

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
----------------	---

ПОДГОТОВКА

Урок 1

Опыт, полученный в элитной школе морской пехоты	21
--	----

Урок 2

Создание эффективной команды	47
------------------------------------	----

Урок 3

Прозрачность и ответственность	74
--------------------------------------	----

АНАЛИЗ

Урок 4

Поиск целей и определение приоритетов	105
---	-----

Урок 5

Обработка полученных сведений	130
-------------------------------------	-----

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Урок 6

Осознание риска и готовность к нему	153
---	-----

Урок 7

Решение, удовлетворяющее на 80 процентов	176
--	-----

ДЕЙСТВИЯ

Урок 8

Импровизация, адаптация и преодоление препятствий	203
--	-----

Слова благодарности	236
---------------------------	-----

Об авторе	238
-----------------	-----

ВОЗЬМИТЕ КОМАНДОВАНИЕ НА СЕБЯ

Из каждой сотни мужей, пришедших на битву, десяти вообще не стоило бы там появляться. Восемьдесят — это не более чем стадо овец. Девять — настоящие бойцы, и их присутствие благотворно, ибо они определяют исход боя. Да, есть и еще один — полководец, который заботится о том, чтобы все остальные вернулись домой.

ГЕРАКЛИТ, ПРИМЕРНО 500 ГОД ДО Н. Э.

Данная книга о том, как стать этим одним из сотни, будь то на настоящем поле боя или на полях сражений, разворачивающихся в бизнесе. Она о том, как подготовиться к битве в обстановке мощного давления и неопределенности, о том, как найти и возглавить тех девятых, которые определяют ход боя, и, наконец, о том, как вернуть всех с победой домой. В сегодняшнем мире бизнеса, где ставки очень высоки, все не могут быть полководцами, зато могут быть лидерами, о какой бы сфере деятельности ни шла речь.

ВВЕДЕНИЕ

18 февраля 2007 года

Мои глаза разъедал соленый пот. Взгляд лихорадочно метался между догоравшим «Хаммером» и четырьмя стоявшими вокруг мужчинами. На какое-то мгновение я растерялся, не понимая, что происходит. Всего несколько минут назад я, младший капрал морской пехоты, сидел за рулем «Хаммера», следуя за тремя машинами, спешившими на помощь взводу морских пехотинцев, зажатому противником в опасной болотистой местности неподалеку от иракского города Эль-Фаллуджа. Я прибыл в Ирак всего две недели назад, и это была моя первая боевая командировка. И вот я стою на коленях перед трупом своего друга — младшего капрала Блейка Хоуи и не знаю, что будет дальше.

Когда рядом с головной машиной взорвался фугас, установленный на обочине, мне показалось, что это просто выхлоп двигателя. Я едва заметил вспышку и ощутил только удар взрывной волны по броне. А потом начался настоящий кошмар. Я схватил винтовку, выскочил из «Хаммера» и помчался к горящей машине. Там я наткнулся на командира нашего отделения сержанта Розенбергера. Он ехал как раз в подорвавшемся грузовике. Его нога была вся иссечена шrapнелью и залита кровью, но он оставался спокойным и собранным. Розенбергер попросил у меня рацию.

— Роз, ты ранен! — крикнул я, глядя на его ногу.

— Вуд, заткнись и живо дай эту чертову рацию, — ответил он, стараясь не опираться на поврежденную ногу.

Я указал на свой «Хаммер» и объяснил, что моя PRC-119 лежит рядом с водительским сиденьем. Сержант заковывал к машине. Буквально через пару секунд я уже мчался вслед за ним к горящему мосту и стоящему возле него «Хаммеру», который теперь тоже был охвачен огнем.

А потом я помню только, что стоял на коленях в луже крови перед телом своего погибшего друга. Двое пехотинцев, которые тоже были ранены и еще не отошли от шока, оттащили меня от него. Над телом склонился наш фельдшер Кампанали, пытаясь обнаружить признаки жизни. Чуть позже к нам подбежал капрал Уильямс, ехавший на второй машине, которая к этому моменту тоже была уже полностью объята пламенем. Мы оказались отрезанными от остального взвода.

