



ДЖОКО ВИЛЛИНК

---

# ЛИДЕРАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ

---

12 ПРАВИЛ  
ЭФФЕКТИВНОГО  
РУКОВОДСТВА

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

**Джоко Виллинк**  
**Лидерами не**  
**рождаются. 12 правил**  
**эффективного руководства**  
Серия «Психология. Искусство лидера»

*текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67137517](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67137517)*

*Лидерами не рождаются. 12 правил эффективного руководства:*

*Эксмо; Москва; 2022*

*ISBN 978-5-04-164681-3*

### **Аннотация**

Если вы лидер – вам не на кого перекладывать вину. Вы должны быстро принимать решения, грамотно выстраивать отношения с командой, доносить информацию так, чтобы она была понятна для всех, контролировать свои эмоции, вселять в людей надежду и гордость и уметь абстрагироваться. Все это – элементы сложнейшего явления, которое мы называем лидерством. В книге Джоко Виллинк, отставной офицер ВМС США, служивший в «морских котиках», рассказывает об их применении на практике. Он предлагает 33 стратегии и 41 тактику, которые помогут вам эффективно руководить командой, даже если вас никто этому не учил.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Введение	7
Часть 1	19
Основы	19
Первый взвод: отстранение	19
Второй взвод: высокомерие и смирение	26
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Джоко Виллинк

## Лидерами не рождаются. 12 правил эффективного руководства

© Фёдорова Е. В., перевод на русский язык, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*

*Эта книга посвящается мужчинам из отряда спецназа «Три» Оперативного подразделения Bruiser, которые научили меня руководству.*

### **Особая благодарность:**

*Марку Ли, который научил меня ценить жизнь;  
Майклу Мансуру, который научил меня  
жертвенности;*

*Райана Джобу, который научил меня  
настоящему упорству;*

*Крису Кайлу, который научил меня преданности  
делу;*

*и Сету Стоуну, моему брату, который научил  
верности и дружбе и никогда не подводил меня.  
Никогда.*



# Введение

## Истоки обучения лидерству

Когда я попал в отряд спецназа «Один» после завершения базовой подготовки по подводной взрывной работе, там не было никакого курса по руководству. И никто из «морских котиков»<sup>1</sup> не выпускал книг по этой теме. От нас ожидали, что мы научимся руководить в процессе.

У такого подхода есть свои преимущества. Хорошо, когда вас обучает или наставляет серьезный руководитель. Он тренирует посредством испытаний, которые возникают в процессе работы. В отрядах «морских котиков» командующий точно говорит, что делать в тех или иных ситуациях. Если ваш начальник окажется хорошим руководителем, готовым инвестировать в вас, и если вы достаточно умны, чтобы внимательно слушать и учиться, то в конце концов вы кое-что узнаете о лидерстве. Однако в этом методе есть ряд серьезных недостатков. Один из них – не все начальники достаточно квалифицированные.

В 1991 году я попал в отряд спецназа. Тогда только закончилась первая война в Персидском заливе, которая продлилась всего 72 часа.

---

<sup>1</sup> «Морские котики» – основное тактическое подразделение Сил Специальных Операций (ССО) ВМС США; спецназ. – *Прим. пер.*

Мы провели небольшое количество операций. И то они были довольно простыми. Почти все случаи развертывания на протяжении двадцати лет проводились в мирное время. Основная задача ССО заключалась в подготовке военнослужащих других стран. На самом деле участие в бою казалось мне и большинству солдат призрачной мечтой. Реальность такова, что «морские котики» – и остальная часть армии США – находились в мирном состоянии со времен войны во Вьетнаме. Это говорит о том, что с тех пор руководители не проходили никаких тестирований. Хороший руководитель получал те же испытания и продвигался вперед так же быстро, как и плохой.

Не было никакой гарантии того, что командир взвода, который должен был быть наставником для молодых бойцов, стал бы примером для подражания. Кроме того, не все начальники хотят направлять своих подчиненных. К тому же даже лучшие руководители могут посвятить свое время и знания лишь небольшому количеству людей. Даже в мирное время необходимо проделать тонну административной работы, и есть большая вероятность того, что на инструктаж и наставничество по вопросам руководства не хватит времени в плотном рабочем графике.

Младшие «морские котики» должны были быть очень внимательными, потому что существовало множество отвлекающих факторов. Иногда юным членам команды было сложно понять, что они не всегда будут новичками. Придет

момент, когда они станут командирами взвода ССО, поэтому им нужно знать все необходимое, чтобы быть готовым к любой ситуации.

Мне повезло. У меня были действительно великие руководители, которые многое в меня вложили. Они нашли время, чтобы меня обучать, объясняли стратегии и тактики. Некоторые вьетнамские спецназовцы рассказывали истории, которые послужили важными уроками тактического руководства. Я все внимательно слушал. Эти истории и уроки оставили большой след в моей жизни. В конце концов я смог подвергнуть теории руководства, о которых узнал, высшей проверке – проверке боем. Позже я систематизировал все уроки и передал их молодым новобранцам спецназа. Я пытался научить их руководить.

