



JOCKO WILLINK | LEIF BABIN

EXTREME OWNERSHIP

HOW U.S. NAVY
SEALS LEAD
AND WIN

ДЖОКО ВИЛЛИНК | ЛЕЙФ БАБИН

ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ ВОЛЯ

ПРИНЦИПЫ,
СПАСАЮЩИЕ ЖИЗНЬ,
КАРЬЕРУ И БРАК

БОМБОРА™

Москва 2020

УДК 159.9
ББК 88.52
В45

Jocko Willink and Leif Babin
EXTREME OWNERSHIP: HOW U.S. NAVY SEALS LEAD AND WIN

В оформлении переплета использована фотография:
ShakaMC / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com.

Виллинк, Джоко.
В45 Экстремальная воля : принципы, спасающие жизнь, карьере и брак / Джоко Виллинк, Лейф Бабин ; [перевод с английского М. Хорошиловой]. – Москва : Эксмо, 2020. – 320 с. – (Top Business Awards).

ISBN 978-5-04-113259-0

Как обрести контроль над своей жизнью и карьерой, стать более успешным и добиться того, о чем всегда мечтал? Джоко Виллинк и Лейф Бабин в своей книге, сразу после выхода ставшей бестселлером, предлагают универсальные для любой сферы принципы, которые гарантированно изменят вашу жизнь и решат проблемы, казавшиеся непреодолимыми. Начните читать и убедитесь сами!

