі за планом. Ми перейшли до стратегічного обговорення, але Дарла не брала в ньому участі. Вона була помітно пригнічена драмою в її

команді і, здавалося, маючи так багато на кону, не знала, як варто вчинити.

Під час наступної перерви Джим, Дарла й ми з Джоко знову зібралися в кімнаті для зустрічей обговорити варіанти.

— Гадаю, краще лишити все як є, — заявила Дарла. Вона вирішила не вирішувати.

— Що змусило вас так думати? — запитав я. У загонах «морських котиків» ми навчали командирів діяти рішуче серед хаосу. Джоко казав, що моїм базовим налаштуванням як лідера має бути рішучість, тобто я повинен був змінювати ситуацію, а не реагувати на зміни в ній. Це було засадничим для успіху команди. Замість дозволити ситуації визначати наші рішення, ми повинні визначати ситуацію. Але для багатьох лідерів такий спосіб мислення не був інтуїтивним. Чимало з них діяли за принципом «зачекаємо й побачимо». Та досвід навчив мене, що картина ніколи не буває повною, завжди лишається певний ризик. Не буває стовідсотково правильних рішень.

— Ну я не до кінця розумію, що відбувається, — відповіла Дарла. — Едуардо й Найджел можуть обоє брехати або обоє казати правду. Неможливо дізнатися напевно. І мені бракує інформації, щоб якось відреагувати, тож, певно, лишатиму все як є.

— І як, по-вашому, ситуація розвиватиметься далі? — запитав я.

— Час покаже. Але їм не подобається працювати один з одним, — відповіла Дарла. — Коли вони зрозуміють, що я лишаю обох, хтось із них неодмінно піде. Коли це станеться, він дуже швидко отримає пропозицію від конкурентів і, ймовірно, забере із собою декого з ключових гравців своєї команди.

— А є інші варіанти? — поцікавився Джоко.

– Ну, я можу звільнити когось із них. Але кого? – запитала Дарла. – А раптом я зроблю помилковий вибір? Думаю, у мене просто замало інформації для таких рішень.

– Як на мене, це не так, – сказав Джоко.

Дарла знала вдосталь для того, щоб визначити ймовірний розвиток подій, а отже, і достатньо для того, щоб прийняти рішення.

– Є інший варіант, – сказав Джоко.

– І який же?

– Ви можете звільнити обох.

Дарла й Джим спантеличено презирнулися.

– Коли ми з Лейфом були разом у «Bruiser», – вів далі Джоко, – в іншої тактичної групи в нашому загоні «морських котиків» виникли значні непорозуміння між командиром групи та одним з командирів взводу. Обидва ключові командири відігравали чільну роль в ефективності групи, але ці двоє ніяк не могли порозумітися. Вони ненавиділи один одного. Кожен казав неприємні речі про іншого вищому керівництву. Нарешті головний командир – наш «генеральний директор» – заявив, що з нього досить. Він дав їм вихідні, щоб ті знайшли спосіб співпрацювати. У понеділок вранці обоє так само наплюгали, що не можуть працювати разом, і кожен вимагав, щоб іншого звільнили. Натомість, на їхнє подивування, головний командир звільнив їх обох.

Знадобився якийсь час, щоб усе усвідомити. Дарла була заскочена. Такий варіант вона навіть не розглядала.

– Я не хочу втрачати бодай одного – не те що обох одразу!

– Дозвольте дещо у вас запитати, – звернувся я до Дарли. – Когось із них можна вважати зірковим керівником?

– Навряд чи, – визнала Дарла.

Далі втрутився Джоко:

— Їм не вдалося знайти спосіб співпрацювати. Цілком імовірно, що вони обидва проходили співбесіди в інших компаніях, а тепер плетуть інтриги один проти одного. Усе це згубно позначається на результативності всієї команди. Це *не зовсім* той тип керівників, яких я хотів би бачити своїми підлеглими.

— Але якщо я це зроблю, що трапиться з їхніми командами? — запитала Дарла. Її непокоїли безпосередні наслідки втрати технічного знання та досвіду, що могло позначитися на фірмі, а також — можлива реакція працівників.

— Ви сказали, що, на вашу думку, у командах немає палких прихильників цих інженерів, а навіть якщо й знайдуться один чи два послідовники, невже ви й справді хочете, щоб у вашій фірмі працювали люди, віддані такому типу керівників? Дозвольте запитати ось що: чи є в командах дуже перспективні та майстерні фахівці, які могли б узяти на себе обов'язки старших інженерів? Можливо, саме час для підвищень. Імовірно, справжнє глибинне розуміння різних проєктів мають саме бійці на передовій, а зовсім не Едуардо чи Найджел.

— Мабуть, так і є, — сказала Дарла.

— Безперечно, — додав Джим, який увесь цей час мовчки слухав.

— Як ви хочете, щоби вас сприймали? — запитав я в Дарли. — Ви хочете, щоб вас бачили як людину, яку можна лишити заручницею вимог — погроз, — які вони висувають? Невже ви хочете, щоби вас уважали нездатною прийняти рішення?

— Ні, — рішуче промовила Дарла.

— Як лідерка, ви прагнете, щоб вас сприймали — а вам потрібно, щоб вас сприймали, — рішучою і вольовою, коли

йдеться про важкий вибір. Результат може бути неясним, але ви розумієте ситуацію і маєте вдосталь інформації для прийняття рішень, – сказав я.

– Це один з важливих моментів, – продовжив Джоко. – Люди на передовій зрозуміють ці зміни. Вони в курсі, що відбувається. І поважатимуть ваш вибір, а отже, відданість вам та фірмі тільки зросте.

– У цьому є сенс, – визнала Дарла.

– Можу сказати вам іще дещо, – додав я. – Ці хлопці немов рак. Їхній згубний вплив пустить метастази всередині команди й передасться іншим. Що швидше ви виріжете їх, то меншої шкоди вони завдадуть і менше негативного впливу поширять. І – основне – то менше людей потягнуть із собою.

– Як вважаєте, Джиме? – запитала Дарла.

– Вважаю, що це резонно, – відповів Джим. – Джоко та Лейф навчають нас бути рішучими й маневрувати, щоб здобути найбільшу перевагу над ворогом, – бути рішучими серед невизначеності. Гадаю, нині якраз ідеальний час, щоб так і вчинити. Виконуйте.

Дарла перепросила й пішла із зустрічі на годину раніше. Вона зателефонувала головному розробникові й обговорила свій намір. Йому ця ідея дуже сподобалася, і він швидко запропонував двох кандидатів з кожної команди, які були готові й рвалися до бою. Ці двоє вже працювали разом у минулому й мали гарні професійні стосунки. Головний розробник викликав кожного з них на особисту розмову й запитав, чи захочуть вони обійняти керівні посади. Він швидко повідомив Дарлі, що обидва кандидати в захваті, додавши, що кожен з них глибоко обізнаний з найважливішими поточними проектами.

Дарла коротко ввела Джима в курс основних аспектів плану, а потім рішуче виконала його. Вона надіслала до відділу кадрів компанії розпорядження звільнити Едуардо й Найджела. Кадровики негайно вручили кожному відповідний лист, й охорона вивела їх з будівлі. Відділ інформаційних технологій від'єднав їхні електронні скриньки, скасував обслуговування телефонів та закрити доступ до внутрішньої мережі. Для Найджела та Едуардо гра скінчилася. А для Дарли і її нових керівників – тривала.

РОЗДІЛ 12

Дисципліна дорівнює свободі. «Дихотомія лідерства»

Джоко Віллінк

БАГДАД, ІРАК. ЗМІНА УСТАЛЕНОГО ПОРЯДКУ

– Ціль очищено.

Таке повідомлення ми отримали по внутрішній мережі від нашого взводу. Ми щойно підірвали вхідні двері цільової будівлі потужним зарядом і наші штурмовики почергово зачистили кожну кімнату, знищивши загрози та забезпечивши повний контроль над об'єктом. Тепер настав час визначити, кого ми вбили або захопили, та зібрати розвіддані.

Під час першої ротації до Іраку мене призначили командиром взводу «морських котиків». Чимало наших операцій передбачало те, що ми називали місіями безпосереднього захоплення й зачистки, або цільовими рейдами. Їх ми проводили майже винятково вночі.

Місії зазвичай розгорталися за схожим і доволі передбачуваним сценарієм. На основі розвідданих, отриманих від вищих штаб-квартир або зібраних під час попередніх операцій, ми визначали місце перебування терориста (або групи терористів). Потім наш взвод «морських котиків» розробляв план

і штурмував потрібну будівлю – домівку, місце роботи або укриття, – щоб захопити терористів і зібрати нові розвіддані. Проникнувши до цільової будівлі, «морські котики» швидко перевіряли кімнати й брали під контроль людей, яких виявляли всередині. Далі ми проводили швидкий бойовий допит чоловіків призовного віку, встановлювали особи підозрюваних терористів чи повстанців та затримували їх, а потім доставляли до об'єкта тимчасового утримання для подальшого допиту чи ув'язнення. Перш ніж покинути ціль, ми обшукували будівлю, щоб виявити нові розвіддані чи докази, які допомогли б засудити затриманих осіб відповідно до законів іракської судової системи. Такими доказами могли стати матеріали для виготовлення бомби, зброя чи будь-що інше, що вказувало нам на решту повстанців або допомагало завести справу проти підозрюваних, яких удалося затримати.

Ми мали чудовий вишкіл для патрулювання міста, вибивання дверей, очищення будівель та захоплення і вбивства поганців. Але ми не поліція. Нас майже не вчили проводити обшук з метою виявити розвіддані або належно зібрати докази. Та й що в тому важкого? Під час перших кількох операцій наш взвод робив усе те, що й будь-яка інша група гарно натренованих та озброєних молодиків: ми громили все підряд. І хоча, як виявилось, терористи напрочуд майстерно вміли приховувати зброю та докази, «морські котики» продемонстрували виняткове вміння троцити все, що потрапляло під руку, аби відшукати сховане. Ми перевертали меблі, висипали вміст шухляд столів і комодів на підлогу зривали штори й картини зі стін. Ламали все, у чому можна було влаштувати потаємну схованку, зокрема й телевізори шафи та радіоприймачі. Ми часто натрапляли на докази там

де найменше очікували їх знайти. Однак у процесі обшуку влаштували такий безлад, що мушили знову все перевертати, щоб ще раз перевірити там, де вже шукали. Наприклад, щоб перевірити, чи не було під килимами потаємних дверей, де терористи могли ховати заборонені предмети, ми мушили спершу прибрати все те, що скидали на підлогу. І хоча часто ми таки знаходили потрібні докази чи розвіддані, кілька разів траплялося так, що їх було втрачено або залишено, бо жоден з нас не відповідав за збереження. Щоб обшукати приміщення, потрібен був час, а на те, щоб упоратися з усім, ми витрачали приблизно сорок п'ять хвилин. Лишаючись так довго в цільовій будівлі тоді, як після гучного вибуху та її захоплення командою штурмовиків усі навкруги знали про нашу присутність, ми ставали вразливими до контрнаступу повстанців цієї території.

Ми виконали безліч таких місій, однак на певному етапі нова іракська судова система (до якої ввійшли іракські судді та американські радники) запровадила суворі вимоги до збору доказів, зокрема задокументований ланцюг збереження доказів під час їхньої поетапної передачі, обов'язковий опис кожного предмета й письмове пояснення, звідки *конкретно* було взято доказ – у якій саме кімнаті та в якій будівлі. Так завдяки правилам нової судової системи докази можна було використовувати з вищим ступенем певності.

Зненацька примітивний та надзвичайно недисциплінований метод обшуку нашого взводу – погром – став іще проблематичнішим. Тож я доручив своєму офіцеру-помічнику командира взводу (його ще називають відповідальним помічником, або АОІС*) розробити ефективнішу процедуру

* Assistant officer in charge (англ.).