Цель руководства кажется простой: заставить людей делать то, что они должны делать, чтобы поддерживать миссию и команду. Но есть нюансы, которые каждый должен раскрыть для себя. Все руководители разные. Их последователи разные. Коллеги разные. У каждого свои индивидуальные особенности, характеры и взгляды. Я часто говорю руководителям, что самое трудное в управлении – это иметь дело с людьми. А люди безумны. И самый безумный человек, с которым руководителю приходится иметь дело, – это он сам. Говорят, что даже у сумасшедшего есть свои закономерности. Закономерности в поведении человека. Если у вас получится распознать эти шаблоны, то вы сможете предсказать

развитие событий и повлиять на них.

Когда я ушел в отставку, я начал учить гражданских начальников тем же принципам руководства, о которых узнал в армии. В конце концов я стал партнером своего бывшего товарища по отряду Лейфа Бабина и основал консалтинговую фирму под названием Echelon Front.

Правила на поле боя применимы к любой ситуации, где необходимо руководство. В своих книгах мы описали принципы, усвоенные в бою, а также наш опыт руководства, который легко применяется и в бизнесе, и в жизни. Книги «Экстремальная ответственность» и «Дихотомия лидерства» просто объясняют и иллюстрируют законы руководства через истории из сферы бизнеса и военного дела. И когда лидеры со всего мира начали применять их, мы получили огромное количество положительных отзывов.

Но применять эти методы иногда куда сложнее, чем может показаться на первый взгляд. И хотя понять их довольно легко, они требуют больших усилий в реализации. Руководитель должен понимать стратегии и тактику, необходимые для осуществления этих принципов. Начальнику нужно вникать в стратегические основы, на которых строятся эти методы, и главные постулаты, которые эти методы включают. Руководитель также должен владеть тактическими навыками, стратегическими маневрами и техниками коммуникаций, которые используются для применения принципов руководства. Вот о чем эта книга.

Как и в других моих книгах, я описываю свой опыт на основе своих неточных воспоминаний. Цитаты не дословные, но передают смысл всех важных идей, которые я упоминаю. А вот некоторые детали были специально изменены для защиты личности упомянутых людей или просто являются частью конфиденциальной информации. Эту книгу не нужно читать последовательно от корки до корки. Она составлена таким образом, что ее можно использовать в качестве справочника. Следовательно, любой руководитель может быстро понять и применить тактики и стратегии, имеющие отношение к ситуации, с которой он сталкивается.

Стратегии и тактики руководства – это «боевые товарищи», помогающие начальникам делать то, что они и должны делать: руководить.

Кто я такой, чтобы учить лидерству? Где я сам учился руководству? Большая часть моего обучения – это удача. Я так считаю, потому что в моей жизни были хорошие учителя, большие возможности для развития и несколько счастливых совпадений, которые подарили мне правильное мышление.

Одна из причин, которая заставила меня сосредоточиться на руководстве, заключалась в том, что я не был талантлив в чем-то конкретном. В детстве я не был самым быстрым, самым сильным или самым умным. Я никогда не мог закинуть мяч в корзину в баскетболе, правильно пнуть его или что-то в этом роде. Я не выиграл ни одной гонки. У меня не было полки со спортивными трофеями. Мой табель успеваемости

не был отличным. Я мог бы хорошо учиться, если бы мне это было интересно, поэтому мои оценки и отражали реальную заинтересованность. Я был средним по всем предметам.

Тем не менее я хотел преуспеть. Я хотел производить на людей впечатление. Я хотел оставить след, но мои спортивные и когнитивные навыки не всегда мне это позволяли. Так что даже с юного возраста мне нужно было руководить людьми с большими навыками и талантом. Конечно, я не думал об этом как о лидерстве. Я просто считал, что помогаю людям работать вместе, поддерживать друг друга, пока мы выполняем общую миссию. А эта миссия могла заключаться и в постройке форта в лесу, и в «военном нападении» на друзей с водяными пистолетами. Какой бы ни была задача, я отдавал приказы людям, которые были сильнее, быстрее или лучше, чем я. Похоже, что именно в этом я был максимально компетентен и полезен.

Во мне всегда жил бунтарский дух. Возможно, это был другой способ оставить след в истории. Я отличался от других подростков. Я вел себя по-другому, слушал хардкор и хеви-метал, и у меня было жесткое отношение ко многим вещам. Это и отличало меня от «стаи». Однажды я «отстранился» от «нормальных» ребят. Я наблюдал за ними со стороны и в итоге стал лучше их понимать. Уйдя в тень, я видел их эмоции, интриги и драмы. Я учился.

Мое бунтарство достигло своего апогея, когда я решил вступить в ряды военно-морского флота. Многие ребята в

моем маленьком городке в Новой Англии курили травку, пили и слушали музыку хиппи. После окончания школы некоторые из них отправились в колледж или устроились на работу. Уйти в армию было одним из самых радикальных поступков, которые мог совершить подросток из моего города. Я пошел еще дальше: попытался попасть в отряд спецназа ВМС США.

В конце 80-х и начале 90-х никто особо и не знал о «морских котиках». У моего рекрутера ВМС<sup>2</sup> на руках была копия видео плохого качества с вербовкой в отряды спецназа под названием «Будь кем-то особенным». Несмотря на то что по сегодняшним меркам это выглядело совершенно убого, в то время это позволило мне заглянуть в жизнь спецназовцев: пулеметы, снайперы, взрывчатка и высокоскоростные операции. Это было похоже на сбывшуюся мечту. И я записался в ряды «морских котиков».