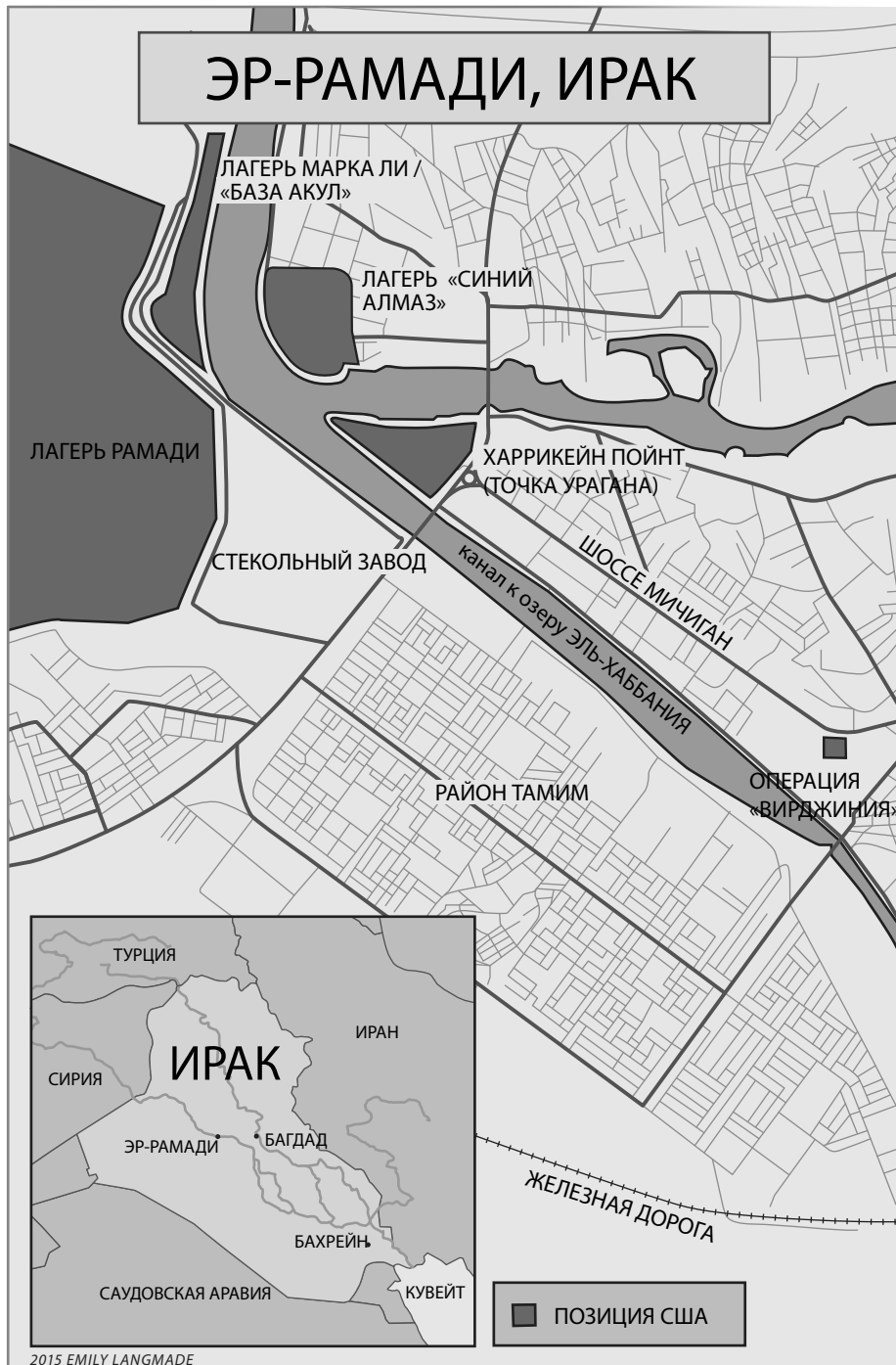
УДК 159.9
ББК 88.52

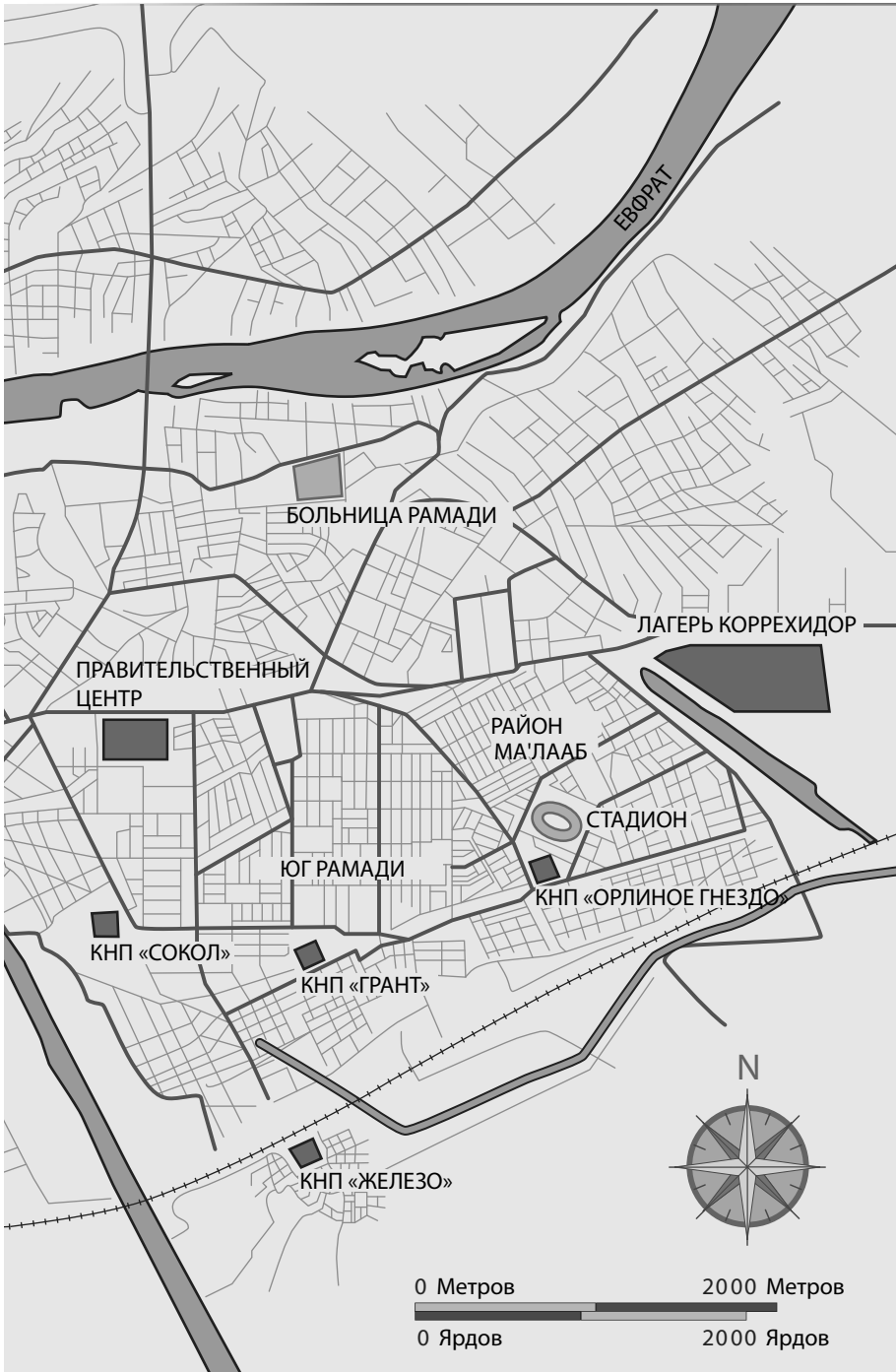
ISBN 978-5-04-113259-0

Text Copyright © 2015, 2017 by Jocko Willink and Leif Babin Published by arrangement WITH St. Martin's Press. All rights reserved.
© Перевод с английского М. Хорошиловой, 2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

*Посвящается Марку Ли, Майку Монсуру и Райану Джобу,
трем отважным воинам, товарищам из команды SEAL –
«морских котиков» – и друзьям, которые доблестно орудовали
своими большими пулеметами на грязных улицах Рамади
и отдали свои жизни ради жизни других людей.*

ЭР-РАМАДИ, ИРАК





СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ	11
ПРЕДИСЛОВИЕ	16
ВВЕДЕНИЕ. Рамади, Ирак: дилемма боевого лидера	23

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ ПОБЕДА В РАМКАХ ВОЙНЫ

ГЛАВА 1. ЭКСТРЕМАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	39
ГЛАВА 2. НЕ БЫВАЕТ ПЛОХИХ КОМАНД, БЫВАЮТ ПЛОХИЕ ЛИДЕРЫ	61
ГЛАВА 3. ВЕРА	83
ГЛАВА 4. КОНТРОЛЬ ЭГО	105

ЧАСТЬ ВТОРАЯ ЗАКОНЫ ВЕДЕНИЯ БОЕВЫХ ДЕЙСТВИЙ

ГЛАВА 5. ПРИКРЫВАЙТЕ И ДВИГАЙТЕСЬ	125
ГЛАВА 6. НЕ УСЛОЖНЯЙТЕ	143
ГЛАВА 7. ОПРЕДЕЛЯЙ ПРИОРИТЕТЫ И РЕАЛИЗУЙ ИХ	163
ГЛАВА 8. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ КОМАНДОВАНИЕ	181

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ СОХРАНЕНИЕ ПОБЕДЫ

ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ	205