пошуку доказів, щоб забезпечити дотримання вимог нового іракського суду. Мій помічник, молодий, запальний та цілеспрямований «морський котик», рвався діяти й вести за собою. Він серйозно поставився до завдання й занурився в нього з головою.

За кілька днів він показав свій план. Спочатку той видався мені складним, а отже, імовірно, порушував принцип «простоти». Утім, коли помічник усе пояснив, стало зрозуміло, що кожен член команди отримував окреме просте завдання, яке повинен був виконати, доки інші спецпризначенці паралельно виконували свої. Це був простий план та послідовний спосіб покращити результативність пошуку доказів. Згідно з ним, ми мали створити пошукову групу, у якій кожен учасник мав би свої обов'язки й виконував би конкретне завдання: один повинен був намалювати схему будинку та розташування кімнат, другий позначав кожну кімнату номером, третій знімав на відео та фотографував докази там, де їх знайдено. У кожній кімнаті мав перебувати лише один спецпризначенець, так званий господар кімнати, який відповідав за всі предмети в ній. Обшуки мали проводити послідовно й організовано, починаючи від підлоги й поступово рухаючись угору, тож нам більше не довелося б шукати під скинутими долу речами.

«Господар кімнати» повинен був зібрати всі заборонені предмети або можливі докази та помістити їх до пластикового пакета, який носив із собою. Далі він позначав цей пакет, щоб усі знали, хто знайшов доказ і в якій кімнаті. Після завершення обшуку біля кожної кімнати «господар» перекреслював намальований номер, щоб усі знали, що кімнату вже перевірили. І нарешті, «господар кімнати» зберігав усе

знайдене при собі аж до повернення на базу, а потім особисто передавав розвідувальній експлуатаційній команді, дотримуючись вимог системи охорони доказів. Одразу після повернення на базу ті вояки, які малювали план розташування, і ті, які позначали кімнати номерами, відтворювали на підлозі схему будинку за допомогою клейкої стрічки, зазначаючи номер кожної кімнати. Далі команда штурмовиків сортувала пакети з доказами й розкладала їх у відповідних місцях. Коли експлуатаційна команда починала аналізувати інформацію, вони вже знали, у якій будівлі та в якій кімнаті було знайдено річ. Крім того, вони знали, хто зібрав розвіддані, а це могло знадобитись, якби виникли запитання.

І хоча план спочатку видавався складним, розклавши його на ролі для окремих учасників команди, я зрозумів, що насправді він був надзвичайно простий. До того ж я підрахував, що на кожне завдання знадобилося б приблизно десять хвилин, а одночасне виконання гарантувало чітку процедуру, тож ми змогли б значно ефективніше та швидше завершити операцію, ніж якби й далі слідували нашому недисциплінованому методу погромів.

Мій помічник розробив чудовий план, який міг значно вдосконалити збір доказів. Тепер ми мали обговорити його зі взводом. Я доручив помічнику створити презентацію в PowerPoint, щоб наочно пояснити нову процедуру. Це був відносно простий короткий виклад плану з роз'ясненнями ролей, обов'язків та послідовності дій, передбачених цим методом. Ми зібрали взвод і розглянули план.

Люди схильні опиратися змінам, тож ми стикнулися з миттєвим запереченнями.

— Це занадто довго, — поскаржився один «морський котик».

– Навіщо нам усе аж так змінювати? Якщо все працює, не треба його лагодити! – додав другий.

– Я не збираюся сидіти там, чекаючи, доки мене підстрелять, поки ми все це робитимемо! – вигукнув «морський котик» зі старшим званням. – Через це хтось таки точно загине.

За його словами, дотримання плану прирікало нас на неминучу загибель.

Практично весь взвод палко заперечував упровадженню змін.

Тож я мусив пояснити *навіщо*.

– Послухайте, – почав я. – Комуś із присутніх доводилося обшукувати кімнати, де вже проводили обшук?

Взвод визнав, що майже всім.

– Хто з присутніх споглядав безлад у спальні, розмірковуючи, а чи її вже обшукали?

І знову – з цим стикався майже кожен. Я вів далі:

– Хто обшукував ванну кімнату на другому поверсі нашої останньої цілі?

Вони дивилися на мене порожніми поглядами. Я знав відповідь і сказав їм:

– Ніхто.

Повернувшись на базу, ми з'ясували, що ванну взагалі не обшукали: її просто пропустили.

– Насправді ми не найкраще виконуємо поставлене завдання. Вимоги до збору доказів стають суворішими. Ми мусимо ліпше працювати. Запровадивши цей метод, ми матимемо чудову стандартну оперативну процедуру. З дисципліною та підготовкою ми зможемо виконувати обшуки значно ефективніше порівняно з тим, що було раніше. Тож

ми випробуємо цей метод. Здійснимо кілька пробних обшуків і поглянемо, як усе працює.

Звідусіль котилося невдоволене бурмотіння, але взвод неохоче підкорився. Ми взяли необхідне спорядження й вирушили до покинутої будівлі на базі, яку використовували перед місяцями для репетицій. Щойно діставшись туди, ми ще раз обговорили план, а тоді виконали його, провівши повномасштабну репетицію в костюмах. На першу спробу пішло півгодини – це тривалий відрізок часу, проте все одно менший, аніж сорок п'ять хвилин, як раніше. Ми перейшли до іншої будівлі й знову виконали той же план. Цього разу кожен знав свої обов'язки й розумів послідовність дій. На другу спробу знадобилося приблизно двадцять хвилин. Ми перейшли до наступної будівлі. І цього разу на все знадобилося десять хвилин. Тепер хлопці повірили. Метод дисциплінованого обшуку різко покращував нашу дієвість та ефективність. Крім того, давав змогу виконувати все швидше, тож ми могли менше часу проводити на цілі, а отже, знизити ризик ворожого контрнаступу.

Тієї ночі ми вперше використали новий метод на практиці під час бойової операції в середмісті Багдада. Немовби злагоджений часовий механізм, ми очистили будівлю, гарантували безпеку та провели обшук – і все це менше ніж за двадцять хвилин. Повернувшись до свого укриття, ми розклали зібрані докази акуратними купками – відповідно до кімнат. На цьому ми не зупинилися й внесли незначні зміни в нову процедуру, щоб домогтися навіть більшої ефективності. Наприклад, почали використовувати пакети із застібками для особистих речей і доказів, знайдених у затриманих осіб, які вішали їм на шию. Дотримуючись єдиних

дисциплінованих процедур обшуку, ми могли легко вносити незначні зміни, щоб краще та ефективніше виконувати поставлені завдання.

Після запровадження нового методу ми не тільки стали швидші, а й значно покращили якість збору доказів. Попередній метод погромів, обмеження в часі та неможливість відстежувати недбало запаковані докази не давали нам змоги опрацювати кілька цілей за одну ніч. Але з новим дисциплінованим методом ми могли виконувати рейди й завершувати обшуки так швидко, що за ніч опрацьовували дві або й три цілі, водночас зберігаючи докази з кожної організовано та окремішньо. Завдяки дисциплінованим процедурам ми отримали значно більшу свободу дій, а отже, зроста й наша маневреність. Дисципліна дорівнює свободі.

* * *

Дисципліна розпочинається щодня тієї миті, коли вранці лунає перший будильник. Я кажу «перший», бо в мене їх три, як мене і вчив один із найсуворіших та найшановніших інструкторів курсу вишколу «морських котиків»: один електронний, один на батарейках й один заводний. Так ви не матимете виправдання, щоб лишитися в ліжку, особливо коли все залежить від цієї *миті рішучості*. Коли лунає перший будильник – це перша перевірка, яка задає настрій на решту дня. Усе просто: коли пролунає перший будильник, ви підведетеся з ліжка чи зручно вмотитесь і знову заснете? Якщо не забракло *дисципліни*, щоб підвестися, то ви перемогли, тобто пройшли перевірку. А якщо тієї миті були слабкодушкими й дозволили цій слабкості втримати себе в ліжку – програли.

І хоча це може видатися несуттєвим, така слабкість просочується й у значно важливіші рішення. Але якщо ви виховуєте в собі дисципліну, це також позначається на вагоміших аспектах вашого життя.

Під час проходження вишколу «морських котиків» я засвоїв: якщо хочеш мати трохи додаткового часу на опрацювання навчальних матеріалів, які нам давали, готування кімнати та уніформи до перевірки або ж просто на те, щоб розім'яти заляклі м'язи, доведеться *знаходити* цей час, бо щоденний розпорядок цих пунктів не передбачав. Перейшовши до свого першого загону «морських котиків», я й надалі дотримувався цього правила. Якщо я хотів мати додатковий час, щоб попрацювати зі спорядженням, почистити зброю, вивчити тактику чи нову технологію, я мусив *знайти* на це час. А єдиний спосіб *знайти* час — це рано прокидатися. А для цього потрібна дисципліна.

Ранній підйом — це перша відмінність, яку я помітив у загонах «морських котиків», де саме дисципліна визначала, чи ти просто хороший, чи винятковий. Я бачив це на прикладі декого зі старших і досвідченіших «морських котиків». Саме тих, хто приходив на роботу раніше за інших, найчастіше вважали найкращими оперативниками. Це означало, що вони мали найкращі польові здобутки та найдоглянутіше спорядження, найкраще стріляли і їх найбільше поважали. Усе це ґрунтувалося на дисципліні. Під дисципліною я розумію внутрішню самодисципліну — вияв особистої сили волі. Найкращі «морські котики», з якими я працював, внутрішньо були найбільш дисциплінованими. Вони прокидалися рано-вранці. Щодня тренувалися. Вивчали тактику й технології. Вправлялися зі спорядженням. Дехто з них навіть

виходив у місто, випивав і лишався мало не до світанку. Але вони все одно прокидалися рано й дотримувалися дисципліни на всіх рівнях.

Коли «морські котики» виконують бойові операції, дисципліна є першорядною. Спецпризначенцям доводиться нести на собі від 23 до 45 кг спорядження. Температура може сягати екстремальної спеки або страшеного холоду. Коли в процесі патрулювання настає час перепочинку, оперативники не можуть просто сісти та зняти із себе важку ношу. Вони повинні пересуватися тактично – повільно й тихо. Коли вони хочуть поїсти чи втамувати спрагу, то не можуть просто скинути все й полізти в наплічник. Натомість «морським котикам» доводиться чекати, аж доки дістануться до укріпленої позиції. І хоч би якими виснаженими нестачею сну були спецпризначенці, вони повинні лишатися пильними та обережними, щоб ворог не зміг заскочити їх зненацька. Усе це дуже непросто. Завжди лишається спокуса обрати легший шлях. Це так само легко, як лишитися зранку в ліжку й продовжити спати. Але для будь-якого лідера й для будь-якої команди дисципліна є головним чинником загального успіху та перемоги.

І хоча дисципліна потребує контролю та аскетизму, насправді завдяки їй ви стаєте вільними. Якщо ви задосить дисципліновані, щоб рано прокидатися, то в нагороду отримуєте більше вільного часу. Якщо ви задосить дисципліновані, щоб не знімати бронезилет і шолом на завданні, то згодом звикаєте до них і можете вільно пересуватися. Що більше ви дисципліновані до виконання фізичних навантажень і тренувань для зміцнення свого тіла, то легшим вам здаватиметься спорядження і то простіше буде його нести.

Коли мене підвищили до керівної посади, я прагнув постійно вдосконалювати особисту дисципліну. Я дуже швидко збагнув, що дисципліна — це найважливіша риса не лише для окремої людини, а й для команди загалом. Що більш дисципліновані стандартні оперативні процедури застосовує команда, то більшу свободу має для використання «децентралізованого командування» (див. розділ 8), а отже, може виконувати поставлене завдання швидше, точніше та ефективніше. Так само як окрема людина досягає успіху, якщо дотримується самодисципліни, підрозділ із суворішими та дисциплінованішими процедурами й процесами вирізнятиметься з-поміж інших і перемагатиме.