Когда я сказал отцу, что собираюсь на флот, он сказал мне: «Ты все это возненавидишь».

«Почему?» – спросил я.

«Потому что тебе не нравится, когда люди диктуют тебе свои условия».

«Но, папа, – ответил я уверенно, – это отряд «морских котиков». Это команда. Мы не выполняем приказы. Мы работаем вместе».

Каким же наивным ребенком я был. На самом деле я был

---

<sup>2</sup> Рекрутер ВМС США поощряет людей присоединяться к флоту.

просто глуп. Я думал, что отряды «морских котиков» – это просто группы парней, которые работают вместе. Это плоские организации<sup>3</sup>, где нет главных. Но это даже рядом не стояло с правдой. Я также узнал, что примерно 50 % «морских котиков» погибает и что за последние двадцать лет почти никто не вышел на пенсию, так как большинство из них были ранены или убиты. Имейте в виду, это был 1989 год. Кроме вторжения в Панаму, где боевые операции длились всего полтора месяца, никакой войны не было. Оглядываясь назад, я уверен, что эта информация про «50 % потерь» основывалась на том, что предшественники отрядов «морских котиков» – подразделения боевых саперов – и вправду понесли 50 % потерь во время высадки в Нормандии. На тот момент я не знал этого. Я верил, что эти 50 % относились ко всем спецназовцам. Но это лишь подогревало мое желание уйти на флот. Как я уже говорил, я был глупым. Жестким, но глупым.

Но уйти на флот было лучшим, что я мог сделать. Это открыло для меня новую главу жизни и дало четкое направление. На флоте никому не было дела до моих оценок. Руководство не тревожил факт, что я был плохим спортсменом. И не волновало, откуда я родом, что делали мои родители или какие-то другие факты из моей жизни.

Мне побрили голову, выдали форму и сказали, что нуж-

---

<sup>3</sup> Это структура, в которой почти или вообще нет среднего управленческого звена.

но делать, чтобы добиться успеха. «Застели постель вот так, сложи свое нижнее белье вот так, отполируй свои бундоке-ры<sup>4</sup> так, чтобы в них можно было смотреться как в зеркало». Если вы могли следовать правилам и делать то, что вам велют, то вы бы заняли руководящую должность. Я следовал правилам и делал то, что мне говорили. И это окупилось. Я был назначен командиром отряда в тренировочном лагере. Это небольшое достижение очень много значило для меня. Я был успешен. Но что более важно, я нашел свой дом.

Базовый курс по подводной подрывной работе для меня был таким же. Я все еще был не так хорош в каком-то конкретном навыке. Не лучший бегун или пловец. Не очень быстр на полосе препятствий. Но я мог делать то, что мне говорили. Я мог играть в эту игру. И я не собирался уходить. Мне говорили, что многие думают об уходе, проходя базовую подготовку. Я не думал. Ни секунды. Эта мысль никогда не приходила мне в голову. Бессонная Адская Неделя!<sup>5</sup> Пятидневный блок непрерывной физической подготовки, из-за которого больше всего уходило людей, для меня оказался несложным. Все дело в том, что здесь не было никакого тайминга. Во время других этапов базового курса у военных все было строго распределено по времени. Ежедневные про-

---

<sup>4</sup> Ботинки, которыми экипировалась американская армия в период Второй мировой.

<sup>5</sup> Военная подготовка, где курсанты тренируются в течение 5 дней и 5 ночей и спят всего по 4 часа.

бежки, плавание и полоса препятствий проводились строго на время. Если вы не укладываетесь в нормативы, то вы слабое звено. Но в течение Адской Недели не было никакого тайминга. Вы просто должны были пройти эту тренировку и не сдать. Для меня это было легко.

Когда я окончил базовый курс по подводной подрывной работе, я записался в отряд спецназа «Один». Это будоражило меня. Как, впрочем, и всех, кто попадал в это «священное место легенд и героев». Мы гордились тем, что прошли базовую подготовку. Мы были готовы к военной жизни. Но была одна проблема. Мы еще не были «морскими котиками». И как оказалось, у нас не было никаких причин для гордости.

Начальник командования, самый высокопоставленный из всех «морских котиков», приветствовал нас на борту. «Здесь никого не волнует, что вы прошли базовый курс. Мы все его проходили. Здесь это ничего не значит. Вы должны доказать, что заслужили свой «трезубец». Так что закройте рот, внимательно слушайте, ничего не забывайте и не опаздывайте. Вопросы есть?»

Трезубец – это золотая эмблема на униформе, которая указывает на то, что вы – спецназовец. Чтобы получить свои трезубцы, нам пришлось пройти 6-месячный испытательный срок, а позже пройти через письменную и устную аттестационную комиссию, состоящую из старшего рядового состава. Из-за этого мы все очень нервничали, а от слов начальника легче не становилось.

Ни у кого из нас не было к нему вопросов. Это был унижительный момент. Несмотря на то что мы прошли подготовку, которая, как нам говорили, была «элитной» и «особенной», мы очень быстро поняли, что это не так. Мне и другим новичкам нужно было много что доказывать, и каким-то образом я точно знал, что преуспею в этом. Это один из основных девизов культуры «морских котиков»: вы не можете остановиться на том, чего достигли в прошлом. Вы всегда должны совершенствоваться.

