

ОГЛАВЛЕНИЕ

Глава 1. Скрытые драйверы	11
Глава 2. Как выжить при отказе парашюта	28
Глава 3. Парадокс команды мечты	44
<i>Атрибуты закалки</i>	65
Глава 4. Остерегайтесь бесстрашного лидера (мужество)	68
Глава 5. Упадите семь раз, поднимитесь восемь (настойчивость) ...	80
Глава 6. Берите пример с лягушки (адаптивность)	90
Глава 7. Полезность маленьких трагедий (резилентность)	98
<i>Заключительное слово о закалке</i>	113
<i>Атрибуты остроты ума</i>	115
Глава 8. Искусство бдительности (ситуационная осведомленность)	118
Глава 9. Установка на эффективность (компарментализация)	125
Глава 10. Миф о многозадачности (переключение задач)	131
Глава 11. Пластичность мозга (обучаемость)	139
<i>Заключительное слово об остроте ума</i>	149
<i>Атрибуты драйва</i>	152
Глава 12. Искусство выполнения поворотов (самоэффективность)	155
Глава 13. Самодисциплинированный лузер (дисциплина)	164
Глава 14. Рыба будет последней, кто обнаружит воду (открытость разума)	170
Глава 15. Принцесса и дракон (хитрость)	179
Глава 16. Это есть у всех (нарциссизм)	189
<i>Заключительное слово о драйве</i>	199

<i>Атрибуты лидерства</i>	201
Глава 17. Никого не волнует, как вы себя чувствуете (эмпатия)	204
Глава 18. Если это не больно, значит, вы делаете это неправильно (самоотверженность)	215
Глава 19. Нельзя спрятать самого себя (аутентичность)	221
Глава 20. Большинство неправильных шагов совершаются стоя на месте (решительность)	230
Глава 21. Не будьте посредником (подотчетность)	239
<i>Заключительное слово о лидерстве</i>	249
<i>Атрибуты вписываемости в команду</i>	251
Глава 22. Субъективность правильного и неправильного (целостность)	254
Глава 23. Всегда есть чем заняться (добросовестность)	261
Глава 24. Открывайте черную, а не красную (скромность)	268
Глава 25. Относитесь с уважением к классному клоуну (юмор)	278
Глава 26. Динамическая субординация	285
Глава 27. Остальные	295
Глава 28. Как расшифровать вашу палитру	309
Глава 29. Идите и действуйте оптимально	321
Выражение признательности	327
Приложение 1. График жизни	337
Приложение 2. Список ценностей	338
Постраничный указатель	341
Об авторе	351

АТРИБУТЫ

ГЛАВА ПЕРВАЯ

СКРЫТЫЕ ДРАЙВЕРЫ

ВЫ МНОГО ЛЕТ КОПИЛИ ДЕНЬГИ на поездку в Китай и включили в программу тура двухдневную автобусную экскурсию по сельской местности. За окном мелькают восхитительные пейзажи, но автобус делает остановки лишь в глухих селениях, вдали от основных туристических маршрутов. В одной из крошечных деревушек гид объявляет, что у вас есть двадцать минут, чтобы полюбоваться широкой долиной, окаймленной предвечерними тенями. Вы отрываетесь от группы и поднимаетесь по узкой извилистой тропинке на небольшой холм, чтобы в одиночестве насладиться видом окрестностей. Вашему взгляду открывается потрясающая картина. На мгновение вы забываете обо всем на свете, а затем обнаруживаете, что любуетесь этим видом уже полчаса.

Вы сбегаете вниз по склону, но уже слишком поздно. Автобус уехал, а грунтовая дорога, по которой он движется, настолько узка, что водитель не смог бы развернуться, даже если бы заметил, что вы отстали. У вас в карманах совершенно пусто. Свой телефон, деньги и паспорт вы оставили

в автобусе, потому что боялись их потерять. Оглядевшись вокруг, вы видите полдюжины миниатюрных домишек, но ни машин, ни линий электропередачи. На вас с любопытством смотрит какая-то старушка. Вы просите ее помочь, но она вас не понимает. Вы не говорите по-китайски, а в деревне никто не знает английского. Если вы правильно запомнили маршрут, то следующая остановка находится в трех часах езды. Через два часа стемнеет.