Я привніс ідею про дисципліновані стандартні оперативні процедури (SOP) в тактичну групу «Bruiser». І хоча в неї вже були різноманітні SOP, які існували раніше і яких дотримувалися взводи й тактичні групи «морських котиків» — як реагувати на контакт із ворогом за допомогою завчених маневрів (так званих алгоритмів безпосередньої дії), як патрулювати територію (стандартний метод, майже однаковий для всіх взводів), — у «Bruiser» ми пішли ще далі. Якщо точніше, ми стандартизували розсадження у транспортні засоби, «прорив» (або вихід) з будівель, перекличку, яку робили, щоб переконатися, що наші люди на місці. Ми стандартизували навіть процедуру підтримання радіозв'язку, щоб найважливішу інформацію можна було передати цілій групі чітко, ясно й уникнути будь-яких непорозумінь. Дисциплінована методологія існувала практично для кожного нашого виду діяльності.

Але в тій суворій дисципліні, якої ми дотримувалися, завжди лишалася певна дихотомія. Дисципліна не зробила нас негнучкими й нездатними до вдосконалення, адже насправді

завдяки їй ми стали гнучкішими й ефективнішими, могли краще пристосовуватися до обставин. Це давало нам змогу зберігати творчий підхід. Якщо ми хотіли внести зміни під час виконання місії, то не мушили розробляти зовсім новий план. Ми могли вільно працювати в рамках дисциплінованих процедур. Нам лишалося тільки звести все до купи й пояснити, яка незначна частина плану змінилася. Якщо ми хотіли змішати та скомбінувати вогневі групи, відділення чи навіть взводи, то легко могли це зробити, адже всі діяли відповідно до тих самих процедур. І останнє та, напевно, найважливіше: коли щось ішло не за планом і на нас опускався туман війни, завдяки дисциплінованим процедурам ми могли впоратися з найскладнішими труднощами на полі бою.

Хоча посилена дисципліна майже завжди дає більшу свободу, бувають команди, які так сильно обмежують себе правилами, що це заважає їхнім командирам і їм самим приймати рішення, думати вільно. Якщо командирам і бійцям, які виконують місію на передовій, бракує здатності пристосовуватися, це згубно впливає на результативність усієї команди. Тож потрібно знайти рівновагу між дисципліною і свободою – та ретельно її оберігати. У цьому й полягає дихотомія: дисципліна – суворий порядок, режим та контроль – може стати протилежністю абсолютній свободі – можливості без обмежень діяти, говорити й думати. Але насправді дисципліна – це шлях до свободи.

ПРИНЦИП

Кожен лідер повинен дотримуватися чіткої межі. Саме тому керувати буває так складно. Дисципліна й свобода є протилежними силами, які потрібно збалансувати, а для

ефективного управління необхідно віднайти рівновагу в дихотомії багатьох, на перший погляд, суперечливих рис між двома крайнощами. Вже усвідомивши це, лідер отримує один зі своїх найпотужніших інструментів. Він зможе врівноважити протилежні сили й очолювати команду максимально ефективно.

Лідер повинен вести за собою, але також і бути готовим йти за кимось. Іноді інший член команди – підлеглий або безпосередньо підзвітний – може мати кращу позицію, щоб розробити план, прийняти рішення або очолити команду в певній ситуації. Можливо, нижчий за званням виявиться освіченішим у цій конкретній галузі або ж матиме більший досвід. Можливо, йому чи їй просто спав на думку кращий спосіб виконати місію. Гарний лідер повинен заохочувати таку ініціативність, відкидаючи власне его й особисті прагнення, щоб забезпечити команді якомога вищі шанси досягти стратегічних цілей. Якщо хтось робить крок уперед і бере на себе відповідальність, то справжнього лідера це не лякає. Натомість керівники, яким бракує впевненості в собі, бояться, що їх може затьмарити хтось інший. Якщо команда успішна, то відповідальні за успіх отримують схвалення, однак лідер не повинен прагнути визнання. Він мусить бути достатньо впевнений у собі, щоб слідувати за кимось іншим, якщо цього потребує ситуація.

Керівник має бути рішучим, однак не занадто владним. «Морські котики» славляться своїм прагненням приймати складні виклики й здійснювати найскладніші місії. Дехто навіть може звинувачувати мене в надмірній рішучості. Але я робив усе можливе, щоб упевнитися: всі, хто перебуває нижче від мене в ланцюжку командування, могли вільно

звернутися зі своїми тривогами, ідеями, думками чи навіть висловити невдоволення. Якщо їм здавалося, що щось не так, або ж вони вважали, що є кращий спосіб виконати завдання, я заохочував усіх, незалежно від рангу, звернутись із запитаннями або поділитися протилежною думкою. Я вислуховував їх, обговорював нові варіанти й підсумовував разом із ними, часто змінюючи частину або й увесь план з урахуванням їхньої ідеї, якщо вона справді була вартісною. Якщо ж беззмістовною, ми обговорювали, чому вона непридатна, і кожен з нас краще починав розуміти, чого ми намагалися досягти. Але водночас підлеглі також чудово розуміли, що якщо хотіли поскаржитися на важку роботу або неймовірні зусилля, спрямовані на виконання місії, яких я від них очікував, то ці думки їм ліпше було висловлювати деінде.

Керівник повинен бути спокійним, але не роботом. Показувати емоції – це нормально й навіть необхідно. Команда повинна розуміти, що їхній лідер піклується про неї та її добробут. Утім, керівник повинен контролювати свої емоції. Якщо він чи вона цього не робить, то як тоді команда може очікувати контролю в чомусь іншому? Лідер, який не стримує свого темпераменту, утрачає й повагу. Але водночас якщо керівник ніколи не виказує ані натяку на гнів, сум чи роздратування, то складається враження, що він узагалі не відчуває, як той робот. А люди не підуть за роботом.

Звісно, керівник повинен бути впевненим у собі, але в жодному разі не зарозумілим. Упевненість заразна, а тому є чудовою рисою для лідера й команди. Однак якщо вчасно не спинитися, надмірна впевненість потягне самовдоволення і зарозумілість, які зрештою приречуть на невдачу.

Лідер або лідерка мають бути хоробрими, але не відчайдушними. Він чи вона повинні бути готові ризикувати й діяти відважно, але в жодному разі не безрозсудно. Кожен керівник зобов'язаний наскільки можливо зменшувати підконтрольні ризики, щоби виконати місію з найменшими втратами для команди й не розтрачуючи намарно вкрай важливих ресурсів.

Керівники повинні мати дух суперництва, однак уміти гідно програвати. Вони повинні розпалювати конкуренцію та спонукати себе й команду виконувати поставлені завдання на найвищому рівні. Лідерам ніколи не слід прагнути досягти особистого успіху, поставивши його вище за успіх загальної місії більшої команди. Керівники мають діяти професійно та шанувати інших за їхній внесок до спільної справи.

Лідер повинен бути уважний до деталей, але не заціклюватися на них. Добрий керівник не загрузає в подробицях тактичних проблем, жертвуючи при цьому стратегічним успіхом. Він повинен наглядати за командою і контролювати виконання поставлених завдань, однак не має занурюватися в деталі, випускаючи з фокусу загальну картину.

Керівник мусить бути сильним, але й витривалим, до того ж не лише фізично, а й ментально. Він чи вона мусять бути здатними виконувати поставлене завдання на найвищому рівні й тримати цей рівень упродовж тривалого часу. Керівники повинні розуміти свої обмеження, знати власний темп і темп команди, щоби мати змогу постійно підтримувати стабільне виконання.

Лідери мусять бути смиренними, але не пасивними; тихими, але не мовчазними. Вони повинні бути скромними, здатними контролювати власні емоції та прислухатися до інших. Визнавати свої помилки, невдачі, відповідати за них

і знаходити спосіб не допускати їх у майбутньому. Проте керівники також мусять бути здатними висловитися, коли це потрібно. Вони повинні вміти підвестися й шанобливо виступити проти рішення, наказу чи наряду, які негативно впливають на успіх загальної місії.

Лідеру варто бути близьким з підлеглими, але не занадто. Найкращі керівники розуміють мотивацію членів команди і знають своїх людей – їхні життя та їхні родини. Але лідер ніколи не повинен зближуватися з підлеглими до такої міри, щоб один член команди став важливішим за іншого або й взагалі за всю місію. Керівники не мають зближуватися з підлеглими настільки, щоб ті забули, хто головний.

Керівник повинен використовувати Абсолютну відповідальність і водночас запроваджувати «децентралізоване командування», передаючи контроль підлеглим.

І нарешті, керівник не мусить нічого доводити, окрім того, що має довести все. З огляду на ранг чи посаду лідера, команда розуміє, хто несе відповідальність. Добрий керівник ніколи не хизується посадою. А брати під контроль навіть найменші деталі лише задля того, щоб продемонструвати й підсилити свій авторитет перед командою, – це ознака поганого, недосвідченого лідера, якому бракує впевненості. Оскільки команда й так розуміє, хто де-факто головний, йому в цьому сенсі нічого не треба доводити. З іншого боку, лідер повинен довести все: кожен член команди мусить почати довіряти керівникові й бути впевненим, що той вдало оцінюватиме ситуацію, лишатиметься спокійним і прийме правильні рішення, коли це буде найбільш потрібно. Керівник має заслужити повагу та довести, що є вартісним, показати на практиці готовність дбати про команду та перейматися її

довгостроковими інтересами й добробутом. Таким чином, лідер щодня повинен усе це доводити.

До того ж існує безліч інших дихотомій лідерства, які потрібно ретельно збалансувати. Загалом, коли лідерові важко, основна причина криється в тому, що він занадто схилився в один бік і збився з курсу. Знання про наявні дихотомії лідерства дають йому змогу це усвідомити, а отже, ужити заходів, щоб виправити ситуацію.

ДИХОТОМІЯ ЛІДЕРСТВА

Добрий лідер повинен бути:

- × упевненим у собі, але не зарозумілим;
- × хоробрим, але не безрозсудним;
- × з духом суперництва, але вміти визнавати поразку;
- × уважним до деталей, але не зациклюватися;
- × сильним, але витривалим;
- × тим, хто веде за собою, і тим, хто слідує за іншими;
- × смиренним, але не пасивним;
- × рішучим, але не надміру владним;
- × тихим, але не мовчазним;
- × спокійним, але не роботом, логічним, але не позбавленим емоцій;
- × близьким із підлеглими, але не настільки, щоб один з них став важливішим за інших або за добробут усієї команди; і не настільки близьким, щоб усі забули, хто головний;
- × здатним використовувати Абсолютну відповідальність, запровадивши «децентралізоване командування».

Гарний керівник не мусить нічого доводити, окрім того, що повинен довести все.

ЗАСТОСУВАННЯ В БІЗНЕСІ

Фінансовий директор (ФД) нарешті підстеріг мене між зустрічам — я якраз був на самоті — і все пояснив: електротехнічний департамент компанії був збитковим. ФД не міг повірити, що Енді, гендиректор, вирішив дати йому й далі працювати. Можливо, у віддаленому майбутньому все змінилося б, і тоді департамент став би прибутковим. Однак на це знадобилося б понад п'ять років, а в будівельній галузі це дуже тривалий термін, адже прогнози могли різко змінитися — і через умови ринку, і через погоду, і через конкуренцію, і через контракти чи вартість праці.

— Електротехнічний департамент стане прибутковим, лише якщо ми платитимемо їм від 30 до 40 % вище за ринкову вартість електротехнічних послуг. У цьому разі, звісно, вони зароблятимуть, однак ми чимало втратимо.

