



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие от Уолтера Айзексона	9
--	---

ЖЕСТКИЙ ЛИДЕР. ПРАВИЛА МЕНЕДЖМЕНТА ОТ ГЕНЕРАЛА АФГАНСКОЙ ВОЙНЫ

Введение	15
Бабочки, садовники и жабы	20
Бесконечный вызов	23

Часть I Протеевская проблема

Глава 1. Сыны Протеевы	27
Лучшие из лучших	32
Лучшая из команд	35
Ахмад аль-Халайлах	37
Письменные доски	40
Окружающая среда и ее участники	44
Управление хаосом	46
Сдерживающий фактор	51
Глава 2. Часовой механизм	53
Идеальный шаг	57
Часовой механизм	60
«Мы платим другим людям за то, чтобы они думали»	66
Удивительная машина	72
Уроки последней войны	75
Глава 3. От осложненного к сложному	79
Кометы и холодные фронты	81
Непослушные локоны Эммилу	87
Квадратная втулка, круглое отверстие	92
Возвращаясь к управлению	98
Большое количество данных нас не спасет	101
Глава 4. Правильный поступок	106
Угроза сзади	108
Эффективность и адаптивность	113
Объединенные в сеть	116

СОДЕРЖАНИЕ

Часть II

Один из многих

Глава 5. От группы к команде	122
Капитан Филлипс	128
BUD/S	131
«Искушайся, друг»	134
«Тот, кто верит, готов рисковать жизнью»	136
«Этот человек способен еще раз пробежать марафон»	139
Стихийный разум	144
Полная возможность предотвращения	146
«Школа обаяния»	150
Глава 6. Команда команд	157
Принцип МЕСЕ	162
Группа команд	169
«Точка, на которой все остальные сдаются»	171
Лучшая из команд	173
Почти	176

Часть III

Распространение информации

Глава 7. Видя систему	182
Ложный вывод «Надо знать»	186
Ситуация: проигрыш футбольной команды из Краснови	189
«Новые сплавы металлов, некоторые из которых еще не изобретены» ...	193
Стартовая Вавилонская башня	200
Набор и система	203
Глава 8. Вытащить мозги из шкафчика	207
Урок из проваленной офисной реформы	215
ОУиР	217
Противодействие	219
Успех	222
А что там насчет WikiLeaks?	225
Глава 9. Преодоление «дилеммы заключенного»	228
Влезть в шкуру аналитика	232
Сандвичи с курицей и мусор	236
ISR	239
Дополнительные цели	243
Автомобиль начал движение на восток	246
Команда захвата цели начала определять	246
Децентрализованная деятельность со строгой координацией действий ...	249

Часть IV

Освобождение

Глава 10. Руки прочь	267
«Все под контролем пушек его кораблей»	270
«Используйте здравый смысл во всех ситуациях»	278

«Если это законно и соответствует нормам морали»	282
«Каждый капитан был Нельсоном».....	284
Принятие решений согласно модели «Прозрачный человек»	287
Глава 11. Стиль управления, как у садовника	290
Почему традиционные руководители борются	291
Гроссмейстер и садовник — руководители, которые нужны нам сейчас ..	295
Садовник.....	297
Путь вперед	305

Часть V
Заглядывая в будущее

Глава 12. Симметрии	309
Бар Star Wars	315
Мир без знаков «СТОП».....	321
Благодарности	330
Примечания	333
О соавторах	367

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ УОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

Ина войне, и в бизнесе способность быстро реагировать и адаптироваться очень важна, и она становится все важнее, поскольку силы технологий и разрушения повышают скорость изменений. Это требует поиска новых способов коммуникации и совместной работы. В сегодняшнем мире креативность является общей целью. Инновации — командной работой.