ГЛАВА 10. УПРАВЛЕНИЕ ВВЕРХ И ВНИЗ ПО ЦЕПОЧКЕ КОМАНДОВАНИЯ	229
ГЛАВА 11. РЕШИТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ	253
ГЛАВА 12. ДИСЦИПЛИНА РАВНА СВОБОДЕ — ДИХОТОМИЯ ЛИДЕРСТВА	269
ПОСЛЕСЛОВИЕ	289
ПРИЛОЖЕНИЕ. ЮСКО РОДКАСТ О ЛИДЕРСТВЕ: ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ	292
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	314



Над югом Рамади наступает рассвет. Снайпер взвода «Чарли» оперативного отряда «Громила» ведет наблюдение за местностью глубоко внутри вражеской территории с вертолета AH-64 «Апач». По вертолету, когда тот пролетал над городом, вражеские боевики выпустили тысячи снарядов.

(Фото предоставлено авторами)

ВСТУПЛЕНИЕ

УМНОГИХ ЛИДЕРОВ, С КОТОРЫМИ МЫ СЛУЖИЛИ БОК О БОК НА ПРОТЯЖЕНИИ всей нашей военной карьеры, неизменным атрибутом, делавшим их исключительными, было принятие на себя абсолютной ответственности — экстремальной ответственности — не только за те вещи, за которые они отвечали, но и за все, что влияло на их миссию. Эти лидеры не искали виновных. Они не искали отговорок. Вместо того чтобы жаловаться на сложности и неудачи, они разрабатывали решения и решали проблемы. Для выполнения своей работы они использовали силы и средства, взаимоотношения и ресурсы. Их собственное эго уходило на задний план ради миссии и своих войск. Такие лидеры действительно *руководили*.