Как вы поступите?

Или вот еще один сценарий. Вы привезли семью в Нью-Йорк, посмотреть достопримечательности. Ваши дети оказались тут впервые, и им здесь нравится. Вы показали им статую Свободы и Таймс-сквер, а теперь собираетесь отправиться на подземке в Музей естественной истории. Единственная проблема в том, что вы ошиблись платформой — отсюда поезда идут в центр города. Вам удается удержать двоих отпрысков рядом с собой, но пятилетний малыш, слишком возбужденный, чтобы вас услышать, проskalьзывает сквозь толпу и садится в поезд один. Двери закрываются, состав трогается и исчезает в туннеле вместе с вашим ребенком.

И что теперь?

Еще одна ситуация. Прошло три месяца с начала нового года. Дела идут хорошо. Вы выполняете данные себе обещания и приближаетесь к осуществлению некоторых долгосрочных целей. Зима отступает, чувствуется дыхание весны. Но затем весь земной шар охватывает пандемия. В стране объявляется локдаун, и губернатор приказывает всем соблюдать режим самоизоляции. Дети не ходят в школу. Вы не уверены, сохранилось ли ваше рабочее место. Магазины закрыты. Туалетной бумаги и антисептиков для рук нигде не достать. Вам непонятно, насколько сильно нужно бояться, потому что о вирусе почти ничего

не известно. Может быть, вы с ним справитесь, но что ждет ваших престарелых родителей? А хуже всего то, что никто не знает, как долго это продлится. Несколько недель? Несколько месяцев? Или все изменилось навсегда?

Был ли у вас план на этот случай?

Конечно, у вас его не было. У этих трех сценариев есть одна общая черта: каждый из них погружает вас в пучину неопределенности, в темное и незнакомое место, где с каждым ударом сердца нарастает паника, а замешательство перерастает в страх. Вы не можете заранее подготовиться к таким моментам, не в силах принимать правильные решения в первые мгновения потрясений. У вас блестящие способности к языкам? Не настолько, чтобы выучить китайский до наступления темноты. Вы прекрасно ориентируетесь в крупных городах? Ваш пятилетний ребенок этого не умеет. Может, вы были готовы к мгновенной остановке экономики, к режиму физической самоизоляции? Был ли хоть кто-нибудь подготовлен к этому?

Но вы все равно должны действовать. И поступки в таких экстремальных ситуациях зависят не столько от ваших знаний и умений, сколько от врожденных качеств, которые я называю атрибутами.

Ваши *навыки* не всегда имеют значение.

Что всегда важно, так это ваши *атрибуты*.

АТРИБУТЫ ВСТРОЕНЫ ВО ВНУТРЕННЮЮ структуру нашей сущности. Они всегда работают в фоновом режиме, указывая, как нам себя вести, как реагировать и что делать. Представьте что-то вроде компьютерного кода, управляющего приложением на вашем телефоне. Нажатие на иконку открывает определенную программу, например электронную почту, игру или прогноз

погоды. Это видимое поведение, причина и следствие которого очевидны и предсказуемы. Нажмите — и откроется. В большинстве случаев этой информации людям вполне достаточно: если я прикоснусь к одной иконке, будет выполнено одно определенное действие, а если прикоснусь к другой, будет произведено другое, тоже определенное. Примените навык — и получите результат.

Однако большинство людей никогда не задумываются о том, что каждый код состоит из нескольких тысяч строк (в среднем приложении для iPhone этих строк около пятидесяти тысяч), которые управляют работой приложения. Представьте этот код в виде набора атрибутов. Каждое приложение имеет свою собственную уникальную комбинацию атрибутов, но обычно нам нет нужды знать, что именно входит в эту комбинацию. Если вы хотите выяснить, как добраться до пляжа, вам достаточно знать лишь то, что нажатие определенной иконки включает GPS, а не то, как пишется код программы. Домашний экран вашего смартфона или планшета строго упорядочен, все приложения четко идентифицированы, поэтому, когда вы запускаете любое конкретное приложение, вам точно известно, чего следует ожидать.

Но на самом деле эти маленькие картинки ничего не делают. Вы видите иконку, открывающую приложение, но она не является его драйвером. Эту функцию выполняет код, или невидимая программа.