— А для чого, на вашу думку, Енді підтримує роботу департаменту? — поцікавився я. — Він розумний і, мабуть, усвідомлює, що відбувається.

ФД опустив погляд додолу, а потім розирнувся довкола.

— Це все через Майка, — похмуро сказав він.

— Майка — директора електротехнічного департаменту?

— Ага. Він давній друг Енді — і дуже гарний друг, з яким вони чимало пережили.

— Гаразд, — відповів я, розуміючи, на що він натякає. Енді непокоївся про свого друга.

— Які наслідки для компанії матиме те, що електротехнічний департамент і далі працюватиме? — запитав я.

— Якщо так, ми й надалі втрачатимемо капітал. Саме лиш це нас не потопить, але якщо з такими урізаними фінансовими можливостями ми зіткнемося з неочікуваними витратами,

то станемо надзвичайно вразливими. Я не проти ризикнути, але в цьому просто немає сенсу.

Наступного дня я зустрівся з Енді. Із цією компанією я співпрацював упродовж року, але переважно спілкувався з менеджерами середньої ланки. Останній дводенний семінар був організований для виконавчих директорів – вищого керівництва. Енді запросив мене допомогти іншим керівникам, але, як виявилось, певні настанови і йому не завадили б.

Разом з Енді я аналізував сильні та слабкі аспекти роботи керівників департаментів компанії, чекаючи нагоди розпочати розмову. Зрештою ми дісталися до Майка.

– Він чудовий хлопець, – сказав Енді. – Ми знайомі вже багато років. Він і справді знає цей бізнес як свої п'ять пальців.

– Чудово, – відповів я. – Його департамент, певно, приносить вам чималі гроші.

– Узагалі-то, розумієте, електротехнічна галузь видалася мені гарною нагодою заробити, тож я вирішив спробувати пробитися на цей ринок, – сказав Енді з очевидним зніяковінням. – Знаючи про досвід Майка, я розумів, що він може якнайкраще виконати план.

– То його департамент прибутковий? – запитав я.

– Ще ні, – відповів Енді, – але буде.

– І скільки на це потрібно часу?

Якийсь час Енді просто мовчав.

– Якщо чесно, на це може знадобитися від трьох до п'яти років.

– Ого, – протягнув я. – У цьому бізнесі це чималий термін.

– Можливо, це навіть занадто довго. На підтримання департаменту ми щомісяця витрачаємо кошти, – визнав

Енді. — Але річ у тім, що наразі вони просто ще не отримали контрактів за межами нашої компанії.

— Ви думали про те, щоб закрити департамент? — відверто поцікавився я.

— Думав... але... знаєте, він стане прибутковим за кілька років, — повільно повторив він.

— Дозвольте дещо у вас запитати. А раптом трапиться щось непередбачене? Якісь неочікувані витрати? Велика аварія або нещасний випадок? Або ви втратите великий контракт? Якщо щось піде не за планом, чи зможете ви дозволити собі таке спалювання ресурсів компанії?

— Імовірно, ні, — відповів Енді.

— І це найкраща стратегія?

— Розумієте, не все так просто. Ми з Майком уже давно знаємо один одного, дуже давно. Він завжди ставав на мій бік. Я не можу його просто так закрити.

Ось у чому річ. Енді знав, що така прихильність була неправильною. Я мав підвести його до цього розуміння, щоб той побачив усе так, яким воно було насправді.

Оскільки Енді тільки-но побував на моїх лекції про дихотомії лідерства, я поцупив звідти один зі своїх рядків:

— То, виходить, один із ваших працівників важливіший за всю місію?

— Я такого не казав, — наполягав Енді.

— Як лідер, ви маєте бути близькими зі своїми людьми, — відповів я йому. — І, як я казав під час лекції, ви мусите зберігати рівновагу, щоб одна людина не стала для вас значно важливішою за місію чи добробут усієї команди. Відверто кажучи, дивлячись на цю ситуацію, у мене складається враження, що Майк для вас важливіший за фінансову стабільність та успіх усієї компанії.

Вочевидь, Енді розумів, що надто схиляється в одному напрямку. Як і з багатьма дихотоміями лідерства, найбільша сила людини може стати її найбільшою слабкістю, коли вона не знає, як балансувати. Найкращою рисою лідера може бути його рішучість, але якщо він переборщить, то стане безрозсудним. Найкращою рисою лідера може бути його впевненість, але ставши надміру впевненим, він не дослухатиметься до інших. Якщо ж говорити про цей випадок, то Енді був дуже відданим лідером. Він гарно знав своїх працівників і дбав як про керівників, так і про рядових працівників. Але його відданість Майку ставила під загрозу фінансову стабільність компанії. Його відданість не була збалансована. І навіть без балансових звітів компанії інші керівники Енді по всій компанії бачили, що відбувалося, і повільно знецінювали його як свого генерального директора. Нарешті Енді поступився.

— Знаю, знаю. Мені варто закрити його, зменшити витрати. Але це складна ситуація.

— Звісно. Бути лідером завжди нелегко, — сказав я. — Уявіть собі мореплавців Військово-морського флоту США під час Другої світової, чий корабель дістав серйозні пошкодження. Якщо їхнє судно починало набирати воду й опинялося під загрозою затоплення, щоб урятувати корабель, морякам іноді доводилося задраювати люки до затоплених кают навіть попри те, що там лишалися їхні друзі. Це було неймовірно важке рішення. Але вони розуміли, що, не прийнявши його, ризикували всіма іншими, хто був на борту. Це дуже промовистий приклад для вашої ситуації з Майком. Ви повинні бути досить дисциплінованим, щоб закрити його дітище, припинити роботу електротехнічного департаменту й гарантувати безпеку компанії та решти її працівників.

Енді зрозумів, що я мав на увазі. Через два дні він зателефонував мені й розповів, що вирішив знизити витрати компанії та запустив процес закриття Майкового департаменту. Він знав, що це правильний крок, і тепер був впевнений у рішенні. На подив Енді, Майк сказав йому, що все розуміє і навіть очікував такого результату. Це ніяк не вплинуло на їхню дружбу. Енді знайшов для Майка інше місце в компанії, де також можна було застосувати його знання та значний досвід, завдяки чому Майк став іще важливішим гравцем. Заощадження від зменшення витрат дали змогу інвестувати кошти в інші, прибутковіші департаменти компанії.

ПІСЛЯМОВА

Ось і відповідь на споконвічне запитання, чи народжуються гарними лідерами, а чи стають. Очевидно, що дехто народжується, уже маючи певні лідерські риси, як-от харизму, красномовство, кмітливість, рішучість, готовність ризикувати там, де інші можуть спасувати, або здатність зберігати спокій у хаотичних та дуже напружених ситуаціях. В інших може не бути вроджених здібностей. Але з бажанням навчатися, зі смиреним ставленням та прагненням почути об'єктивну конструктивну критику, щоб удосконалюватися, з дисципліною та належним вишколом навіть менш обдаровані від природи можуть стати надзвичайно ефективними керівниками. Натомість ті, кого природа обдарувала всіма вродженими талантами на світі, не стануть лідерами, якщо систематично не братимуть на себе відповідальності за помилки, не визнаватимуть, що ще не все з'ясували, не шукатимуть наставництва, не прагнутимуть учитись і безперервно зростати. Керуючись світоглядом, оснований на Абсолютній відповідальності, будь-хто може стати надзвичайно ефективним лідером. Описані в цій книжці риси можна й треба

вдосконалювати, тренуючись і створюючи кращих керівників і команди, які виконуватимуть поставлені завдання на найвищому рівні. Тренування – це вкрай важливий аспект, без якого годі закласти підґрунтя для лідерства й побудувати впевненість у лідері спілкуватися з командою і вести її за собою.

Лідери – це не завжди ті, хто розробляє особливі стратегії, тактики чи плани дій, які приводять їхні команди до успіху. Але лідери, які керуються Абсолютною відповідальністю, передадуть повноваження знайти шлях до перемоги підлеглим керівникам у межах команд. Деякі найвідважніші, найуспішніші плани в історії зародилися не серед старших рангів, а в лавах лідерів на передовій. Старші керівники просто були досить відважними, щоб прийняти та виконувати їх.

Абсолютна відповідальність – це світогляд, ставлення. Якщо лідери демонструють Абсолютну відповідальність і розвивають культуру Абсолютної відповідальності всередині своїх команд та організацій, решта стане на свої місця. Невдовзі лідер зовсім не обов'язково муситиме заглиблюватися в дрібні подробиці рішень, а натомість зможе поглянути звіддала та зосередитися на стратегічній місії, а тактичний бій у цей час вестиме команда. Усі лідери повинні ставити собі за мету вилучити себе з роботи. Це означає, що керівник мусить докласти неабияких зусиль і спонукати молодших лідерів брати на себе серйозніші обов'язки. Маючи належне наставництво та вишкіл, рано чи пізно молодший лідер зможе замінити старшого, давши йому змогу перейти на наступний щабель управління.

Значна кількість ідей, описаних у цій книжці, існували й раніше. Ми не вважаємо себе творцями нової парадигми

лідерських принципів. Багато з того, чого ми навчилися або вивчили заново, існувало сотні, а в деяких випадках тисячі років. А втім, хоча ці принципи часто прості для розуміння в теорії, їх може бути важко застосувати в житті. Лідерство — це *просто, але не легко*.

Так само лідерство — це водночас і мистецтво, і наука. Не існує точних відповідей або конкретних формул, доречних для всіх випадків. У будь-якій ситуації існує чимала сіра зона — не чорна, але й не біла. Потенційне рішення будь-якої проблеми в керівництві може мати безліч варіантів. Деякі з них виявляться хибними й лише створять нові труднощі, натомість інші вирішать проблему й повернуть команду на правильний шлях. Керівні рішення неминуче складні й потребують практики. І не кожне з них буде вдалим: усі лідери припускаються помилок. Жоден керівник, байдуже, який компетентний та досвідчений, не застрахований від цього. Основне завдання будь-якого лідера — смиренно визнати помилки. Підлегли чи безпосередньо підзвітні йому працівники не чекають, що бос буде бездоганним. Якщо керівник робить хибний крок, але бере на себе відповідальність, це не зменшить поваги до нього. Навпаки, його поважатимуть іще більше, адже такий учинок доводить, що він чи вона задосить смиренні, щоб визнати й відповісти за свої помилки, але, що найважливіше, також на них і повчитися.

Жодна книжка не дасть керівнику чи керівниці точного знання, як саме потрібно очолювати команду в певній ситуації. Але може створити надійне підґрунтя для важких рішень, систему координат, яку він чи вона використовуватимуть, зіткнувшись із непростими управлінськими дилемами. І хоча кожна ситуація має нюанси, а дійові особи дещо

різняться, принципи однакові, і їх можна застосувати як прямо, так й опосередковано для подолання будь-яких труднощів в управлінні, що можуть виникнути на шляху.

І хоча лідерство аж ніяк не гарантує успіху, одне *таки* лишається незмінним: управління – це найскладніше, а отже, і найприємніше з-поміж усіх починань людини. Тож із такою скромною винагородою, що майоріє вдалині, прийміть тягар командування та йдіть уперед на вашому полі бою, хай яким воно є, з рішучим наміром застосувати Абсолютну відповідальність, очолювати й перемагати.

ДОДАТОК

ПОДКАСТ ДЖОКО.
ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ
ПРО ЛІДЕРСТВО

Невдовзі після виходу «Абсолютної відповідальності» Джоко Віллінк створив *Подкаст Джоко* – один із найпопулярніших подкастів, який тривалий час лишався № 1 у галузі бізнесу та ввійшов до десятки «Найкращих подкастів 2016» за версією Apple iTunes. За допомогою ґрунтовних оглядів книжок та розмов із гостями – ветеранами зі значним бойовим досвідом або людьми з інших сфер життя, які або мають унікальний погляд, або зіткнулися з певними труднощами чи випробуваннями, – Джоко та його співавтор і продюсер Еко Чарльз обговорюють війну, лідерство, бізнес, джіу-джитсу, боротьбу, фітнес і життя. Лейф Бебін частий гість *Подкасту Джоко*.