Только тут мне вдруг стала понятна вся серьезность нашего положения. Мы были видны как на ладони. У нас не было рации, и от хвоста колонны нас отделял широкий канал. Хуже всего было то, что с гибелью сержанта Розенбергера мы остались без командования. Я встал и сказал: «Пейн, пройдишь дальше по дороге и прикрой нас с той стороны. Лэтчер, займи позицию в десяти метрах на обочине и обеспечь оборону с фланга». Потом я взглянул на капрала Уильямса. Формально он был самым старшим по званию среди нас, но в его глазах я увидел нерешительность. Хотя это была его вторая командировка, я почувствовал, что именно в этот критический момент он не готов отдавать приказы, и понял, что надо брать командование на себя.

* * *

В 2005 году я окончил четвертый курс Висконсинского университета. Сидя в своей уютной комнате, я наблюдал по телевизору, как разворачиваются две войны, которые вела

Америка. В то время как десятки тысяч молодых людей моего возраста сражались и погибали в Ан-Наджафе или Коренгале, я играл в футбол в Айова-Сити и Хэппи-Вэлли. Когда по каналам CNN и Fox News в прямом эфире показывали битву за Эль-Фаллуджу, мне бросились в глаза лица, очень похожие на мое, но запачканные грязью, сажей и кровью. Эти люди вели свои поредевшие подразделения от дома к дому, где за каждым углом скрывались боевики. «Вот где познается истинная цена лидерства», — думал я, глядя на экран. Я всегда считал себя лидером, поэтому уже через несколько месяцев после окончания университета поднял правую руку, произнес слова присяги и был зачислен в Корпус морской пехоты.

Играя в годы учебы в футбольной команде «Wisconsin Badgers», я считал, что смогу приобрести опыт лидерства (хотя футболист из меня был, прямо скажем, средний). Я упорно тренировался, делал все, что было в моих силах, и, хотя перед розыгрышем мяча остальные игроки редко брали меня в расчет, они все же частенько обращались ко мне за помощью в других ситуациях (как на игровом поле, так и за его пределами). Конечно, футбол помог мне усвоить некоторые ценные уроки лидерства, которые преподавал нам требовательный тренер Барри Альварес и о которых вы прочитаете далее, но в тот день, 18 февраля 2007 года, когда я стоял перед окровавленным телом своего друга, мне стало понятно, что здесь на карту поставлено куда больше, чем в ситуации, когда до окончания матча остается тридцать секунд, а твоя команда проигрывает со счетом 24:27. Служба в морской пехоте была моим шансом понять, что такое быть лидером, когда ставки действительно высоки.

Короткая вспышка взрыва, которую я увидел перед собой, навсегда изменила мою жизнь. Та ночь в Ираке подвергла испытанию боем практически все мои качества лидера: инициативность и аналитические способности, силу

духа и умение слушать других, решительность и смелость. Этот эпизод, конечно, не сделал из меня настоящего командира, но показал, каким должен быть лидер и к чему мне надо стремиться.

Сейчас мне тридцать лет. Я больше не солдат и вряд ли когда-нибудь вновь им стану. Теперь я один из соучредителей и глава команды «Рубикон» — добровольной некоммерческой организации, которая родилась в результате телефонного разговора с одним из моих сослуживцев по морской пехоте Уильямом Макналти, состоявшегося спустя несколько часов после катастрофического землетрясения в Гаити. Прошел примерно год после возвращения из Афганистана, и я вновь стал свидетелем разрушений и ужаса в Порт-о-Пренсе, и точно так же, как и несколько лет назад, когда наблюдал по телевизору битву за Эль-Фаллуджу, мне вновь стало ясно, что я не могу сидеть сложа руки.