Вот почему этот код так важен.

Именно поэтому атрибуты имеют значение.

Конечно, люди гораздо сложнее, чем приложения. Никто из нас не предназначен для выполнения какой-то одной функции, например набивать эсэмэски или поститься в Instagram. Но принцип один и тот же: у каждого из нас есть внутренний код, определенная комбинация атри-

бутов, которые управляют нашей деятельностью. Может быть, у вас высокие уровни адаптивности и скромности, но очень низкий уровень подотчетности? Тогда вы будете действовать иначе, чем тот, кто хитер и дисциплинирован, но боится оказаться отвергнутым. Ничто из этого не следует считать хорошим или плохим — с позиции наших целей любые атрибуты выглядят нейтральными свойствами, заложенными в нас природой и воспитанием. Их нельзя отнести ни к моральным недостаткам, ни к выдающимся достижениям.

Кроме того, атрибуты не следует путать с чертами личности. Личность складывается из паттернов поведения, которые формируются в течение длительного времени. Она становится внешним выражением всего того, что делает вас *вами*: ваши навыки, привычки, эмоции, взгляды и, разумеется, атрибуты — все это смешивается в единое целое. Ваша личность подвергается воздействию множества факторов — от генетики до воспитания и окружающей среды. Атрибуты просто входят в число активных ингредиентов этой смеси.

Важно запомнить, что атрибуты всегда работают на заднем плане. На передний план они выходят в очень сложных ситуациях, особенно в тех, что пронизаны неопределенностью, вынуждающей вас действовать инстинктивно. В частности, от ваших уровней резилентности и самоэффективности зависит то, как вы справляетесь с повседневными задачами, а уровни аутентичности и эмпатии влияют на то, как вы относитесь к окружающим и как они воспринимают вас. Зачастую атрибуты становятся определяющим фактором того, как люди — команды, руководители и подчиненные, супруги, дети и друзья — взаимодействуют друг с другом. Совместная работа тщательно подобранной дюжины компетентных, квалифицированных специалистов

может обернуться катастрофой, в то время как из собранной наспех группы, казалось бы, заурядных людей может получиться отличный, преуспевающий коллектив. Атрибуты помогают выяснить, кто способен стать эффективным лидером, а кому суждено быть лояльным последователем.

Хотя атрибуты изначально заложены в структуре сущности каждого человека, они не являются неизменяемыми. Их можно корректировать и модифицировать. Представьте, что у каждого атрибута есть свой собственный ползунковый регулятор мощности. Например, если у вас очень низкий уровень адаптивности, значит, пластиковый ползунок ее регулятора опущен почти до упора; а если у вас очень высокий уровень скромности, значит, ее регулятор выведен в верхнее положение. Перемещать эти ползунки довольно трудно, потому что у каждого из нас есть установленные природой заводские настройки атрибутов. Но передвигать их все-таки можно. Если вы приложите необходимые усилия и попрактикуетесь, то со временем научитесь перемещать их вверх или вниз, усиливая и ослабляя тот или иной атрибут настолько, насколько вам нужно.

Вы не можете манипулировать атрибутами других людей. Зато в ваших силах научиться их распознавать, что чрезвычайно полезно. Если вы хотите понять, что определяет продуктивность действий, ваших собственных или других людей, то прежде всего научитесь разбираться в атрибутах.

МНЕ ПРИШЛОСЬ ПОЗНАКОМИТЬСЯ с атрибутами на собственном практическом опыте и под давлением сверху.

В 2010 году меня назначили руководить курсами отбора и подготовки личного состава для одного из лучших подразделений особого назначения на планете. Канди-

даты прибыли к нам из других отрядов военно-морского спецназа, где уже зарекомендовали себя исключительно умелыми и стойкими воинами. Однажды в пятницу вечером я сидел за маленьким столом напротив одного из этих парней, который пришел ко мне сразу после долгого дня изнурительных тренировок, в насквозь промокшей от пота полевой форме. Он был опытным бойцом, и за восемь лет службы в рядах морских котиков выполнил десятки успешных миссий. Его личное дело было заполнено благодарностями и блестящими рекомендациями вышестоящих командиров. Кроме того, он считался хорошим наставником молодого пополнения и при каждой возможности получал внеочередное повышение по службе.