С тех пор как мы покинули действительную службу, мы работали с множеством бизнес-профессионалов, начиная со старших руководителей и заканчивая передовыми менеджерами в широком диапазоне отраслей промышленности. К этим отраслям относились финансы, строительство, производство, технологии, энергетика, розничная торговля, фармацевтика, здравоохранение, а также военные, полицейские, пожарные и аварийно-спасательные службы. Самые успешные мужчины и женщины, которых мы наблюдали на гражданке, относятся к тому же поколению экстремальной ответственности. Аналогичным образом самые успешные высокопроизводительные команды, с которыми мы работали, демонстрируют такой образ мышления во всех организациях.

С момента публикации этой книги мы общались с читателями в Соединенных Штатах и во всем мире, на чьи жизни в положительном ключе сильно и надолго повлияли. Они рассказали нам, как реализация этих принципов изменила их жизнь и сделала их

лучше — более продуктивными сотрудниками, более благосклонными супругами, более заинтересованными родителями. Как только люди перестанут придумывать себе оправдания, обвинять других и возьмут на себя ответственность за все в своей жизни, они будут вынуждены предпринять какие-либо действия для решения своих проблем. Они станут лучшими лидерами, лучшими последователями, более надежными и активно действующими членами команды и более опытными в твердом продвижении к выполнению миссии. Но ко всему этому они еще и скромны — способны сделать так, чтобы их эго не разрушило отношения и не оказало негативного влияния на миссию и команду.

Мы слышали бесчисленное количество историй о том, как применение этих принципов боевого лидерства помогло читателям достичь того, что другие, или даже они сами, ранее считали невозможным. *Наша книга* помогла людям по всему миру создавать успешные компании или некоммерческие организации, получить существенное продвижение по службе, устроиться на лучшую работу с большей долей ответственности и большими возможностями для роста, набрать нужную сумму, далекую от ожиданий, добиться особого признания в качестве исключительного члена команды или достичь целей, какими бы они ни были.

Каждый день мы слышим новые истории от разных людей, компаний и различных отраслей. Меняются детали. Персонажи разнообразны. Всегда есть небольшие различия в том, как все происходит. Но результаты в конечном счете одинаковы. «Не могу поверить в то, насколько хорошо это работает», — таков частый ответ.

Принципы просты, но не легки. Брать на себя ответственность за ошибки и неудачи очень тяжело. Но это — ключ к обучению, разработке решений и, наконец, победе. Те, кто успешно реализует такие принципы, обгонят весь мир.

С момента выхода книги основополагающие принципы боевого руководства, которым мы научились на поле боя в Ираке, были открыты, поняты и реализованы сотнями тысяч читателей по всему миру. Мы работали с тысячами других людей посредством Echelon Front — нашей консалтинговой компании по обучению лидерству — и набрали обширную аудиторию в социальных сетях. Нам также посчастливилось ежедневно получать обратную связь от многих из них. Ответы были невероятными.

Наши читатели называли книгу «меняющей жизнь», «лучшей книгой о лидерстве из всех, что я когда-либо читал» и «именно тем, что мне нужно было услышать». Они говорили, что при втором, третьем и четвертом прочтении книги они узнали еще больше. Для нас, авторов, нет ничего лучше, чем наблюдать десятки своеобразных оценок на экземплярах этой книги, которые мы подписали. Здесь были цветные закладки, выделения маркерами и загнутые страницы с каракулями на полях, служащие свидетельством частого использования книги в качестве готового справочного руководства для заинтересованных лидеров, сосредоточенных на проблемах бизнеса и жизни. Такие отзывы и наблюдения вдохновляют нас работать еще усерднее.

Но еще приятнее было услышать о *РЕЗУЛЬТАТАХ*.