Данная книга дает своевременные указания любой организации, стремящейся к процветанию в этой новой среде. Основанная на реальных, ярко описанных событиях, которые пережил генерал Мак-Кристал, будучи командующим в Ираке и Афганистане, она повествует, каким образом организациям нужно заново раскрыть свой потенциал. Это включает отказ от изоляции, совместную работу подразделений, а также гибкость реакции, которая рождается из настоящей командной работы и сотрудничества.

Я рассматривал данный феномен в своем исследовании инноваций в цифровом веке. Величайшие инновации не были плодом мышления одного изобретателя или решения проблем по вертикали с применением схемы управления и контроля. Напротив, великие достижения (создание компьютера, транзистора, микрочипа, Интернета) рождаются в работающей совместно на благо общей цели «команды команд».

Как-то раз я спросил у Стива Джобса, которого часто ошибочно считают одиноким мечтателем и авторитарным лидером, каким из своих достижений он гордится больше всего. Я думал, что он назовет первый Macintosh или iPhone. Однако он отметил, что это были продукты совместных усилий. Он сказал, что больше всего гордится созданными им командами, начиная с команды, разработавшей первый Macintosh, которая действовала под пиратским флагом в начале

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ УОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

1980-х, и кончая выдающейся командой, собранной им ко времени его ухода из Apple в 2011 г.

Нынешний быстро изменяющийся мир, характеризующийся возросшей скоростью и глубокими взаимосвязями, говорит о том, что организации по всему миру сталкиваются с фантастическими трудностями, от глобального терроризма до эпидемий, проблемами с цепью поставок и в корне меняющими ситуацию технологиями. Данные проблемы можно решить, только приведя организацию к устойчивой адаптивности путем создания команды команд.

Высокоскоростные сети и цифровые коммуникации обусловили возможность совместной работы в реальном времени. Распространенная, децентрализованная и похожая на паутину структура Интернета дает каждому человеку возможность стать участником коллективной работы. Более того, необходимость инноваций и решения проблем в реальном времени требует интегративного и прозрачного руководства путем распространения полномочий на отдельных членов команды.

Данная новая среда дала Аль-Каиде определенное преимущество, позволив сетевой организации наносить удары быстро, изменять свою конфигурацию в реальном времени и координировать глобальные действия. Поначалу это ошеломило Оперативное подразделение под командованием генерала МакКристалла — традиционную, закрытую, изолированную военную иерархическую систему, настроенную на решение проблем ушедшего века.

Решение удивительным образом было найдено в перестройке структуры управления. Армии США и ее союзникам было необходимо изменить режим работы отдела специальных операций, пересмотрев способ оценки войны с терроризмом.

Опыт генерала МакКристалла и его коллег, а также их оценка опыта других людей дали им понять, что общая сложность сделала редуционистский стиль управления неэффективным для решения данных проблем в нашем сетевом мире. Эффективность необходима, однако ее одной уже недостаточно для того, чтобы организация была успешной. Я работал в XX в., но нынешнее время превосходит прошлый век по скорости и увеличенному влиянию таких мелких игроков, как террористы, начинающие компании и вирусные тренды.

Модели управления, основанные на планировании и прогнозировании, а не на гибкой адаптации к изменяющимся условиям, больше не подходят к сегодняшним вызовам. Чтобы достичь успеха, орга-

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ УОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

низации должны быть сетевыми, а не изолированными. Их целью должен стать переход от эффективности к устойчивой адаптивности. Это требует серьезных изменений ментальных и организационных моделей, а также постоянных усилий в части руководства для создания условий, способствующих таким изменениям.

Опыт генерала МакКристала в управлении Оперативным подразделением показывает, как сделать такую серьезную трансформацию возможной в любой организации. После определения как адаптивной, так и сетевой структуры Аль-Каиды генерал со своей командой стал пытаться понять, почему традиционные организации не адаптивны. Одним из выводов, к которому они пришли, было то, что гибкость и адаптивность обычно присущи небольшим командам. Они рассмотрели такие черты, делающие небольшие команды адаптивными, как доверие, общая цель, распространение информации, а также наделение полномочиями действовать отдельных членов команды. Кроме этого они определили традиционные ограничения команд, например «пробелы» в организации, существующие между командами, в которых совместная работа невозможна.