Судя по бумагам, он был идеальным кандидатом. Но уже через три недели после начала девятимесячной программы нам стало ясно, что он с ней не справится.

У курсантов только что закончилась неделя тренировок по ближнему бою в городских условиях (СQC). В кинофильмах и телесериалах вы видели, как штурмовая группа полицейских или отряд солдат врываются в здание, стремительно обследуют помещения, каждые несколько секунд кто-то из них кричит: «Чисто!» Однако в голливудской версии намного больше шума и небрежности, чем в реальности. На самом деле СQC — это сложная последовательность действий, порядок и своевременность выполнения которых сочетаются с необходимостью импровизировать в изменчивой, напряженной обстановке, где любая ошибка может оказаться фатальной. Тот, кто стоит в группе первым, фокусируется только на двери и ждет сигнала в виде хлопка по спине или слова от того, кто располагается за ним. Он проходит в дверь и поворачивается на девяносто градусов влево или вправо, после чего осматривает помещение вдоль стены от ближнего угла до центра. Второй

человек производит то же действие в противоположном направлении и выполняет такую же визуальную проверку. Третий и четвертый члены команды тоже разворачиваются в противоположных направлениях, сканируя помещение на предмет наличия в нем плохих парней, которых нужно нейтрализовать, или добропорядочных граждан, в которых стрелять не следует. Вся эта процедура осуществляется за несколько ударов сердца.

Парень, сидевший напротив меня, за свою карьеру зачистил больше помещений, чем смог бы сосчитать. Но в каждой команде спецназа формируются собственные привычки и методы работы, и поэтому нам было нужно, чтобы он усвоил наши особенности. У нас были четкие правила обращения с оружием, определяющие, когда оно должно стоять на предохранителе или быть снято с него, когда палец должен лежать на спусковом крючке. И даже на каком расстоянии от стены должен находиться каждый человек. Избавляться от привычек всегда трудно, но эта способность играла решающую роль в процессе обучения членов команды единообразному выполнению одинаковых действий. Согласованность мыслей и действий жизненно необходима высокопродуктивным командам, особенно когда окружающая обстановка настолько динамична и ставки так высоки. Первый этап обучения СЭС довольно прост. Команда из двух человек получает пистолеты с холостыми патронами и проводит зачистку пары комнат. Затем программа быстро набирает обороты. Группа вырастает до четырех человек, количество помещений увеличивается до трех, восьми или десяти, а затем добавляются коридоры, Г-образные и Т-образные. Пистолеты с холостыми патронами заменяются винтовками с боевыми патронами. Сложность заданий возрастает с каждым днем, и кандидатам приходится усваивать и обрабатывать

все больше и больше информации во все более стремительном темпе.

У этого кандидата сначала все получалось очень хорошо, но после первой недели начались проблемы. Мелкие недочеты стали складываться в серьезные ошибки, и его уверенность в себе значительно пошатнулась. Он знал, что отстает от товарищей, и всеми силами старался их догнать. Обращался за советами к инструкторам и задерживался после занятий, чтобы лишний раз проанализировать сценарии и отработать технические навыки, но все было бесполезно. Мне было очевидно, что еще один из бойцов с высочайшим в мире уровнем подготовки не соответствует требованиям нашего особого подразделения.

Сидя за столом в ту пятницу, я чувствовал себя крайне неловко. Передо мной лежало личное дело этого парня со множеством благодарностей и рекомендаций. Я перелистал его еще раз. Судя по этой папке, он подходил нам просто идеально. Но занятия по СЭС доказали, что это не так.

Что я должен был ему сказать? Что он не один такой? Что больше половины — *половины!* — кандидатов тоже отсеялись? Так поступить я не мог. Как бы мягко ни звучали слова «ты недостаточно хорош», они стали бы тяжелым ударом по самолюбию любого мужчины, не говоря уже о парне его калибра.