Мы получаем отчеты от военных лидеров на линии фронта, которые используют принципы для борьбы с врагами нашей страны; эти лидеры «возглавляют цепочку командования», чтобы получить одобрение на утверждение начала миссий на важном поле боя или использования критически важных ресурсов. Главные исполнительные директора крупных международных компаний рассказывают, как они ввели *экстремальную ответственность* в своих организациях и наблюдали за тем, как их сотрудники по всей цепочке командования продвигаются вперед и начинают руководить. От первых респондентов, которые используют уроки из нашей книги в своих официальных учебных программах, мы слышим о том, как ведут себя войска в стрессовых и опасных ситуациях. Все их истории подтвердили то, что мы узнали в командах «морских котиков»: лидерство — это самая важная вещь на поле боя, и принципы хорошего лидерства остаются неизменны независимо от миссии, окружающей среды или людей, которые причастны к этому. Руководить — это главное.

Мы работали с одним подразделением строительной компании, которое столкнулось с весьма мрачной вероятностью закрытия в связи с систематическими проблемами безопасности. Но как только его сотрудники стали использовать *Экстремальную ответственность*, подразделение не только укрепило право осуществлять свою деятельность, но и заработало высшую позицию по обеспечению безопасности компании. Мы помогли многим компаниям оптимизировать производственный процесс, уложиться в сроки поставки продукции и завершить масштабные проекты в срок и в рамках бюджета. Мы направляли молодых, способных,

нетерпеливых лидеров, борющихся и находящихся в антагонистических отношениях со своим начальством, к тому, чтобы их мышление было свободно от оправданий и обвинений других. Взяв на себя ответственность, контролируя свое эго и принимая вину за сложные отношения, они восстановили взаимосвязи и снова завоевали доверие своих руководителей. В итоге они добились признания среди своих коллег и внутри своей отрасли за исключительную результативность. Лидеры из медицинской области рассказывали нам о том, как разъяснение всех «почему» своей команде и указания в «простой, ясной и краткой» форме значительно улучшили работоспособность команды и спасли жизни в операционной.

Мы наблюдали за тем, как начальство пожарной охраны использует эту книгу в качестве методического пособия, обучая пожарных применять принцип «прикрывайте и двигайтесь» для лучшего функционирования команды, что позволяло им более эффективно осуществлять свою работу, лучше защищая пожарных в опасных ситуациях. Мы видели, как полицейские, продвигаемые на руководящие должности с большим авторитетом и ответственностью, приписывают свой успех непосредственно принципам *экстремальной ответственности*.

Многие школьные учителя, воспитатели и тренеры рассказали нам о том, как концепции данной книги сделали их лучше, оказав колоссальное влияние и улучшив жизнь своих учеников и спортсменов. Пасторы и миссионерские группы поделились с нами, как *экстремальная ответственность* повысила эффективность их команд, тем самым оказав большее влияние на жизнь нуждающихся людей.

Более того, мы слышали от супругов о том, как этот подход спас их брак. Как только они перестали показывать пальцем и перекладывать вину друг на друга, они смогли проанализировать ситуацию изнутри и взять ответственность на себя, чтобы добиться лучшего результата. В итоге их отношения восстановились и укрепились.

Наблюдать такое перспективное, удивительное воздействие чрезвычайно важно для нас. Мы написали эту книгу, чтобы действительно помочь другим — лидерам и тем, кто претендует на лидерство, — лучше вести более успешную и полноценную жизнь, стать заинтересованными и результативными, оказывать наиболее благотворное влияние на всех окружающих.

Помогать другим жить лучше — для нас это способ почтить наследие и традиции тех, с кем мы были в бою и кто выкладывался на все сто. Мы обязаны им всем.

Мы верим в эти принципы, поскольку стали свидетелями их выдающихся результатов не только на поле боя, но и в бизнесе и жизни. Мы с нетерпением ждем, когда эта идея продолжит распространяться повсюду, и видим, что образ мышления экстремальной ответственности продолжает позволять каждому лидеру, каждому последователю и каждому человеку становиться еще более эффективным и выполнять свою конечную цель — *руководить и побеждать*.

СДЕЛАЙТЕ ЭТО.

*Джоко Виллинг и Лейф Бабин
Июль 2017 г.*