Первый вынесенный из этого и описанный в настоящей книге урок — необходимость переносить адаптивность и сплоченность больших команд на уровень предприятий. Это включает в себя создание команды команд с целью поддержки совместной работы подразделений. Таким образом, информация и действия многих команд и отдельных людей могут использоваться по всей организации. Инновации и решение проблем становятся продуктами командной работы, а не отдельного разработчика.

Для этого необходимо повысить прозрачность с целью обеспечения общего понимания и осведомленности. Это также включает в себя изменение физического пространства и личного поведения для установления доверия и содействия коллективной работе. Это может развить способность делиться контекстом таким образом, чтобы команды могли децентрализовать полномочия и передать их отдельным членам команды. Возможность решать спускается вниз, увеличивая скорость действий членов команды. Такой новый подход также требует изменения традиционной концепции руководителя. Ролью руководителя становится создание свободной среды вместо схемы микроменеджмента «управление и контроль».

Использование и разделение полномочий и опыта многих команд позволило командованию Оперативного подразделения быстро адап-

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ УОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

тироваться к происходящим на поле боя изменениям и внедрить решения, которые не родились бы при использовании вертикального подхода.

Данные уроки, как показывают авторы, также применимы к бизнесу и прочим организациям. Генерал МакКристал был управленцем в Aspen Institute, он ведет данный проект, чтобы сделать год службы государству военной или гражданской возможностью и ожиданием всех молодых американцев. Участие в такой службе является одним из множества способов обучения работе в команде, постановке целей, а также поддержке децентрализованного принятия решений.

Не важно, в какой отрасли вы работаете, на какой ступени руководства находитесь, данная информация и навыки докажут свою необходимость на деле. Эта книга является не только увлекательным и образным повествованием, но и необходимым руководством к организационным изменениям, а также обладает глубоким пониманием командной работы — необходимого условия выживания в современной, быстро изменяющейся среде.

ЖЕСТКИЙ ЛИДЕР.
ПРАВИЛА МЕНЕДЖМЕНТА
ОТ ГЕНЕРАЛА
АФГАНСКОЙ ВОЙНЫ

ВВЕДЕНИЕ

«Конечно, мы понимаем всю опасность, но у нас просто нет другого выхода».

Афганский министр внутренних дел, человек худощавого телосложения с тоненьким голоском, обладал неизменным тактом. Именно поэтому его утверждение имело тон терпеливого объяснения, а не возмущения или защитного поведения. Будучи молодым человеком, он потерял ногу на войне с Советами и неуклюже хромал, однако его интеллект, энергия и заинтересованность в перестройке Афганистана после 11 сентября 2001 г. были неоспоримы. Когда он говорил, я внимательно слушал его.

Мы говорили об афганской полиции, которой руководил Мухаммад Халиф Атмар, обсуждали ужасающее количество жертв, которые она несла на отдельных участках боевых действий с Талибаном. Едва обученные, плохо экипированные и не всегда руководимые новобранцы полиции часто становились жертвой наркотиков, коррупции и насилия от мятежников. В общем, было очень печально видеть, что министерство продолжает нанимать в полицию новых людей и посылать их в районы боевых действий до обучения. Однако по некоторым причинам Атмар считал, что у него нет другого выхода.

Многим из нас покажется неразумным делать что-то до того, как мы будем полностью готовы, будем иметь все необходимое и наши сотрудники будут полностью обучены. И во время проведения исследования для написания данной книги мы обнаружили, что это та ситуация, с которой руководители и организации сталкиваются каждый день.

Эта история произошла при преобразовании элитного военного подразделения, Оперативного подразделения специальных операций (далее — просто «Оперативное подразделение», или ОП), в раз-