Загалом *Подкаст* – про людську природу з перспективи війни, конфлікту чи перед лицем колективних та особистих труднощів. І хоча він висвітлює переважно найтемніші епізоди історії людства, його автори постійно прагнуть відкрити хороше у світі, те, що можна знайти чи створити навіть у найтемніші часи.

У своєму подкасті Джоко часто відповідає на запитання, які слухачі надсилають йому на імейл, у соцмережах і під час публічних виступів. Еко Чарльз зачитує питання від слухачів,

які стосуються цілої низки різноманітних тем, зокрема фізичних тренувань, особистих досягнень, дисципліни, подолання слабкостей і, звісно ж, лідерства. Оскільки в значній частині відповідей про лідерство міститься ґрунтовна інформація із цієї теми, ми вирішили додати деякі з них, щоб допомогти керівникам на практиці застосувати принципи, які описали в книжці.

Наведені нижче запитання та відповіді основані на записах розмов подкасту, і хоча вони лишилися певною мірою сирими, щоб зберегти оригінальну подачу, їх таки дещо зредагували задля зрозумілості та ясності викладу. Ось кілька запитань про лідерство, що їх надіслали слухачі. Еко Чарльз зачитує питання, а Джоко та Лейф відповідають.

З ПОДКАСТУ ДЖОКО 1

Еко Чарльз: Що ви порадили б тим, хто вступає до Підрозділу спеціальних операцій або на інші елітні керівні посади?

Джоко Віллінк: Це одне із запитань, які часто надсилають ті, хто вперше обійняв керівну посаду. Наприклад, військові, яких підвищили до статусу командира, або працівники сфери бізнесу, які вперше здобули посаду керівника. Я скажу і хлопцям з Підрозділу спеціальних операцій, і хлопцям зі світу бізнесу одне: незалежно від того, чи ви в бізнесі, чи в бою, принципи лідерства лишаються незмінними.

Тож якщо ви новачок, що робити? Як почати працювати на керівній посаді?

По-перше, бути шанобливими. Я знаю, що постійно це повторюю, і, можливо, це вже нагадує заяложену платівку. Але всі ми хоч раз стикалися із зарозумілою людиною, яка вступає

на посаду, вважаючи, що заправлятиме всім по-своєму. Це як раз ті випадки, коли «або по-моєму, або ніяк». І команда майже завжди одразу починає зневажати таку людину.

Тож як із цим упоратися?

Ви приходите в колектив і лишаєтеся шанобливими. Ви поважаєте людей. Поважаєте, незалежно від своєї посади чи того, наскільки більше ви заробляєте. Це не має значення. Ви ставитеся до всіх з повагою. Ви поважатимете їх, а вони поважатимуть вас.

Ви також маєте прислухатися до підлеглих. Це дуже багато важить — якщо хтось із працівників приходить поговорити, а ви сідаєте й кажете: «Гаразд, дозвольте я дещо занотую з ваших слів». Для них це вкрай важливо. Але іноді люди про це забувають. Вони забувають, як це жахливо: підняти погляд і побачити, як бос відмахується від когось або промовляє: «У мене зараз нема на вас часу».

Ви повинні слухати людей. Бо якщо ви їх вислухаєте, це допоможе налагодити між вами зв'язок, а саме це ви й намагаєтеся зробити на керівній посаді — вибудувати стосунки. Це і є суть бізнесу. Це і є суть лідерства на полі бою. Це і є життя.

Ось як ви повинні вести людей за собою. Ви будете з ними стосунки. Ми з Лейфом постійно про це говоримо. Звісно, якщо у вас нижче звання, ніж у мене, я можу віддавати накази і якийсь час ви навіть можете їм коритися. Але справжні ваші послідовники — це не ті, кому ви віддаєте накази. Ваші справжні послідовники — це ті, з ким у вас реальні стосунки. Ті, хто зробить для вас що завгодно.

Ті, хто працював на мене, мої підлеглі, зробили б для мене все. А я зробив би що завгодно для них, — я зробив би що

завгодно для тих хлопців. Ті, хто був у моїй тактичній групі, ті хлопці були неймовірними, і я зробив би для них що завгодно. Я віддав би їм що завгодно, а вони зробили б те саме для мене.

Чому? Не тому, що я наказав би їм щось зробити. Це не спрацює. Вам треба вибудувати стосунки.

Але як? Ви вибудовуєте стосунки, якщо поважаєте людей. Шануєте їх. Прислухаєтесь. Кажете їм правду. Залишаєтесь відвертими з ними й кажете правду.

Ви не можете брехати. Брехня — це надто сильне слово, та я і не вважаю, що люди загалом постійно брешуть одне одному. Але керівники іноді використовують напівправду й затемнюють певні аспекти. Але ви не можете цього робити, бо люди відразу ж усе зрозуміють. Навіть якщо хтось і не збагне, де правда, вони точно знатимуть, якщо її не здобудуть.

Тож я завжди був відвертим зі своїми хлопцями. Я казав: «Гаразд, ось що відбувається. Ось тут проблема. Ось тут ми напартачили. Ось що нам потрібно зробити, щоб стати кращими. Ось тут на мене тиснуть вищі штаб-квартири. Ось чому я опинився під таким тиском».

Я не підсолоджував пілюлю. Не намагався виставити все якось інакше, ніж воно було насправді.

І якщо мені наказують зробити щось, у що я не вірю, то я не йду до своїх хлопців зі словами: «Агов, я в це не вірю, але так чи інакше ми все одно це зробимо». Ні. Якщо я в це не вірю, то мушу з'ясувати, навіщо нам це робити. Я мушу сказати: «Бос, я не розумію, навіщо ми це робимо. Я ніяк не збагну, як це допоможе нам виграти бій. Будь ласка, поясніть це мені, щоб я міг пояснити своїм хлопцям». І бос це зробить.

Він це зробить, бо всі ми намагаємося виграти війну. Мій бос намагається виграти війну. Я намагаюся виграти війну. Мої хлопці намагаються виграти війну. Тож мій бос не збирається наказувати мені робити щось, у чому немає сенсу, щось нелогічне, що ніяк не допоможе нам перемогти в цій війні. Тож я маю в це вірити. А якщо не вірю, тоді повинен запитати в нього.

Саме такі моменти дають нам змогу побудувати стосунки — відверта розмова. Так само як і відповідальність. Відповідальність допомагає вам вибудувати стосунки. Ви повинні брати на себе відповідальність, коли виникають проблеми, а потім мусите їх вирішувати. А далі, коли все налагодиться, ви передаєте винагороду й визнання команді. Це також допомагає будувати стосунки. Ось що я сказав би новопризначеному лідеру у світі бізнесу чи на полі бою.

А ще важко працюйте. Я мав би це сказати спочатку. Важка праця — це основа. А ще ви маєте втримувати рівновагу. Як лідер, ви повинні знаходити в усьому рівновагу. Наприклад, якщо ви відверті та чесні, то мусите також бути тактовними. Відвертість і чесність не дають вам права поводитись як козел. Якщо ви працюєте з підлеглими і вони щось зіпсували, ви не можете сказати: «Це жахлива робота. Ви мене розчарували».

Ні. Для початку ви берете відповідальність на себе й кажете: «Я, вочевидь, не надав вам потрібних настанов». А відтак ви всі разом обговорюєте, що пішло не за планом. Однак головне, що я прагну до вас донести, — це що бувають прямолінійні лідери, яких усі ненавидять, бо вони зовсім не тактовні. Вони не маневрують. Не застосовують ментально-го джіу-джитсу. Не думають. Не оцінюють загальну ситуацію.

Ви повинні бути майстром гри в шахи, а не в шашки. Вам потрібно впливати на людей.

Тож не плутайте відвертість із грубістю, нетактовністю і хамством. Ви маєте використовувати джіу-джитсу. Поясню для тих, хто ним не займається: джіу-джитсу – це дуже тонка гра, у якій ви постійно намагаєтеся все владнати й уплинути на ситуацію.

Це не схоже на бокс. Бокс – це часто війна на виснаження. У боксі я намагаюся вдарити вас, а ви намагаєтеся вдарити мене. У джіу-джитсу ви намагаєтеся перехитрити іншу людину. Зайняти кращу за неї позицію. Обійти її з флангу та наблизитися з іншого боку, коли вона цього не очікує. Ось у чому суть мистецтва бути лідером.

Усі можуть пройтися списком і сказати: «Агов, ось тут ви, хлопці, облажались. Це завдання ви виконали просто жахливо. Виправте». Такого лідера не поважатимуть. Навіть попри те що він відвертий, чесний і прямий. Це аж ніяк не допоможе йому отримати бажане.

Існує й інша гра, у яку доводиться грати. Ідеться про те, щоб працювати з его та особистостями. Люди мають різні особистості. Лідер повинен навчитися діяти, немов тесля. Він має вивчити, які інструменти використовувати для різного типу деревини. Ось що означає бути лідером.

Якби керувати було так само просто, як сказати: «Виконайте ось ці сім справ», то я не писав би книжки про лідерство й не консультував би бізнес із питань управління, бо всі стали б чудовими лідерами, просто вказавши людям, що треба зробити. У лідерстві є щось від мистецтва, тому бути лідером дуже важко.

Це просто, але не легко. Але є прості кроки. Бути чесним. Лишатися відвертим. Брати на себе відповідальність. Це прості кроки, але водночас у них може критися безліч нюансів, і саме тому бути лідером так важко. Але саме тому це й дає таке задоволення.

Це питання мені ставили знову й знову, хоч і в різних формулюваннях. Як мені керувати командою, якщо я починаю працювати в галузі, у якій майже не маю досвіду? Як керувати старшими за себе працівниками? Як керувати молодшими за себе працівниками? Як керувати, якщо я переходжу в зовсім нову сферу діяльності? Як очолювати чоловічий колектив жінці? Як очолювати жіночий колектив чоловікові? Як керувати, якщо мене призначили на посаду, з якої тільки-но звільнили мого попередника? Як керувати, якщо тепер я очолюю колишніх колег?

Відповідь на всі ці запитання завжди однакова й доволі проста: бути шанобливим. Поважати підлеглих і старших керівників. Приймати допомогу, але бути переконливим. Бути чесним, однак лишатися тактовним. Зберігати рівновагу. Розуміти перспективи і підлеглих, і старших керівників. Брати на себе відповідальність за проблеми та помилки. Поважати команду. І нарешті, вибудовувати стосунки – гарні, міцні професійні стосунки з командою.

З ПОДКАСТУ ДЖОКО 19

Е. Ч.: Як упоратися з відчуттям, що насправді я лише вдаю із себе нового менеджера? Я тільки нещодавно став керівником і ще не надто знаюся на цьому. Мені здається, що мене викриють. Як мені стати ефективним лідером своєї команди?

Дж. В.: Ласкаво просимо до лав керівників. Ось у чому річ: насправді вас лякає те, що підлеглі краще обізнані в цій справі, а отже, з'ясують, що ви не все знаєте.

Але ви мусите знати, що це відчуття цілком нормальне. Це нормально – не знати всього. Це абсолютно нормально – бути новачком на керівній посаді й не знати всього на світі. Ви й не повинні знати до найменших подробиць конкретні обов'язки, які тепер муситимете виконувати. Вам і не потрібно знати всього.