В начале 90-х, когда я попал в отряд спецназа «Один», у меня снова начались тренировки. Они отличались от тех, что я проходил ранее. После этого вас со временем прикомандируют к «морским котикам». Именно там вы и учитесь быть настоящим спецназовцем. До этого момента мои тренировки не были тактическими. Из базового курса я практически ничего не узнал о настоящей работе спецназа. Я учился быть замерзшим, мокрым, уставшим и несчастным. И не мог пожаловаться ни на что из перечисленного. Вы не учитесь никаким профессиональным навыкам, которые позволяют выполнять работу. Этим навыкам вас обучают, когда вы вступаете во взвод «морских котиков». Там на вас просто обрушивают тонны информации. Было так много нужных знаний, так много тактик. Я чувствовал, что никогда не смогу узнать все. Но, как и остальные новички, я слушал и учился. Каждый божий день.

Служа в первых своих трех взводах, я выучил несколь-

ко ключевых понятий, которые оставались со мной до конца моей карьеры. Они также были основой, на которой я построил большинство своих принципов. Позже я рассказывал о них остальным отрядам «морских котиков» и впоследствии предприятиям и организациям по всему миру. Вот вам те самые примеры удачи, о которых я говорил ранее. Я был в нужном месте в нужное время. У меня был правильный настрой, который помог мне всему научиться. Мне повезло получить опыт, чтобы закрепить свои знания и медленно и осознанно начать формировать систему руководства, которую мне посчастливилось применить на одном из самых сложных в мире полей сражения – битве при Рамади летом 2006 года. Когда я вернулся с этого развертывания, я взял на себя подготовку отрядов «морских котиков» Западного побережья, где систематизировал, закреплял и записывал все, чему научился. Но основа всего, что я в итоге записал, зародилась в очень нетрадиционных, но высокоэффективных условиях обучения: во взводе «морских котиков».

# Часть 1

## Стратегии руководства

### ОСНОВЫ

#### Первый взвод: отстранение

Именно в своем первом взводе я научился ограждать себя от хаоса и неразберихи, происходящих вокруг, делать шаг назад и видеть, что происходит на самом деле. Мне повезло, что это случилось именно тогда.

Мы тренировались атаковать морские нефтяные платформы. В Персидском заливе они могли быть захвачены вражескими силами по различным причинам, и мы должны были уметь отбиваться. В 80-е годы «морские котики» уже участвовали в операциях, связанных с нефтяными платформами под контролем Ирана, и, возможно, когда-нибудь нам придется сделать это снова. Так что мы постоянно тренировались и готовились к выполнению такого задания.

Мы проводили учебные занятия и инсценировали различные операции на коммерческих нефтяных платформах в разных локациях. Это была отличная тренировка, в основном

потому, что нефтяные платформы – невероятно сложные и опасные конструкции. Многие их части очень легко воспламеняются и находятся под большим давлением, поэтому мы узнавали, чего нужно опасаться, если мы когда-нибудь будем участвовать в настоящей операции подобного рода.

Во время миссии с боевыми патронами и взрывчатыми зарядами, которые используют для открытия дверей, мы должны были четко понимать возможную опасность. Но что действительно делает нефтяную платформу непростой мишенью, так это сложность ее конструкции. Это лабиринт из лестничных пролетов, коридоров, комнат и открытых площадок, напичканных оборудованием. И, в отличие от любых других объектов, с которыми могут столкнуться спецназовцы, это настоящая трехмерная проблема, потому что пол во многих местах сделан из тяжелой металлической решетки, которую видно насквозь. Поэтому скрыть ваше передвижение очень сложно, а угроза быть пойманным довольно высока, потому что враг может видеть вас с большого расстояния.

Как новичок, я старался изо всех сил четко и вовремя выполнять приказы командования. На этапе нашей подготовки к развертыванию<sup>6</sup> мы с ребятами в отряде уже через многое прошли вместе. Мы завершили полный цикл подготовки по ведению сухопутных боевых действий, провели интенсивные учения ближнего боя, учебную подготовку в городах,

---

<sup>6</sup> Создание группировок видов вооруженных сил и родов войск и их оперативное (боевое) построение для ведения военных действий.

разведывательную и воздушно-десантную подготовку спецназа. Я и большинство других новичков в отряде начинали понимать тактику, которой нас учили.

Особых навыков у меня тогда не было. Я не был лучшим стрелком или самым быстрым в перезарядке оружия и уж точно не был рекордсменом в боевых тренировочных погружениях. Но я довольно хорошо понимал основы тактики, которые нам показывали, – как они работают и как их применять. Я внимательно следил за командованием своего отряда, наблюдал за тем, как они принимают тактические решения, и пытался понять, почему они делают именно такой выбор. Но я был всего лишь новичком. И не мог давать команды или выстраивать тактику боя.

Однажды, во время обезвреживания нефтяной платформы, произошло то, чего раньше никогда не случалось.

Мы двигались по конструкции, и, когда весь взвод вошел в основную зону нефтяной платформы, нас потрясло увиденное. Это была большая площадь, на которой располагались техническое оборудование и оружие. В этой конструкции было много возможных укрытий для противника, что представляло собой сложную тактическую проблему. Взвод стоял там, плечом к плечу, окидывая взглядом боеприпасы под возможным прицелом врага.