В придачу ко всему мне предстояло держать отчет перед своим начальством. Процент отсева желающих попасть в подразделения специального назначения должен быть очень высоким. Например, базовый курс подготовки морских котиков не проходят около 85 процентов потенциальных кандидатов. Но нам прислали людей, которые *уже* доказали, что входят в число лучших бойцов спецназа. Когда командирам более высокого ранга, вплоть до самого верха, станет известно, что осилить наш курс подготовки смогли

менее 50 процентов этих парней, нам неизбежно придется объяснять, почему это произошло. Если мы не сумеем предоставить ничего более внятного, чем «они не справились», начальство рано или поздно поставит под сомнение целесообразность всей программы, которая, как показывал опыт нашего подразделения, была абсолютно надежной и демонстрировала свою успешность на протяжении десятилетий. Собственно говоря, вопросы уже начали возникать. Прежде чем я возглавил эти курсы, мой непосредственный начальник поручил мне как можно глубже изучить весь процесс, чтобы понять, сможем ли мы достаточно убедительно объяснить причины неудач и успехов присланных нам курсантов.

Однако в тот день 2010 года у меня еще не было никаких удовлетворительных объяснений. И поэтому я мог сказать этому опытному, удостоенному множества боевых наград морскому коту только одно: «Мне жаль, но ты не справился».

Он тоже чувствовал себя крайне неловко.

ЧТОБЫ ТОЧНО ОПРЕДЕЛИТЬ, почему так много, казалось бы, хорошо подготовленных кандидатов не справлялись с нашими требованиями, я решил, что мне нужно исследовать корни проблемы. Поэтому я вернулся к истокам программы, начало которой было положено в 1943 году.

Когда до окончания Второй мировой войны оставалось почти два года, главное командование союзных сил пришло к однозначному выводу о том, что для победы на европейском фронте требуется крупномасштабная наземная операция. На вражескую территорию можно было сбросить и сбрасывалось ограниченное количество парашютистов, но для разгрома армий стран «оси» требовались многие ты-

ячи солдат, подавляющее преимущество в людях и технике. Чтобы довести войну до победного конца, нужно было осуществить массированную высадку морского десанта.

К такому же выводу пришло командование сил Антанты во время предыдущей мировой войны. Предпринятая в 1915 году Дарданелльская операция планировалась как высадка морского десанта в Галлиполи с последующим развертыванием наземного наступления и захватом контроля над одним из ключевых маршрутов снабжения германской коалиции. Ожидалось, что эта операция станет началом завершающего этапа Первой мировой войны. Вместо этого она обернулась катастрофой. Турки наспиговали проливы минными полями и подводными заграждениями, в результате чего множество кораблей, включая две подводные лодки, были потоплены или повреждены в первые дни нападения. Сражение затянулось на восемь месяцев и унесло полмиллиона жизней, прежде чем войска Антанты были эвакуированы.

Почти тридцать лет спустя штабным планировщикам союзных сил пришлось вспомнить уроки Галлиполи. После нескольких пробных десантных операций командование ВМС США убедилось, что для подготовки крупномасштабного вторжения следует использовать небольшие группы диверсантов. В их задачи должны входить разведка пляжей, обнаружение и уничтожение оборонительных сооружений, а также координация высадки основного десанта. Другими словами, успех Дня D, крупнейшего морского вторжения в истории человечества, во многом зависел от горстки добровольцев, рискнувших жизнью, чтобы собрать разведданные и расчистить путь.

Приказ организовать обучение боевых групп подрывников (NCDU*) получил лейтенант-командер ВМС США

* NCDU (Naval Combat Demolition Units) — боевые подрывные подразделения ВМС США. — *Примеч. пер.*

Дрейпер Кауфман. Годом ранее он создал Школу обезвреживания бомб, первыми курсантами которой стали матросы из инженерных батальонов ВМС, морские пехотинцы и армейские саперы, имевшие опыт обращения со взрывчаткой. Однако бойцам NCDU предстояло вплавь добираться до сильно защищенных вражеских пляжей облаченными только в шорты, ласты и маску и вооруженными лишь специальным ножом и взрывчатыми припасами, которые они могли нести на себе. Задержав дыхание, они должны были нырять на глубину до пятнадцати метров, привязывать взрывчатку к сооружениям, находить мины и отмечать их расположение на карте, чтобы передавать эти сведения командованию союзных сил вторжения. В некоторых случаях группам NCDU приходилось пробираться на берег для разведки вражеских позиций и проведения диверсий. В случае обнаружения противником эти люди, у которых не было никаких средств самообороны, кроме ножей, неминуемо погибали или попадали в плен.