Насправді вам потрібно піти й запитати. Прислухатися до людей. Підійть і скажіть: «Я ніколи раніше не виконував цієї процедури» або «Я ніколи раніше не працював з таким обладнанням. Можете показати, як ви ним користуєтесь? Бо я хочу впевнитися, що розумію все правильно. Я хочу переконатися, що збагнув». І насправді люди поважатимуть те, що ви ставите слушні запитання і прагнете навчатися.

Однак це не виправдання, щоб узагалі нічого не знати. Бо якщо ви є новачком на керівній посаді, то маєте досліджувати, читати й вивчати свої нові обов'язки, щоб мати про них бодай загальне уявлення. Переглядайте довідники, вчіть правила й процедури. Я не кажу, що потрібно сліпо всього дотримуватися, не вмикаючи здоровий глузд. Ні. Мова зовсім не про те. Але, прийшовши на нову керівну посаду, ви дуже швидко мусите опанувати базові знання. Тож докладіть зусиль, щоб усе вивчити, а тоді керуйтеся здоровим глуздом.

Те саме я повторюю щоразу, коли хтось запитує: а як управляти командою в такій ситуації чи ось у такій? А як управляти новачками? Як очолювати старших за себе людей? Щоразу

відповідь однакова. Бути шанобливим. Слухати їх. Приходити вчасно. Важко працювати. Ставитися до людей з повагою. Ретельно обмірковувати рішення. Говорити з людьми, а потім приймати гарні рішення. Дозволяти своїм підлеглим очолювати команду. Не передавати їм увесь контроль, але дати чітку настанову, чого ви від них очікуєте.

Це просто керівництво. Але якщо ви тільки-но стали керівником, вам не потрібно знати всього. Ніхто й не очікує, що ви знатимете все. І показавши це іншим, ви ніяк не зашкодите своїй репутації. Насправді навіть допоможете.

Тож уперед. Будьте шанобливими. Запитуйте. Якогога швидше вчиться. І це нормально.

Знаєте, у 1980-х і, можливо, навіть на початку 1990-х, коли чоловіки втрачали волосся й лисіли, вони зачісували його вперед. Намагалися прикрити поріділий череп, щоб лисина здавалася не такою помітною. І ось що я вам скажу: як лідер, не причісуйте свої навички керівника. Робіть те, що чоловіки роблять зараз: просто голять голову. Вони просто кажуть: «Агов, у мене трохи порідшало згори. Нічого. Я просто все зголю».

Те саме з лідерством. Просто скажіть: «Я ваш новий керівник. Я не знаю всього. Ось у чому я слабкий. Можете мені допомогти?».

Це не складно. Не прикидайтеся. Не ховайтеся. Не причісуйте навички лідера, не треба. Не будьте тим, хто видирається нагору й каже: «Я тут усім заправлятиму. Я все знаю. Ніхто не знає цього так, як я».

Таку людину не поважатимуть. Лишайтесь шанобливими й не думайте, що вам потрібно знати все.

З ПОДКАСТУ ДЖОКО 34 З ЛЕЙФОМ БЕБІНОМ

Е. Ч.: Чи існує спосіб навчитися вести важкі розмови? Дипломатична вишуканість точно не мій коник.

Л. Б.: Ну я радий, що дипломатична вишуканість не ваш коник, бо й не мій також. Я доволі відвертий і від природи досить агресивний лідер. Але це те, чого я навчився від Джоко. Він часто використовує джіу-джитсу як аналогію і пояснює, як відвертість насправді далеко не завжди працює. Щоб отримати білий пояс із джіу-джитсу, вам потрібно використати один із трьох відомих вам рухів. Тож люди знають, якими будуть ці рухи, а тому можуть легко від них захиститися.

Але якщо ви зробите крок, намагаючись здійснити щось одне, а потім раптом виконаєте щось інше, то шанси, що це спрацює, підвищаться. Інакше кажучи, якщо використаєте непрямий підхід, то отримаєте кращий результат. Те саме і з лідерством. Тож якщо ви використаєте прямий підхід і просто скажете: «Зробіть це по-моєму» – це ще не гарантує виконання роботи.

Повертаючись до запитання, чи взагалі існує спосіб навчитися вести важкі розмови. Так, безумовно. Репетиції. Чимало людей вважають себе вищими від цього. Репетиції конче необхідні для результативності «морських котиків» на полі бою. Припускаю, що більшість людей навіть не усвідомлюють, скільки ми репетували й відпрацьовували кожную операцію. Під час підготовки до місії ми могли розтягувати каміння, щоб симулювати ландшафтні особливості місцевості, у яких планували працювати, або ж натягували на землі стрічки, щоб позначити цільові об'єкти. Ми могли вишикувати всі вогневі

групи, щоб відпрацювати розсадження або вихід із гелікоптерів або наземних транспортних засобів.

Завдяки цим репетиціям люди могли дістатися до потрібного місця й виконати поставлене завдання навіть у суцільній темряві, у божевільному та хаотичному оточенні. Ми відпрацьовували навіть такі прості, на перший погляд, дії, як вихід із транспортного засобу. Наприклад, двадцять наших хлопців сиділи позаду великої п'ятитонної вантажівки. Це не лише «морські котики», а й іракські солдати та інші учасники місії. Щоб вийти, доводилося відкинути величезні важкі сталеві двері, а потім витягнути драбину, по якій всі спускалися з повним спорядженням. На це знадобився б певний час.

Дж. В.: А ще все це дуже швидко могло перетворитися на сцену з «Трьох телепнів»*.

Л. Б.: Атож. Люди могли впасти або травмуватися. У нас траплялося й таке, що хлопці падали з вантажівок, і закінчувалося все вивихом плеча. Та що важливіше, на це команді потрібно три або чотири хвилини, а це три або чотири хвилини, коли ви не націлюєте зброю в жодному напрямку й не захищені від жодної ймовірної загрози. Тож довелося відпрацьовувати все знову і знову, аж доки ми не змогли впоратися за тридцять секунд. А потім, якщо в нас було дві групи штурмовиків, ми musiли переконатися, що, готуючись до штурму, одна з них вишикувалася зліва від дороги, а інша – справа. Ці речі видаються справді простими й елементарними. Але навіть такі прості

* Американське комедійне тріо, що виступало в жанрі водевілю і фарсу, а також знімалося в кіно, починаючи з кінця 1950-х і далі. Визначальною рисою їхнього гумору є грубі тілесні жарти.

дії можуть стати дуже складними в динамічних ситуаціях. Однак якщо приділити певний час тренуванням, то, діставшись до місця призначення й перебуваючи в суцільній темряві та хаосі незнайомої місцевості, занепокоєні через поганців і те, де вони зараз, ви краще виконаєте поставлене завдання. Репетиції – це запорука гарної результативності.

Із веденням важких розмов усе так само. Треба тренуватися. Доведеться сісти поруч із кимось, хто розуміє, як може відповісти людина, з якою вам треба провести важку розмову. Рольова гра. Випробуйте різні сценарії. Почніть з легкого, софтболу, а потім переходьте до складнішого і зрештою відпрацюйте найгірші варіанти розвитку подій.

Що більше ви тренуватиметеся, то краще впораєтеся із завданням. І це те, чим ми з Джоко не раз займалися з ротами: влаштували рольову гру. Припустімо, вам треба дати комусь настанову. Може здатися, що достатньо просто сказати: «А знаєш, ти напартачив, тож сам і відповідатимеш». Але може статися так, що це хороший хлопець, який просто припустився помилки. Він щось наплутав, і тепер вам треба з ним поговорити, щоб упевнитися, що він не повторить її знову. Але ви не можете бути занадто критичними, адже це похитне його впевненість у собі. До того ж ви не знаєте, як він на це відреагує. Це буде важка розмова, і, щоб підготуватися до неї, вам не обійтися без репетиції та рольової гри. Так ви станете кращими й зможете ефективніше виконати завдання. Ви повинні репетирувати.

Дж. В.: Безперечно. Після того як ви три-чотири рази розіграєте з кимось різні сценарії, усе мине значно краще. Насправді ви почнете помічати різницю вже після кожної спроби.

Л. Б.: Так. Репетиції, репетиції і ще раз репетиції. А у світі бізнесу особливо, адже коли йдеться про сценарії міжособистісного управління, це означає рольову гру. Йдеться про підготовку і тренування. І саме так ви як лідер зможете якомога результативніше та ефективніше виконувати поставлені завдання.

З ПОДКАСТУ ДЖОКО 47

Е. Ч.: Що порадите тим, хто має слабких, недолугих або якимось інакшим чином неефективних керівників? Як ви діяли б у такій ситуації?

Дж. В.: Коли ви потрапили в таку ситуацію, тобто опинилися поруч зі слабким або неефективним лідером, ваше завдання – *керувати*. Ви очолюєте команду. І я сподіваюся, що люди, які слухають цей подкаст постійно, знають, що я збираюся сказати: якщо не керують вами, тоді керуєте ви. Ви підхоплюєте віжки правління.

Мій керівник не хоче розробити план дій? Гаразд. Це зроблю я.

Мій керівник не хоче проводити нараду? Нічого. Я впораюся.

Мій керівник не хоче навчати молодших бійців? Гаразд. Я займуся цим.

Мій керівник не хоче брати на себе провину, коли щось пішло не за планом? І це мені до снаги. Я візьму провину на себе. І ви маєте думати тільки про це. Останнє може бути складно, адже вам одразу спадає на думку: «Якщо я візьму провину на себе, то матиму не найкращий вигляд. Я опинюся

в невідгідному становищі перед командою та старшим керівником – моїм слабким босом».

Але поміркуйте над цією ситуацією з перспективи лідера. Скажімо, місія виявилася невдалою, і бос прийшов з'ясувати, що трапилось. Погляньте, як може вона обернутися: відповідальність за виконання завдання лежить на мені і я кажу: «Вибачте, босе, ми зазнали невдачі. Але це була не моя провина. Винен він» – і вказую пальцем на іншого.

А тепер уявіть, що хлопець, на якого я вказав пальцем, каже: «Так. Це була моя провина. Ось що трапилось. Ось помилки, яких я припустився. А ось що я збираюся робити, щоб наступного разу не допустити такого».

Кого вище керівництво поважатиме більше? Того, хто звинуватив іншого, чи того, хто взяв відповідальність на себе? Звісно, хлопця, який узяв на себе відповідальність за проблеми. Його поважатимуть. А того, хто переклав провину на іншого, цілком імовірно, бос захоче звільнити!

Тож майте це на увазі. Доки ви ще не встигли злякатися думки взяти на себе відповідальність, бо вважаєте, що так матимете не найкращий вигляд і вас можуть навіть звільнити, подумайте, якою цю ситуацію бачить вище керівництво. Майже завжди краще визнати провину.

Але хіба я сказав, що таке узагальнене твердження є доречним у будь-якому випадку? Ні. Трапляються ситуації, коли бос припускається помилки й ви не повинні брати за неї відповідальність. Скажімо, стався витік секретної інформації через дії вашого керівника. Не час брати провину на себе. По-перше, це неправда, бо фактично це не ваша провина. По-друге, помилка керівника неприпустима. Тож це не та ситуація, коли вам варто зробити крок уперед

і взяти провину на себе. А якщо ваш бос такий боягузливий, що намагається перекласти серйозний промах, ви не повинні цього дозволяти.

Але коли ви працюєте над операцією чи проектом, де припустилися помилки, і ваш бос боїться взяти відповідальність – зробіть це замість нього. У довгостроковій перспективі це дасть свої результати.

Отже, ось вирішальна та вкрай важлива частина – і найскладніша. Коли робите крок уперед, щоб почати керувати, ви повинні переконатися, що не *втручаєтеся* в роботу лідера й не *шкодите* йому. Не варто зазіхати на його повноваження. І ви не прагнете присвоїти його заслуги й славу. Ви цього не хочете. І не можете так учинити. Натомість усе визнання ви переадресовуєте керівнику. Ви зовсім не хочете його налякати, а тому це може бути важко.