Я тоже был там, как и весь остальной взвод, сканируя цели и пытаюсь определить опасные зоны высокого давления или быстрого воспламенения. Мы ждали сигнала для после-

дующих действий. Время шло. Ничего не происходило. Боквым зрением я видел ребят слева и справа от меня, и все вели себя так же: держали оружие наготове, сканировали обстановку и ждали команды.

Но она так и не последовала. Я подождал еще немного. В конце концов эта ситуация мне надоела. Я прижал автомат к груди дулом вверх (это безопасная и неатакующая позиция), отступил назад от линии огня и осмотрелся по сторонам. Ситуация была понятна: каждый человек в группе, включая командира взвода, его помощника и старшину, держал оружие наготове, сканируя цели для возможной атаки. Но никто из них не смотрел по сторонам. Прицеливаясь, они могли видеть только то, что находилось в их поле зрения. Никто не знал о том, что происходит вокруг. Я же, будучи скромным новичком, мог видеть всю ситуацию целиком. Теперь, когда я отступил немного назад и посмотрел вокруг, я разглядел платформу целиком со всеми препятствиями и нашел простейший способ расчистить ее. Сделав шаг назад, я физически и мысленно отстранился от непосредственной проблемы и теперь легче и точнее, чем более опытные спецназовцы в моем взводе, смог увидеть выход из ситуации.

Я глубоко вдохнул и помедлил еще секунду, чтобы точно убедиться, что больше никто не собирается предпринимать никаких действий. Все стояли без движения. Все словно застыли. Я понимал, что должен был что-то сделать.

«Держитесь левее, продолжаем движение!» – крикнул я

самым командным тоном, каким только мог. Даже когда я это выкрикнул, я ждал, что кто-то оглянется и увидит, что это сделал я – новичок, который пытается командовать, – и прикажет мне заткнуться.

Вместо этого каждый член взвода сделал то, что нас учили делать, когда мы слышим приказ, – передал его по цепочке. «Держитесь левее, продолжаем движение!», «Держитесь левее, продолжаем движение!». Каждый выкрикивал фразу по очереди. Солдаты начали двигаться. Парни с левой стороны платформы держали позиции, сканировали обстановку и прикрывали тех, кто перемещался с противоположной стороны, освобождая правый фланг. Тактически это не был сложный приказ; это стандартная операция прикрытия и перемещения, которую мы практиковали и репетировали бесконечное количество раз. И как только парни услышали приказ, они просто выполнили его.

Во время выполнения маневра я понял кое-что очень важное. Подняв оружие, отойдя от линии огня и оглянувшись вокруг, я смог увидеть намного больше, чем кто-либо другой в моем взводе. А всего-то стоило отстраниться физически – пусть даже на несколько дюймов – и, что более важно, мысленно абстрагироваться от проблемы.

И так как я мог видеть все, то смог принять правильное решение, которое позволило мне, новичку и самому младшему парню во всем взводе, возглавить команду. Подвальный уровень платформы был вскоре расчищен, и мы про-

должали двигаться через установку, освобождая оставшиеся уровни. Никто не жаловался и не возражал против моего решения, и, как только мы закончили операцию, один из парней постарше сказал мне, что я отдал хороший приказ.

Реакция моего взвода лишь подкрепила эту «идею отстранения», и я начал реализовывать ее так часто, как только мог. Но это была нелегкая задача. Иногда я все еще фокусировался на вещах, которые были непосредственно передо мной. Но как минимум я всегда был начеку. Позже я поставил перед собой цель никогда полностью не погружаться в тактические аспекты проблемы. Моей целью было достичь более высокого умственного и физического уровня, чтобы видеть больше. Как и в случае с нефтяной платформой, отстранение работало и в сухопутной войне, и в ближнем бою, и в городских тренировочных зонах. Такой прием действовал в каждой симуляции боевой обстановки, в которую нас вводили. Чем чаще я отстранялся, тем легче с каждым разом становилось видеть, понимать и воспринимать всю тактическую картину.

Когда я стал старше, получил повышение и занял руководящую должность, «отстранение» стало одной из основ моего стиля руководства. В конце концов я понял, что отстранение работает не только в тактических военных сценариях, но и в жизни. Когда я разговаривал с кем-то, я понимал, что если немного отстранюсь, то смогу лучше прочесть эмоции и реакции человека. Я также понял, что, если бы я мог от-

страниться, я мог бы лучше оценивать и управлять *своими* эмоциями и реакциями. Когда я стал помощником командира взвода, а позже командиром взвода и командиром оперативного подразделения, я научился отделять себя от процесса планирования миссий, чтобы не погружаться в детали, видеть более широкую картину и стать гением тактического хода, у которого есть ответы на все вопросы.

Отстранение – один из самых мощных инструментов, который может быть у руководителя. Вопрос лишь в том, как вы им пользуетесь.

Первый шаг – всегда быть в курсе. Обратите внимание на себя и на то, что происходит вокруг. Поставьте перед собой цель не погружаться полностью в мельчайшие детали любой ситуации. Не позволяйте этому случаться. Если вы остаетесь в курсе, проверяя себя, то с большей вероятностью избежите туннельного зрения. Прислушайтесь к таким индикаторам, как ваше дыхание и голос. Тяжело ли вы дышите? Повышаете ли вы голос? Будьте внимательны к своему телу. Сжимаете ли вы зубы? Или сжимаете кулаки?

