

**Розділ 3
МАНЕВРИ**

257

**Розділ 4
КОМУНІКАЦІЯ**

314

Висновок

АБСОЛЮТНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

ЗА ВСЕ ЛЕЖИТЬ

НА ВАС, ПРОТЕ НАЙВАЖЛИВІШІ НЕ ВИ

367

ВСТУП

КОРЕНІ ВИВЧЕННЯ НАУКИ ЛІДЕРСТВА

Коли після закінчення програми базової підготовки бойових водолазів-підричників я прибув за призначенням у Перший батальйон «морських котиків», курсу навчання з лідерства не передбачалося. Навіть книжок чи будь-яких матеріалів з цієї теми новобранцям не видавали. Вважалося, що ми маємо навчитися керувати людьми в той самий спосіб, у який вишколювали «морських котиків» упродовж усього періоду існування цього спецпідрозділу, — без відриву від роботи.

Звісно, у такому методі навчання є певні переваги. Корисно, коли тебе тренує і наставляє досвідчений командир, за руку проводячи через реальні виклики твоєї фактичної роботи. У загонах «морських котиків» це означає, що лідер команди чітко вказує тобі план дій у різних сценаріях під час їх вивчення. Якщо так випало, що твій командир — талановитий керівник, готовий інвестувати в тебе зусилля і час, а ти, своєю чергою, доволі розумний, щоб старанно всотувати його науку, зрештою, набудеш певних знань і навичок із лідерства.

Проте цей спосіб навчання лідерству має серйозні недоліки. Передусім не всі керівники — ефективні лідери, і спецпідрозділи «морських котиків» — тут не виняток. Коли мене приписали до Першого батальйону, надворі стояв 1991 рік. На той

час не відбувалося жодних довгочасних бойових дій. Перший воєнний конфлікт у Перській затоці щойно вирішили, однак наземна війна тривала всього сімдесят дві години. «Морські котики» проводили мізерну кількість операцій, тож атмосфера в наших загонах була доволі спокійна. Майже всі інші розгортання сил упродовж більшої частини попередніх двох десятиліть були мирними місіями. Першочерговим завданням «морських котиків» стало навчання військових із інших країн. Тому для мене й більшості з нас, військовослужбовців, участь у реальній воєнній кампанії здавалася далекосяжною мрією. Насправді підрозділи «морських котиків», як, власне, і решта війська США, перебували в режимі мирного часу від закінчення війни у В'єтнамі. Це означало, що наші командири довго не проходили практичного випробування на міцність. Талановиті лідери «морських котиків» отримували такі самі призначення й просувалися кар'єрними сходами так само швидко, як і кепські лідери.

Отже, ніхто не міг би поручитися, що командир загону, якому доручено тренувати й наставляти новачків, виявиться типом лідера, вартим наслідування. Поза тим, не всі командири прагнуть навчати підлеглих. Лише найліпші лідери здатні щиро вкладати свій час і знання у жменьку вояків увіреного їм підрозділу. Навіть у мирний час вони мають виконувати купу адміністративної роботи, тож існує висока ймовірність, що навчання лідерству випаде з програми військового вишколу.

На новобранців загону «морських котиків» покладали обов'язок наполегливо навчатися й на повну викладатися на тренуваннях. Однак на

практиці засвоїти знання й навички заважає чимало чинників, що відволікають увагу. Іноді юному члену команди складно зрозуміти, що він не завжди буде новачком і прийде день, коли він стане лідером загону «морських котиків», тому потребує накопичити максимальний обсяг умінь, щоб бути готовим.

Мені пощастило. Я мав справді визначних командирів, які багато вклали в мене. Вони не шкодували часу, щоб пояснити мені найдрібніші аспекти. Вони обговорювали зі мною стратегії й тактики. Деякі з них у складі спецпідрозділу «морських котиків» воювали у В'єтнамі й розповідали мені реальні тамтешні епізоди, що стали важливими уроками тактичного лідерства. Я уважно слухав. Ті історії й уроки западали в душу й закарбовувалися в пам'яті. Із часом мені випала нагода застосувати засвоєні теорії лідерства в екстремальному випробуванні — на полі бою. Тоді я систематизував набуті знання й досвід і почав передавати їх новобранцям, які ставали до лав «морських котиків». Я намагався навчити їх, як керувати людьми.

Мета лідерства на перший погляд видається простою: спонукати людей діяти так, як вони мають діяти задля успіху місії й команди. Проте практика лідерства для кожної особистості суттєво відрізняється. Існує безліч нюансів лідерства, які людина мусить відкрити для себе самотужки. Керівники різняться. Підлеглі різняться. Рівні за рангом різняться. Кожній людині притаманні індивідуальні риси характеру, особистісні риси й здібності. Я часто кажу лідерам, що їхня місія надзвичайно складна, бо їм доводиться мати справу з людьми, а люди — божевільні істоти. І найбожевільніша

особа, з якою має впоратися лідер, — він сам. Водночас навіть божевільних класифікують за видами недуги; аналогічно існують моделі людської поведінки. Навчившись розрізняти ці моделі, ви зможете прогнозувати, як діятимуть люди і яким чином розгортатимуться події, та відповідно впливати на них.