На протяжении следующих трех дней мы с Уильямом сколачивали команду и составляли планы по доставке в разрушенный город медикаментов и медицинского оборудования. Многие считали, что мы свихнулись, но ведь все предприниматели немного сумасшедшие. Нам с Уильямом неоднократно приходилось слышать аргументы, почему не стоит туда ехать: это опасно, у вас нет полной информации, нет опыта работы в зоне бедствий. Советчики видели одни только препятствия, но мы с Уильямом были заняты поиском решений. Прежде всего нам нужны были люди, знакомые с медициной. К счастью, мой сосед по комнате в университетском общежитии Джефф и его друг Крейг в прошлом работали пожарными в Милуоки и имели медицинскую подготовку. Они согласились помочь. Следующей проблемой была доставка. Аэропорт Порт-о-Пренса лежал в развалинах, и там могли приземляться только военные самолеты. К счастью, мой будущий шурин Райан согласился оплатить перелет до

Доминиканской Республики, а это уже, считай, полпути. Кроме того, нашей группе, которая еще только создавалась, требовалось имя. Мы с Уильямом полчаса перебирали различные варианты. В конце концов в перечне названий, которые он переслал мне по электронной почте, мои глаза остановились на слове «Рубикон». Так называлась река, которую Цезарь пересек во время своего похода на Рим. Это была та точка, за которой возвращение было уже невозможным, и я понял, что это именно то, что нам нужно. Наша поездка в Гаити и была той самой точкой невозврата. Это был наш Рубикон.

На следующий день официально родилась наша команда. Наш план не отличался совершенством, но его было достаточно для того, чтобы с уверенностью броситься навстречу неизвестности. К тому моменту, как мы пересекли границу Доминиканской Республики, состав команды вырос с четырех до восьми человек. Это была весьма пестрая компания людей, большинство из которых прежде не были знакомы. В нее вошли бывшие военные, врачи и один монах из ордена иезуитов... Все это походило на анекдот!

Меня избрали руководителем, и теперь мне приходилось каждый день решать уникальные проблемы. Самая лучшая карта местности, которой мы располагали, была выдрана во время полета из «Wall Street Journal». Но, несмотря на крайне скудную информацию, мы с самого момента высадки начали организовывать временные пункты сортировки раненых во всех частях разрушенного города. С помощью местных водителей и переводчиков мы старались определить, какие районы города пострадали больше других. Нам приходилось принимать моментальные решения относительно того, как организовать безопасность, как распределить скудные ресурсы, как лучше распорядиться ограниченным запасом времени.

В одном из районов города, который был расположен на склоне холма, земля во время землетрясения буквально

разверзлась под ногами и все дома сползли в овраг друг на друга. Кто-то прикрепил там к дереву щит с надписью: «Помогите! Под завалами 600 человек». Пробираясь через развалины, мы спустились в овраг, таща на себе, словно мулы, свои запасы. Мы оказались первыми, кто пришел на помощь пострадавшим в этом районе. Трудно поверить, но, несмотря на явную нехватку людей и оборудования, незнание местности и рельефа (за исключением тех сведений, которые удавалось получать благодаря айфонам), а также полное отсутствие опыта действий в зонах бедствия, у нас каким-то образом получалось находить наиболее пострадавшие районы раньше, чем туда добирались организации, в распоряжении которых были многомиллиардные бюджеты и тысячи добровольцев. Именно тогда я понял, что нами нащупано верное решение: разношерстная компания, которой предстояло стать командой «Рубикон», — это лишь начало мощного движения, призванного оказывать помощь жертвам разрушительных природных катастроф и способного объединить под своим началом ветеранов различных войн, которые могли теперь посвятить себя более гуманному делу.