Все эти реакции – признаки вашей эмоциональности по поводу конкретной ситуации. Сделайте шаг назад. Высоко держите подбородок. Это улучшит обзор и заставит вас оглядеться. Как только вы отстранились от ситуации физически, вы получите сигнал сделать то же самое мысленно. Сделайте глубокий вдох. Выдохните. Методично посмотрите слева направо и обратно. Это еще один сигнал от вашего тела к

вашему разуму, чтобы вы расслабились, оглянулись вокруг, проанализировали все, что видите, отпустили свои эмоции и беспристрастно и точно оценили ситуацию. Это поможет вам принять правильное решение.

Когда вы начнете следовать этим шагам, то увидите, что это один из самых мощных инструментов, который только может быть у руководителя. Конечно, отстраненность – понятие двойственное. Здесь важен хороший баланс. Вы можете зайти слишком далеко и отстраниться настолько, что потеряете связь с тем, что происходит вокруг. Это редкий случай, но, если такое произойдет, – если вы потеряете связь со своим сценарием, – не переживайте. Просто сделайте шаг вперед. Подойдите поближе к проблеме и включитесь в нее.

## **Второй взвод: высокомерие и смирение**

Когда вы проходите первое развертывание, то перестаете быть новичком и приобретаете статус «парень на один круиз»<sup>7</sup>. Это выражение означает, что хоть вы уже и не новичок, но все равно еще многого не знаете.

В моем втором взводе в группе спецназа «Один» были надежные солдаты – те самые «парни на один круиз». Начальство нас не разбивало, и мы все перешли из первого взвода во второй. Наш командир взвода был главным старшиной.

---

<sup>7</sup> Переведено по аналогии с one-night wonder – интрижка на одну ночь. Парень на один круиз – это спецназовец, который побывал только на одной операции.

Как и наш ведущий старшина или ведущий петти-офицер (ВПО), он был очень умным и опытным. У нас также был невероятно талантливый начальник в должности помощника командира взвода, рекордсмен-квотербек<sup>8</sup> футбольной команды Navy Midshipmen Элтон Ли Гриззард. Он обладал природным лидерским талантом. Его уже направляли в Сомали, где он принимал участие в реальных военных операциях.

Так что все руководители были настоящими профессионалами. Все, кроме самого командира взвода. Он перевелся со своей специальности в военно-морском флоте в разряд спецназа. Это означало, что, несмотря на то что он был старшим лейтенантом, у него не было никакого опыта работы в отряде «морских котиков» или в развертывании. У него не было опыта работы в качестве командира взвода. И все же он отвечал за него.

Само по себе это не имеет большого значения; военные часто работают таким образом. Неопытный офицер окружен надежным старшим рядовым составом, который дает тактические указания и держит все под контролем. По крайней мере, так должно быть. Но не в этот раз.

В нашем случае командир не хотел выслушивать советы от старшего рядового состава или от кого-либо из нас. Несмотря на то что, не считая новичков, он был самым неопытным человеком во всем взводе, он хотел сам прини-

---

<sup>8</sup> Нападающий в команде по американскому футболу.

мать решения. Все планы были только *его* планами. Все решения были только *его* решениями. Он не хотел никого слушать.

Нет никакой необходимости говорить о том, что дела шли не совсем гладко. Он не воспринимал информацию от старшего рядового состава, что заставляло нас нервничать. Наши опасения были не напрасны. Планы, разработанные и навязанные нам командиром взвода, были провальны. На поле у нас возникали некоторые трудности. Мы не выполнили тренировочные задания так хорошо, как должны были. Но плохие показатели не меняли взглядов командира на управление командой.

Когда мы проваливали учебную миссию, он обвинял в этом обстоятельства. Он никогда не понимал и не признавал тот факт, что всему виной его методы. Оглядываясь назад, нетрудно понять, что все это время свою нехватку опыта офицер компенсировал огромным *его*. Тогда я не понимал это. Мне просто не хватало опыта, чтобы осознать, что происходит. Но теперь ясно, что в нем не было ни капли смирения.

Я должен отдать дань уважения главному и ведущему старшинам. Мы, молодые призывники, наблюдали за тем, как наши старшие товарищи делали все возможное, чтобы оказать влияние на командира. Они советовали, упрашивали, старались его наставлять. Они тратили много времени, объясняя, как все работает. Они пытались заставить его

обуздать свое эго и позволить им принимать хоть какие-то тактические решения. К сожалению, им не удалось повлиять на него. Шли месяцы, а поведение командира взвода оставляло желать лучшего. В конце концов наш ВПО, второй по старшинству военнослужащий во взводе, не выдержал. Как-то поздней ночью, перед трудной учебной миссией в пустыне, он сообщил командиру взвода, что не согласен с его планом. Их разногласия переросли в бурный спор, затем в громкую ругань, и, наконец, командир взвода сорвался и ударил ВПО. Мы все подорвались растаскивать их. Ситуация была хуже некуда.

Вам стоит знать, что дружеские драки во взводе «морских котиков» – дело обычное. Словесные перепалки часто приводят к добродушным боям на кулаках или шуточной борьбе с захватами. Но эта драка была другой. Об играх не шло и речи, ведь офицер ударил рядового.

В течение следующих нескольких дней во взводе царил ужасная атмосфера. Наш офицер вел себя высокомерно и никого не слушал. Но теперь он ударил нашего петти-офицера. Это было неприемлемо, и мы не собирались оставаться в стороне. Неловкое ворчание по поводу этой ситуации превратилось в настоящий гомон. Недовольство охватило всех. Нам нужно было занять твердую позицию.