Адже, коли ви починаєте говорити про відповідальність, людина на вищій посаді може сприйняти це як загрозу. Ваш керівник подумає: «Дінь-дон. А цей хлопець хоробрий. Він зробив крок уперед і взяв контроль у свої руки». А це може його налякати, тож ви мусите бути обережними.

Саме тому ви маєте вдатися до опосередкованого методу ведення бою. Ментального джіу-джитсу. Наприклад, якщо керівник не хоче розробляти план, ви можете сказати: «Агов, босе, що ви про це думаете? Це стане гарним планом?». Ви надаєте йому план, однак змушуєте думати, що насправді він його, удаючи, що вам потрібні підказки й схвалення.

Або, якщо ваш лідер не навчає молодших працівників, ви кажете: «Агов, босе, я хочу провести якийсь час із цими хлопцями після роботи. Ви не проти, якщо я влаштую їм невеличкий семінар і розкажу, чого ми навчилися

на останній ротації?». Так ви просите дозволу, а не починаєте діяти з власної волі.

Ви можете навіть сказати: «Як на мене, якщо ми зробимо ось так, то це піде на користь команді». Якщо команда має гарний вигляд, то і її лідер теж. А ви хочете, щоб ваш керівник мав гарний вигляд. Справді хочете.

Існує чимало інших способів узятися до справи й очолити команду, не наступаючи на п'яти своєму керівникові. Бо якщо ви це зробите, то все може скінчитися тим, що він почне вас боятися. І, як наслідок, ви опинитеся в немилості або ж вас звільнять, чи понизять, чи, може, станеться ще якась халепа, бо керівник вас боїтиметься. Тож будьте обачними.

Часто трапляються й такі лідери, яких важко назвати рішучими, але коли ви переходите до рішучих дій, то насправді це їм навіть подобається. Я працював з багатьма людьми, яким подобалося, що я брав усе у свої руки й займався вирішенням проблем. І одна з причин чому полягала в тому, що вони самі не були рішучими лідерами, хоча доволі гарними й упевненими.

Вам варто остерігатися невпевнених у собі лідерів. Невпевнений лідер завжди переймається тим, що може опинитися в невідгідному становищі.

До того ж тут варто зауважити ще дещо: якщо ви як лідер помічаєте серед своїх підлеглих людину, яка виходить уперед і бере відповідальність, а вас це лякає, то запитайте себе: «Чому ця ситуація викликає в мене страх?». Імовірно, це ваше его. Ви слабкий лідер і саме тому остерігаєтеся своїх підлеглих.

Якщо підлегли беруться до справи й виконують вашу роботу, до того ж іноді навіть краще за вас, не зліться. Натомість

зберіться та почніть з'ясовувати, як можна покращити те, чим займаєтеся. Що ви можете зробити для того, щоб бути обачнішими? На яких іще галузях ви тепер можете зосередитися, коли підлеглий лідер узявся за справу й виконав завдання? А саме цього, до речі, і повинен хотіти лідер: щоб його команда взялася до справи. Це дивовижно. Ми цього хочемо. Це «децентралізоване командування». Ви, як і будь-який інший керівник, повинні ставити собі за основну мету навчити підлеглих лідерів виконувати свою роботу.

І насамкінець, щоразу, коли мені трапляється хтось, хто каже: «У мене слабкий керівник», я завжди відповідаю: «Пощастило!».

Скористайтеся цим. **ОЧОЛЮЙТЕ!** Робіть те, що хочете. Якщо над вами слабкий керівник, це дуже гарна нагода. Не опускайте рук лише тому, що він вас не мотивує. Мотивуйте себе самі! Візьміть на себе відповідальність. Скористайтеся цим. Створюйте. Так ви здобуваєте значно більшу мобільність у роботі. Якщо в мене сильний керівник, безперечно, це також чудово. Проте слабкий керівник не є рушійною силою. Беріться до справи й використовуйте цю перевагу. Робіть крок уперед та очолюйте.

3 ПОДКАСТУ ДЖОКО 32

Е. Ч.: А чи контроль за кожним кроком (мікроменеджмент) бодай колись давав результат?

Дж. В.: Ну декого це може здивувати, але так. І що важливіше, іноді вам доводиться контролювати кожний крок своїх підлеглих. Наприклад, один з учасників команди погано виконує свої обов'язки, або ж виконує, але не так добре, як мусив

би, або постійно запізнюється чи робить усе неправильно. Знаєте, як це виправити? Вам доведеться стати в нього над душею та контролювати кожний його крок. Адже ми не можемо допустити невдачі. Але згодом, задавши йому потрібний темп, ви маєте це припинити.

Лейф, командир іншого взводу або їхні помічники, які працювали на мене, залюбки розкажуть, наскільки маніакально я стежив за кожним їхнім кроком на початку співпраці. Я постійно прискіпувався до них зі словами: «Ви мусите це зробити. Ні, пересуньте це трохи ось сюди. Ні, внесіть ось ці зміни». І я не йшов їм на поступки.

Але потім, щойно переконався, що вони самотужки могли впоратися зі своїми обов'язками, неодмінно казав: «Ну гаразд, ви зрозуміли». І відтоді давав їм повну свободу дій для маневрів і дозволяв усім керувати. Та в них земля під ногами горіла.

Але починалося все з контролю кожного кроку (мікромеджменту) й уже потім переросло в «децентралізоване командування». Тож іноді надмірний контроль є абсолютною необхідністю. Але він ніколи не повинен лишатися постійним чи перетворюватися на норму.

А ще це означає таке: якщо керівництво починає контролювати кожен ваш крок, то це тривожний знак. Звісно, поруч із вами може бути просто схиблена на контролі людина, наприклад прискіпливий керівник із нав'язливою потребою за всім стежити. Але це також може бути й хтось, хто вам поки що не довіряє. Тож як вам заслужити довіру? Що ви можете зробити, щоб керівник припинив мікромеджити?

Ховатися? Ні. Навпаки, бути відкритим. Казати: «Агов, босе, ось що я збираюся зробити й планую виконати все саме

таким чином». Так ви надаєте більше інформації, ніж керівник насправді хотів отримати. Ви показуєте, наскільки відповідальні. А ще демонструєте, що можете чудово впоратися із ситуацією. Упоратися з надмірно прискіпливим керівником ви можете, просто сприймаючи його як належне.

Але якщо хтось не виконує прямих обов'язків, або зазнає невдачі, або розчаровує вас, тоді так, ви повинні стати в них над душею та контролювати.

Ще одна ситуація, у якій може знадобитися мікроменеджмент, це коли ви когось навчаєте. Ось зараз я сиджу поруч із вами — певною мірою у вас над душею. Це можна сприйняти як мікроменеджмент. Але, знову ж таки, іноді без цього годі обійтися. Якщо ви ще не знаєте основ, я мушу вам їх показати. Це означає, що я сидітиму біля вас і зроблю все, щоб переконатися, що ви їх засвоїли. Якщо я навчаю когось у робочому середовищі, може здатися, що я контролюю кожен його крок, — так воно і є. Бо я кажу: «Покладіть це ось сюди. А он те покладіть туди».

Людина, яку навчають, може сказати: «Зачекайте, відступіть. Дозвольте мені це зробити». А ви повинні відповісти: «Ні. Ви ще не знаєте як. Я все покажу. Я навчу вас. Щойно зможете виконувати все самостійно, то дістанете цю змогу».

Але й, окрім навчання, іноді виникає потреба показати комусь, як щось робити. Якось у командира взводу виникли труднощі з командуванням своїми людьми. Я сказав йому: «Сідай та спостерігай. Я командуватиму цим взводом».

Тож він сів, а я командував, був рішучим і вказував людям, куди йти і як рухатися. А коли закінчив, командир взводу глянув на мене й сказав: «Гаразд. Це я можу». І зробив. Одного разу побачивши, як це роблю я, він усе зрозумів. Він збагнув.

Тож іноді контролювати кожен крок – це нормально. Суть у тому, що ви не повинні загрузнути в колії надмірного контролю. Якщо я є для вас наставником, якщо навчаю, інструктую та показую шлях, це ще не означає, що так і повинно бути й що надалі мені доведеться контролювати кожен ваш крок. Якщо ви таки мусите це робити, значить, не виконуете своїх обов'язків лідера.

Насправді у вас навіть не повинно бути можливості контролювати кожен крок будь-кого зі своїх підлеглих. Якщо ви витратите на це забагато часу, то нехтуватимете своїми обов'язками. Ви не братимете приклад зі своїх керівників. Не будете обачними. Не думатимете стратегічно. Ваші бійці, ваші підлеглі лідери повинні взятися до справи й очолити команду, і саме цього ви маєте від них очікувати.

Трапляється й так, що дехто контролює кожний крок інших через власне его. Такі люди прагнуть або застосувати на людині свою владу, або ж продемонструвати власну обізнаність. Як упоратися з такими надміру прискіпливими керівниками? Важко працювати. Випереджати їх. Давати їм усю інформацію, яку вони хочуть отримати, а потім додавати ще. Краще виконувати свою роботу, щоб вони повірили у вас і рушили далі.

Якщо вам таки доводиться стежити за кожним кроком підлеглого протягом якогось часу, то ви маєте ставитися до цього як до неприємного обов'язку, який не повинен тривати вічно. Ви можете стати в нього над душею і контролювати якийсь час, але потім мусите сказати: «Гаразд, ви все зрозуміли. Я знаю, що ви робите. Тож тепер відступлю». А тоді й справді відступити, бо ніхто не любить, коли його надмірно контролюють.

Щойно активізуєте своїх людей, відступіть і дозвольте їм діяти. Дайте своїм керівникам змогу очолювати.

3 ПОДКАСТУ ДЖОКО 12

Е. Ч.: Про помилки: у чому помилялися ви самі і яких помилок припускалися командири, що були для вас прикладом? Як лідер може загладити свою провину? Чи зможе колись знову завоювати довіру?

Дж. В.: Насправді це досить просте запитання. Перша частина: у чому я помилявся? Почитайте «Абсолютну відповідальність»: більша частина книжки про помилки. Мої та Лейфа.

Як загладити провину?

Якщо ви припустилися помилки, візьміть за неї відповідальність. Найгірше, що ви можете зробити, помилившись, це намагатися уникнути провини. Це найгірше, що ви можете зробити. Згадайте, як помилялися ваші колишні керівники. Якщо хтось із них казав: «Ні, це була не моя провина», ви втрачали до нього повагу.

Тож не робіть цього. Ви повинні взяти на себе відповідальність за помилку. І знову ж таки, якщо ви пригадаєте керівників, які шукали виправдання, то зрозумієте, що вам їх зовсім не шкода. Ви просто нещадні до них. Готові стерти їх на порох. Тому, якщо ви припустилися помилки, перше, що маєте зробити, це визнати провину.

Ось яким усе це мені видавалося, коли я рівнявся на когось із вищих ланок ланцюжка командування. Якщо я бачив, що хтось помилився, однак узяв на себе відповідальність, тоді моє ставлення було таке: «Ну гаразд, бос знає, що помилився, і визнає це, тож підтримаймо його». Але якщо він

звинувачував когось іншого, перекладаючи провину на нього, нам було важко із цим миритися. Рівень поваги знижувався.

І принагідно розповім, як в одному з моїх взводів улаштували справжній бунт. Ми, звичайні військові, пішли до головного командира й заявили, що не будемо працювати з нашим командиром взводу.

Більшість людей переконані, що військові без жодних запитань підкоряються наказам і все таке, але подумайте, що ми зробили: ми пішли до головного командира й сказали йому, що не хочемо працювати зі своїм безпосереднім керівником!