Звільнившись із лав збройних сил, я взявся навчати цивільних лідерів принципам лідерства, які застосовують у бойових умовах. Зрештою, в партнерстві зі своїм військовим побратимом Лейфом Бебіном я заснував консалтингову компанію зі спеціалізацією у сфері розвитку лідерства під назвою *Echelon Front*. Ті самі принципи, які роблять військових командирів ефективними на полі битви, спрацьовують і в будь-якій управлінській ситуації у діловому світі. Ми з Лейфом описали засади лідерства, які вивчили й випробували в боях, у двох книгах про наш досвід військових командирів, і дослідили, як принципи лідерства в умовах війни застосовні до бізнесу і цивільного життя. У цих книгах, *«Абсолютна відповідальність»** і *«Дихотомія лідерства»*, ми пояснюємо їх простою і зрозумілою мовою та підкріплюємо аналізом відповідних практичних ситуацій у бойових місіях і комерційній діяльності. Ми отримали неймовірно потужну реакцію із усіх куточків планети від керівників, які застосовували принципи, викладені у наших книгах, до управління у своїх сферах.

* Віллінк Дж., Бебін Л. Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від «морських котиків» / пер. з англ. Г. Литвиненко. — Київ: #книголав, 2020. — 400 с.

Однаке застосування цих принципів може виявитися складнішим, ніж здається. Хоча скласти загальне уявлення про концепції лідерства доволі просто, та часом цього недостатньо. Лідер має зрозуміти також те, які стратегії й тактики необхідні для впровадження цих принципів, щоб вони спрацювали на практиці. Він мусить досягнути стратегічне підґрунтя, на якому вони будуються, й основоположні правила, з яких вони формуються. Крім того, лідер має засвоїти тактичні навички, прийоми стратегічного маневрування й способи комунікації, які застосовують при впровадженні принципів лідерства. Саме про це наша книга.

Як і в інших моїх книгах, описані тут практичні ситуації я брав зі своєї пам'яті, яка, звісно, не бездоганна; тож наведені цитати не дослівні, проте вони максимально точно передають ідеї, про які йшлося. Певні деталі було змінено з метою захистити ідентичності причетних людей чи приховати конфіденційну особисту інформацію.

Немає необхідності одразу прочитати цю книгу послідовно — від палітурки до палітурки. Її написано й укладено так, щоб використовувати і як довідник, щоб будь-який керівник мав можливість швидко засвоїти і впровадити стратегії й тактики, застосовні до ситуації, з якою він стикається. Призначення книги *«Стратегія і тактика лідерства»* — стати бойовим соратником лідерів, що допомагатиме їм ефективно виконувати свою нелегку місію: *вести за собою людей*.

А хто, власне, я такий, щоб навчати лідерів, як їм керувати? Де я сам вивчив науку лідерства? Своєю освітою в цій сфері я завдячую здебільшого сприятливим поворотам долі. Я кажу, що мені дуже

поталанило, бо в моєму житті було кілька щасливих збігів обставин, які дали мені правильний умонастрій, правильних учителів і належні можливості для навчання.

Я вважаю себе щасливчиком, бо доля спонукала мене зосередити зусилля на розвитку лідерських рис, позаяк фактично природа не наділила мене жодним особливим хистом. У дитинстві я не був ні найпрудкішим, ні найдужчим, ні найрозумнішим. Я ніколи не вирізнявся прицільними кидками в баскетболі, потужними пасами у футболі чи вправним володінням битою в бейсболі. Я не переміг у жодних змаганнях із бігу чи велосипедних перегонах, тож полиця на стіні моєї кімнати не вгиналася від спортивних кубків, звідти не звисала жодна медаль чи чемпіонська стрічка. Похизуватися феноменальними успіхами у шкільній науці теж не міг. Я непогано справлявся з цікавими для мене предметами, однаке, на жаль, таких було обмаль, і оцінки в моєму шкільному табелі недвозначно демонстрували це. Так, я ходив у середняках.

Утім у глибині душі я прагнув успіху. Я хотів справляти на людей враження. Я хотів залишити по собі добрий слід на Землі, але мої фізичні й когнітивні здібності не завжди вселяли надію в можливість здійснення моїх потаємних мрій. Тому вже з дитячих років я відчував внутрішню потребу домагатися, щоб інші, талановитіші й здібніші, робили те, чого я потребував від них. Я відчував потребу керувати.

Звісно, я не думав про ці пориви як про лідерство. Просто вважав, що роблю свій внесок у досягнення поставленої мети, згуртовуючи людей і спонукуючи їх працювати разом, об'єднувати і розумно розподі-

ляти зусилля та підтримувати одне одного під час здійснення спільної місії. І нехай тією місією було спорудження форту в лісі чи планування збройного нападу з водяними пістолетами на позиції наших супротивників — гурту друзів по грі. Хай яке завдання перед нами стояло, зазвичай так ставалося, що я давав вказівки людям, які були дужчими, моторнішими й у всьому іншому обдарованішими за мене. Скидалося, що саме в цій царині я можу бути найкориснішим і в ній єдиний здатен досягти високого рівня компетенції та пробити дорогу до успіху.

До того ж я завше вирізнявся схильністю до бунтарства. Можливо, той дух протистояння і вилився в шукання способу залишити по собі слід. Я не бажав пристосовуватися до правил поведінки, які прищеплювали дітям батьки, школа й соціум. Я повадився інакше, музику слухав лише в стилях хардкор і метал-рок та й світосприйняття виробив у собі доволі жорстке, так би мовити, хардкорне. Мій нонконформізм відокремив мене від дитячого гурту. Ставши білою вороною у зграї «нормальних» дітей, я неминуче відсторонився від них. Так дістав чудову можливість спостерігати. Вивчаючи їх поглядом стороннього споглядача, я поступово накопичував знання про людську природу і глибше розумів мотиви їхньої поведінки. Я підмічав їхні емоції, аналізував, що спонукає їх зближуватися одне з одним і гуртуватися, відстежував перебіг драм, які розгорталися перед моїми очима, з позиції відстороненого свідка. Я вчився.

Моє бунтарство досягло кульмінаційного моменту, коли я вирішив іти служити у Військово-морські сили. Багато моїх ровесників із маленького