Мы провели несколько закрытых встреч с рядовыми. Посоветовавшись с главным старшиной и петти-офицером, мы решили пойти к командиру взвода и сказать ему, что больше

не собираемся с ним работать. Мы хотели, чтобы он ушел. Это был настоящий бунт.

Я не хочу, чтобы это звучало драматичнее, чем было на самом деле. Но согласно Единому Кодексу Военной Юстиции – правовому кодексу, который военные должны соблюдать, – «лицо, признанное виновным в организации мятежа, мятеже, в подстрекательстве к мятежу или в укрытии информации о мятеже или в подстрекательстве к мятежу, подлежит смертной казни». Мятеж – вот чем мы занимались. В целом обстановка была мирная и не существовало никаких шансов, что наше недовольство перерастет в преступный бунт, где нам придется предстать перед военным трибуналом. Но когда призывники просят, чтобы их командира уволили, – это уже непростая ситуация.

Через пару дней мы вернулись к команде из учебного полигона в пустыне. Наш главный старшина поговорил с начальником командования, старшим офицером группы спецназа «Один», и объяснил всю ситуацию. Он устроил нам встречу с главнокомандующим группы спецназа «Один». Он был человеком харизматичным и приземленным и зарекомендовал себя как хороший военный оператор, что большая редкость для старшего офицера.

В назначенное время рядовые взвода собрались у кабинета главнокомандующего. Он попросил нас объяснить ситуацию. Один за другим мы рассказали ему свою версию того, что видели. Мы подробно описали общую атмосферу, ца-

рившую во взводе. Я обратился к нему: «Командир взвода никого не слушает. Все должно быть либо так, как хочет он, либо никак».

Я думал, что он согласится с нами, но после того, как последний человек высказался, он окинул присутствующих взглядом и сказал: «Послушайте, парни. Я понимаю, что ситуация не самая приятная. Похоже на конфликт личного характера. Но в то же время это смахивает на бунт. *А мы не допускаем бунтов на флоте.* Так что прекращайте. Возвращайтесь во взвод и приступайте к работе. Разберитесь с этим сами. Все понятно?»

«Да, сэр», – хором ответили мы.

Вполне логичный исход. Мы высказали свое мнение, а нам приказали вернуться в строй. Мы подчинились. Поскольку мы испытывали большое уважение к главнокомандующему, то не стали подвергать сомнению его слова. Он сделал правильно, когда подавил наш мятеж. Им не место на флоте.

Но как оказалось, он и сам не планировал держать в штабе такого командира взвода. В течение следующих нескольких дней главнокомандующий проконсультировался с начальником отделения, побеседовал с главным старшиной взвода, провел тщательную оценку недостатков в руководстве командира взвода. Основываясь на полученной информации, он вызвал командира в свой кабинет и... отстранил его от руководства. Это было взвешенное решение. Командир взво-

да потерял свое звание и был исключен из группы спецназа «Один».

Это был хороший урок: разбрасывание званиями и высокомерие не работают. Но я не уверен, что усвоил бы его, если бы не последующие события. Нам назначили нового командира, и он был полной противоположностью предшественника. Во всех отрядах «морских котиков» слышали о нем. Все называли его по инициалам, но использовали буквы из фонетического алфавита: Дельта Чарли.

У Дельта Чарли была невероятная репутация. Он начал свою карьеру как рядовой военнослужащий и дослужился до старшины, второго высшего звания в военно-морском флоте, лишь рангом ниже, чем начальник командования. Тогда он получил звание офицера. Ему доверяли любую работу, которую мог выполнить член спецназа ВМС. Первоначально он состоял в старых отрядах подводных саперов, прежде чем они были упразднены и позже превращены в «морских котиков». Он был «владельцем доски»<sup>9</sup>, служил в постоянном отряде «котиков», группе особой лодочной службы, был инструктором на базовом курсе по подводной подрывной работе и трудился как подводный носитель – пристанище для сверхмалых подводных лодок Силы специальных операций ВМС США. Кроме того, у него был боевой опыт. Он участвовал в операции по вторжению в Гренаду в составе подраз-

---

<sup>9</sup> Физическое лицо, которое было членом экипажа корабля США, и это судно было передано в комиссию.

деления, которому поручили взять под контроль главную радиовышку страны. Мы были мало осведомлены об этой операции, но одно знали точно: она была реальной. А никто из нас еще никогда не принимал участия в реальных боевых действиях.

Когда я услышал о назначении Дельта Чарли, я был очень взволнован. И напуган. В конце концов, я, «парень на один круиз», понимал, что у меня были кое-какие знания, но они не могли тягаться с тем опытом, которым обладали люди вроде Дельта Чарли. Я также думал, что Дельта Чарли был назначен командиром взвода специально, чтобы поставить молодых бунтарей на место. Я был уверен: теперь нас ждет суровое командование и строгий контроль.

А потом я впервые познакомился с Дельта Чарли. Он был совсем не таким, каким я его представлял. Он был ниже ростом, чем я думал, – 1,75 м или около того, и у него была довольно стройная фигура.

Он выглядел очень спокойным и расслабленным, с легкой улыбкой на лице. Когда он впервые заговорил с нами, то сказал:

«Я с нетерпением жду работы с вами».