В январе 2010 года мы с Уильямом занялись организационными вопросами. «Рубикон» был официально зарегистрирован как некоммерческая организация, объединявшая военнослужащих, которые возвращались с иракской и афганской войн, и направлявшая их в кризисные точки для оказания срочной помощи пострадавшим. Это позволяло вчерашним солдатам найти применение своим способностям, создавало чувство единства и возвращало смысл жизни, который многие из них теряли, сняв с себя военную форму. Мы с головой окунулись в работу. Как и многие другие отчаянные предприниматели, мы не представляли себе, что нас ожидает, но ни страх, ни чувство неизвестности уже не могли нас остановить. С самого начала мы понимали, что приоритетной задачей станет

создание высококлассной команды из людей, достаточно сумасшедших, чтобы вообразить себе, будто они способны изменить мир, и в то же время достаточно подготовленных, чтобы попытаться это сделать. Каждый раз, принимая в команду нового участника, мы задавали себе два вопроса: поехал бы он вместе с нами в Гаити и поехали бы мы сами вместе с ним? Со временем команда во многом поменяла свой облик, но неизменным осталось то, что каждый ее член, будь то постоянный работник или волонтер, по-прежнему вдохновляет нас на проявление лучших лидерских качеств. «Рубикон» — это в такой же мере их команда, как и наша. Именно такая команда нужна всем нам, когда мы оказываемся прижаты спиной к стене.

Конечно, большинству из нас не придется командовать взводом на поле боя под пулями противника или разбирать завалы, спасая жертв землетрясения. Но речь не об этом. Лидерство требуется не только в экстремальных ситуациях. Оно предполагает способность сохранять ясное видение, когда у всех вокруг глаза затуманены страхом. Чтобы вам доверяли, вы должны сами сделать первый шаг навстречу испытаниям, прежде чем спрашивать с кого-то. Вы должны выслушать все точки зрения, а затем принять решение, за которое будете нести полную ответственность. Вы должны осознать степень риска и определить, насколько он оправдан. Вы должны уметь извлекать пользу из стрессовых ситуаций и понимать, что авторитет создается за счет подготовки и анализа, а не уговоров или бравады. Всегда помните, что лидер хорош лишь настолько, насколько хороша его команда, и что первым шагом к решению проблемы зачастую является действие.

Вы можете спросить: «А какое отношение все это имеет ко мне?» Да, вы не служите в армии, и я очень надеюсь, что вам не придется первым оказываться в местах, пострадавших от смерчей, тайфунов, наводнений или землетрясений. Однако я уверен, что в сегодняшнем крайне

неустойчивом и подверженном быстрым переменам мире бизнеса, где ставки очень высоки, в жизни каждого может наступить момент, когда надо встать и сделать первый шаг. В любой сфере есть своя линия фронта — и в жилищно-коммунальном хозяйстве, и в судопроизводстве, и в бизнесе. Разумеется, ситуация ситуации рознь, но принципы, обеспечивающие успех, остаются одними и теми же. Вы можете быть тем пассажиром, который, почувствовав, что самолет резко теряет высоту, идет и пересаживается на место пилота.

Эта книга о том, что требуется, чтобы стать таким лидером. Чтобы среди всеобщего хаоса сохранять ясность мышления и не терять из виду цель. Чтобы действовать, когда все остальные застыли в оцепенении. Чтобы добиваться высших результатов в условиях риска и не бояться неопределенности. Чтобы использовать любую подвернувшуюся возможность. Как показывает мой собственный опыт, приобретенный в тот день под Эль-Фаллуджей, *каждый* способен стать таким лидером, независимо от опыта, должности и социального статуса. Абсолютно не имеет значения, кем вы работаете: региональным менеджером, простым продавцом, директором по маркетингу или предпринимателем. Способность пересесть на место пилота и взять управление на себя — это необходимое условие достижения успеха в сегодняшнем бизнесе, отмеченном чрезвычайно высоким уровнем стресса. Бурное развитие технологий постоянно вынуждает менять стиль работы, поэтому в мире, где царит жесткая глобальная конкуренция, где в одночасье приходят в упадок целые отрасли, к лидерам все время предъявляются новые требования.

Вы можете спросить, что мне вообще известно о лидерстве нового типа. Ведь я же не стал ни генералом, ни председателем правления компании, входящей в перечень Fortune 500. Честно говоря, меня даже нельзя назвать заводилой в компании. Но я прошел школу морской пе-