А головний командир, треба віддати йому належне, сказав: «Послухайте, хлопці. Ви не можете влаштовувати бунт. Не під моїм керівництвом і не в моїй команді. Хлопці, ви все владнаєте і знайдете спосіб зробити так, щоб усе працювало. Виконуйте наказ свого командира. Стати в стрій».

Е. Ч.: То бунт не спрацював?

Дж. В.: Насправді за тиждень головний командир звільнив того хлопця. Він дуже чітко дав зрозуміти, що в нього лише один шанс, але той не виправдав сподівань, тож його звільнили. Спостерігати за цим було чистим шаленством. І я постійно це повторюю: командира взводу звільнили не тому, що йому бракувало тактичних навичок або фізичних умінь. Головна причина звільнення полягала в тому, що він не прислуховувався ні до чіїх порад. Він нікого не слухав. А коли припускався помилки, то постійно прикривав свій зад. Очевидно, що цього разу нічого не вийшло.

А стосовно того, як знову завоювати довіру (про це йшлося в другій частині запитання): майже одразу після того, як

визнаєте свою провину, ви автоматично повернете довіру до себе – саме тієї миті ви починаєте знову її завойовувати. Далі ви маєте дотримуватися своїх слів. Це ще один спосіб побудувати довіру: робити те, що кажеш, і казати те, що робиш. Це допомагає будувати довіру, що сприяє розвитку стосунків. А саме стосунки ви й намагаєтеся вибудувати. Безумовно, як же ви зможете завойовувати довіру людей, якщо брехатимете їм? А якщо ви припустилися помилки, але стверджуєте, що це не ваша провина, то це брехня, яку всі знають.

Е. Ч.: Але люди бояться, що команда почне думати про них: «Наш лідер не знає, що робить» або «Він не контролює ситуацію».

Дж. В.: Це неважливо. Це просто неважливо. Значно краще сказати: «Агов, хлопці, я не знаю, як це зробити. Можете мені показати?» або «Агов, хлопці, я ніколи не користувався такою зброєю? Можете пояснити мені що й до чого?».

Найгірше, що ви можете зробити, це виступити на лінію вогню зі зброєю, якою ніколи раніше не користувалися і яку навіть не вмієте націлювати, заряджати, чистити чи ставити на запобіжник. Так ви точно здаватиметеся абсолютним ідіотом. Або, ще гірше, ви здаватиметеся надто зарозумілим і надто невпевненим у собі, щоб попросити про допомогу. А якщо ви не можете звернутися до когось по допомогу, то це й справді ознака невпевненості.

Якщо вам занадто соромно попросити про допомогу, це перший дзвіночок, який означає: «Ти невпевнений у собі!».

Коли ви кажете комусь зі своїх людей: «Агов, я застряг над проблемою» або «Я помилюся, і тепер мені потрібна

допомога», люди не вважатимуть вас ідіотом, якщо, звісно, ви не робитимете це кожні три секунди, бо це означатиме, що ви нічого не вчитеся. А ви мусите вчитися. Ви повинні знати своє ремесло й тямити в спорядженні. А якщо ви цього не знаєте, мусите вивчити. Ви повинні копірситися в книжках. Та щойно ви це засвоїте, але все одно лишиться те, чого не розумітимете, то нехай. У такому разі здогадайтеся, що далі? Просто запитайте.

Ваші військові на передовій все одно знатимуть більше за вас, вони повинні знати більше за вас. Я вісім років був радистом у загонах «морських котиків», але виявилось, що я, ставши лейтенант-командером тактичної групи, знав менше за їхнього радиста. Тож мусив просто запитати. Нічого складного. Якщо ви невпевнені на своїй позиції керівника, то цілком можете поставити кілька запитань. Це не так і складно.

Але ви не можете брехати людям. Не можете шукати виправдання.

Повертаючись до основного запитання: як можна знову завоювати довіру? Сказати правду.

Насправді цей підхід простий. Не завжди легкий, але простий та ефективний.

3 ПОДКАСТУ ДЖОКО 11 З ЛЕЙФОМ БЕБІНОМ

Е. Ч.: Якщо не брати до уваги командування, яку оперативну спеціальність ви вважаєте улюбленою? Кулеметник, підрильник, військовий лікар чи якусь іншу?

Дж. В.: Дозвольте сказати вам те, у що я хотів, щоб вірили мої бійці: я хотів, щоби кожен хлопець уважав, що він був найважливішим. Я хотів, щоб радист думав, що він

найважливіший, бо може викликати вогневу підтримку. Я хотів, щоб санітар уважав, що він найважливіший, бо всіх урятує. Я хотів, щоб снайпери думали, що вони найважливіші, бо придушуть обстріл і витягнуть нас. Я завжди був їхнім великим шанувальником. І всі вони потрібні, бо це команда.

Л. Б.: Ви змушуєте цих людей думати: «Це найважливіше» і «Моя робота найкраща». Ми щойно обговорювали, як Кріса Кайла зобразили в кінострічці «Американський снайпер». Вам потрібно, щоб уся група працювала разом. Вам потрібні кулеметники. Вам потрібні санітари. Вам не обійтися без радистів, які передають ваше місце перебування і повідомляють союзникам, де ви, а де ворог, щоб ви змогли отримати допомогу. Кожен член команди надзвичайно важливий.

Стосовно улюбленої спеціальності, то я люблю стріляти. Стрільба з бойової гвинтівки й пістолета була одним з моїх улюблених занять. У загонах «морських котиків» мені подобається все: чудовий вишкіл, змагання, пересування і стрільба по нерухомих і рухомих цілях. Ми підходимо до цих неймовірних рядів мішеней – і те, що бачимо, це дуже круто.

Але варто зауважити, що це не моя робота. Ви повинні усвідомити: моя робота як лідера не в тому, щоби стріляти. Трапляється й таке, що мені доводиться стріляти і я повинен вміти здійснити точний постріл, щоб знищити загрозу. Я повинен це вміти, як і решта взводу. Але це не мій обов'язок як лідера.

Я усвідомив це під час посиленого навчання після BUD/S – це ще шість місяців, які ми називаємо кваліфікаційним вишколом «морських котиків». Як ми з Джоко завжди кажемо, невдача часто найкращий учитель. Я був командиром взводу

й пам'ятаю, як під час тренування він опинився «під обстрілом» і я намагався відстрілюватися та водночас не припиняв роззиратися довкола. І дістав зауваження за порушення правил безпеки – за те, що намагався стріляти бойовими патронами й водночас роззиратися. І знаєте що? Я не впорався із жодним із завдань. І я заслужено дістав зауваження за порушення правил безпеки. Це й справді було небезпечно. Вам не захочеться натиснути на спусковий гачок, якщо ви не дивитесь на ціль і не контролюєте свою зброю. А саме це могло трапитися.

Але саме тоді я усвідомив, що не міг займатися цим одночасно. Та й навіщо мені було стріляти? У взводі восьмеро інших хлопців, які відстрілювалися у відповідь. Але ніхто інший не роззирався довкола. Як командир, я повинен «підняти» зброю, тобто спрямувати рушницю в небо, а не обстрілювати цілі, і роззиратися. Я маю відступити від лінії вогню. Джоко часто говорить про необхідність «абстрагуватися» і роззиратися. Обов'язок лідера полягає в тому, щоб забезпечувати командування та контроль. Якщо ви цього не зробите, ніхто не зробить. Тож лідери мусять завжди усвідомлювати, що їхня роль саме в тому, щоб абстрагуватися.

Ви також повинні розуміти можливості та обмеження різних осіб, спеціальностей, відділень і ресурсів у межах вашої команди. Але, як лідер, ви не можете дозволити собі загрузнути в деталях. Ви мусите абстрагуватися від них, підняти зброю і забезпечувати командування та контроль для свого підрозділу, щоб приймати великі, стратегічні рішення.

Е. Ч.: Що ви робите, коли розумієте, що наказ поганий, але за його невиконання на вас чекатиме жакливе покарання?

Л. Б.: Джоко, ти розповідав про це в подкасті, коли робив огляд книжки «*The Military Maxims of Napoleon*». Здається, цитата була така: «Кожен генерал, який починає виконувати план, що видається йому поганим, заслуговує осуду. Кожен генерал, який через накази командування починає бій упевненим у поразці, так само заслуговує осуду». По-справжньому важлива лише Абсолютна відповідальність. Так чи інакше, ви відповідатимете за своє рішення.

Ви зобов'язані не виконувати наказ, якщо він суперечить закону. Це залежить від вас. Це ваша відповідальність. Якщо все справді погано, якщо все справді катастрофічно, ви мусите згодитися на покарання. Ви хочете покарати мене за це? Гаразд. Хочете звільнити? Добре. Я не збираюся виконувати поганий наказ, бо вночі краще спатиму, знаючи, що вчинив правильно. Я не збираюся скочуватися на стежку, яка приведе мене до знищення місії чи команди. Вам потрібно поглянути на себе в дзеркало, і це найважливіше. Якщо хочете звільнити мене за це, я із цим змирюся.

Але ви мусите розуміти, що повинні вважати пріоритетом. Рідко трапляється, що справа доходить до аж таких крайнощів. Іноді люди надмірно емоційно реагують, висловлюючи похмурі передбачення стосовно зміни стратегії чи тактики, коли насправді не все так складно.

Один із прикладів, який спадає мені на думку, це те, наскільки вражені люди, коли дізнаються, що означає вести війну в сучасному світі, а це колосальна адміністративна робота. Я сам та офіцери інших взводів скаржилися на значний обсяг паперової роботи, який доводилося постійно виконувати, — і я скаржився більше за всіх! У тактичній групі «Bruiser» Джоко відразу сказав, що навіть під час найважчого готування до

бою, коли наш головний командир вимагав заповнити якісь папери, ми мусили підготувати їх усі. Ми мусили вчасно передавати їх до штаб-квартир. Ми мали робити це краще за будь-кого іншого.

Дж. В.: Здогадайтеся, навіщо я це робив? Я вибудовував стосунки з головним командиром. «О, ви хочете перелік керівного складу? Без проблем». Ми виконували всі ці дрібниці. А потім у ті рідкісні випадки, коли нам потрібна була поступка керівництва, ми могли виважено все обговорити й отримати необхідну підтримку.

Л. Б.: Одна з причин, чому нам вдавалося натиснути на керівництво у справді важливих питаннях, полягала в тому, що ми виконували всі ті дрібниці, заповнювали всі ті обов'язкові папери, яких інші просто не надсилали або ж на які постійно скаржилися командирю. Так, для нас то був чималий клопіт. Я волів би займатися чимось іншим. Але ми все виконували. Завдяки цим дрібницям ми вибудували довіру з командиром та рештою керівників з вищих штаб-квартир. І цим ми заслужили довіру, щоб наполягати на своєму. Коли ми визначали пріоритетність справді важливих речей, могли отримати схвалення всього, що нам було потрібно.

Дж. В.: Я часто про це кажу: лінія управління має бути узгоджена з бійцями на передовій, а коли ні, це матиме катастрофічні наслідки. Звісно, мої боси хотіли, щоб ми вбивали поганців, уберегли свої взводи й виграли війну. Безперечно, у бізнесі боси хочуть, щоб ви приносили прибутки, команди були задоволені, давали гарний продукт, обслуговували

покупців та були етичними. Це і є стандартні моменти, які потрібно узгоджувати. Тож якщо ви подаєте ідею вгору ланцюжком командування або ж вам сказали щось зробити, а ви цього не робите, бо це не сприяє прибутку, чому б то ваш бос заперечував? Потрібно розуміти, коли варто сказати «ні», а потім зібратися із силами й знайти в собі мужність справді сказати «ні».

Подкаст Джоко можна знайти на iTunes, Google Play, Stitcher, а також на багатьох інших платформах подкастів та в інтернеті за адресою www.jockopodcast.com. ВідеOVERCII та кож можна знайти на каналі Jocko Podcast на YouTube.