Эта фраза многое значила. Я сразу заметил его тонкий подход. Он не сказал: «Я с нетерпением жду момента, когда начну командовать вами», или «Я рад, что буду командовать этим взводом», или «У меня строгие порядки». Или даже: «Для меня большая честь быть вашим командиром».

Вместо этого он сказал, что с нетерпением ждет возможности поработать с нами – предлог «с» так контрастировал с тем, что мы привыкли слышать от прошлого командира, который всегда старался отделиться от нас даже в своей речи. Но Дельта Чарли был другим. Он считал себя одним из нас.

Но контраст между Дельта Чарли и его предшественником был куда больше. Эти двое были диаметрально противоположны во всех отношениях. Это произвело на меня впечатление и повлияло на мои действия в качестве руководителя до конца жизни.

Одним из самых больших различий между Дельта Чарли и его предшественником было то, что у первого был огромный практический опыт, в то время как у второго, как и у остальных новичков, его не было совсем.

Меня, как и остальных солдат, поражало, что Дельта Чарли не отдавал нам никаких приказов. У него не было собственных планов. Командир использовал метод *децентрализованного, или директивного, управления*<sup>10</sup>: он говорил нам, что нужно сделать, и добавлял, что мы должны сами определить, как это реализуем. И когда я говорю «мы», то имею в виду не только старший рядовой состав. Он говорил мне или другим ребятам: «Эй, вот задание на сегодня. Подумайте, как, по-вашему, мы должны это сделать, и дайте мне знать».

---

<sup>10</sup> Концепция командования, особенностью которой является передача властных полномочий от старших звеньев управления младшим, так как именно они имеют возможность наиболее полно учитывать в своих действиях ситуативные обстоятельства местной оперативной обстановки.

Мы нервничали, но такая перспектива радовала нас. Мы усердно трудились, чтобы разработать тактически обоснованный план. Как только он был готов, мы представляли его Дельта Чарли. Он находил недочеты и указывал нам на них. Это было просто потрясающе. Я считал его тактическим гением. Но позже осознал, что он был отстранен от процесса планирования, поэтому мог взглянуть на ситуацию со стороны и легко обнаружить ошибки. Это прямо противоположно тому, как себя вел наш бывший командир взвода, который навязывал свои идеи.

Вдобавок ко всему, когда мы сами разрабатывали план, мы же и отвечали за него. Ведь это был *наш* план! Когда мы отправились на тренировочную базу для выполнения тактического плана, то были полны решимости сработать на отлично, ведь руководствовались собственными идеями. Когда мы сталкивались с препятствием, то находили способ обойти его. Мы бы ни перед чем не остановились, чтобы осуществить задуманное.

Дельта Чарли сделал еще одну вещь, которая произвела на меня большое впечатление: он вынес мусор. В этом нет ничего особенного, и я, скорее всего, не придавал бы этому большого значения, если бы не одно «но»: я никогда не видел, чтобы бывший командир взвода делал подобное. Видите ли, офис взвода, или, как его называют спецназовцы, *хижина*, должен убираться каждый день. Вынос мусора обычно поручают новичкам. В конце каждого дня молодые «мор-

ские коттики» вытирают пыль и выносят мусор. Уборка – это грязная, но необходимая работа, которая не дает новичкам зазнаваться. Как «парень на один круиз», я чувствовал, что был выше уборки. Я не должен был больше этого делать. У нас было правило: чем выше ты поднимаешься по служебной лестнице, тем дальше становишься от подобной работы.

Но это не коснулось Дельта Чарли. В конце каждого дня он выносил мусор. А мог даже и пол подмести. Для него в этом не было ничего постыдного. Требовалось лишь несколько минут, чтобы привести пол в порядок, собрать мусор из всех баков и отнести его на свалку. Но эти две минуты меня покорили. Это было реальное, физическое действие, которое подразумевало под собой исключительную скромность. Дельта Чарли был *самым старшим* во взводе; у него было *больше всего опыта*. И вот *он* выносит мусор. А я все еще считаю, что слишком хорош, чтобы браться за такое дело.

Понадобилось лишь пару раз увидеть эту картину, и вот мы с товарищами уже выносим мусор и убираем казармы, чтобы этого не пришлось делать Дельта Чарли. Таким образом мы выражали наше уважение к командиру. Он его не требовал, но однозначно заслуживал.

Бывший командир взвода, напротив, избегал любой грязной работы. Это было ниже его достоинства. Он мнил себя всемогущим. Его поведение влияло на нас: мы тоже не хотели заниматься подобной работой.

Дельта Чарли был феноменальным тактиком, невероятным стратегом и одаренным оператором. Но именно его скромность больше всего мотивировала нас помогать ему. Мы не хотели его подводить или разочаровывать. Мы желали, чтобы он выглядел наилучшим образом перед старшим командиром, и делали для этого все возможное.

Могу с уверенностью сказать, что это был лучший взвод, в котором я когда-либо был. Он изменил мою жизнь, а Дельта Чарли оказал на меня огромное влияние. Если вы только начинающий спецназовец, то взвод – это весь ваш мир. А с нашим старым командиром этот мир был так себе.

Но когда пришел Дельта Чарли и взял на себя командование, то почти мгновенно *наш мир изменился к лучшему*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.