Однако Кауфман понимал, что для такой работы недостаточно быть отличным пловцом и уметь незаметно передвигаться по берегу. Ему нужны были люди, способные соображать на ходу и мгновенно приспосабливаться к изменениям ситуации. Они должны были учитывать множество факторов окружающей обстановки, хорошо работать в команде, быстро осваивать новые навыки — и делать это в условиях невыносимого стресса.

Другими словами, Кауфман осознавал, что ему требовались не те, кто знал, *как* выполнять поставленные задачи, а те, кто был *способен* с ними справиться.

Между понятиями «знать, как делать» и «быть способным сделать» огромная разница. Необходимые навыки — ныряльщика, картографа, подрывника и так далее — всегда можно освоить. Кауфману требовались люди с определен-

ными врожденными атрибутами, то есть свойствами, изначально заложенными в их сущности.

Эти группы нужно было подготовить в кратчайшие сроки, и поэтому Кауфман не мог долго возиться с отбором и обучением курсантов. Вместо того чтобы посредством многомесячных однообразных тренировок и учебных заданий развивать такие атрибуты, как адаптивность, компартиментализация и резилентность, Кауфман воспользовался вспышкой бессознательного озарения и нашел гениальное решение. Он начал процесс подготовки с самой изнурительной недели, какую только смог придумать. Кандидаты подвергались интенсивным физическим нагрузкам, выполняли командные задания, проводили учебные бои и занимались решением проблем. Занятия продолжались без остановок в течение пяти дней, курсантам разрешалось спать всего три-четыре часа в неделю — не каждую ночь, а за всю неделю. В эту первую неделю Кауфман не проводил никаких экзаменов или тестов. Даже полученные травмы не считались основанием для принудительного отчисления из программы. Способность справиться с тяготами такой службы каждый участник определял сам. Хотел он остаться или уйти?

Ушли очень многие. Большинство участников сдались к концу второго дня. Коэффициент отсева составил около 90 процентов. Однако Кауфмана это не волновало, поскольку его идея заключалась в том, чтобы избавиться от всех непригодных. Остаться должна была лишь горстка тех, кто действительно был нужен Кауфману — и вооруженным силам союзников. Он был уверен, что те немногие, кто осилит его программу, сумеют оправдать возложенные на них ожидания, когда придет время показать себя в реальной обстановке, когда все неизбежно пойдет наперекосяк и в тщательно продуманных планах проявятся

бесчисленные недочеты. Осознанная или неосознанная гениальность подхода Кауфмана заключалась в том, что первая неделя такой подготовки позволила отказаться от оценки накопленных людьми навыков и вместо этого выявила в каждом человеке его скрытые атрибуты. Те, кто остался, были наделены атрибутами, необходимыми, чтобы справляться с трудностями и добиваться успеха вне зависимости от того, насколько сильно осложняется обстановка.

ПЕРВУЮ НЕДЕЛЮ ПРОГРАММЫ Кауфмана метко окрестили *адской неделей*. Со временем NCDU были преобразованы в UDT* и в конечном итоге в NAVY SEAL**, которых в просторечии стали именовать *тюленями* или *морскими котиками*. Программа освоения необходимых навыков расширялась, а курсы отбора и обучения становились все длиннее и сложнее. Единственное, что никогда не менялось, — это цель подготовки. Современный начальный курс подготовки морских котиков (BUD/S***) — это в первую очередь программа отбора. Он длится шесть месяцев, и адская неделя теперь стала не первой, а пятой, но основная цель все та же — выяснить: обладает ли кандидат *атрибутами*, которые необходимы Военно-морским силам США?

* UDT (Underwater Demolition Team) — команды боевых пловцов-подрывников. — *Примеч. пер.*

** NAVY SEAL (Special Warfare Sea, Air, and Land). Официальное название: силы специальных операций ВМС США на море, в воздухе и на суше. Омограф seal означает «тюлень». В русской литературе этих спецназовцев чаще называют морскими котиками (англ. fur seal). — *Примеч. пер.*

*** BUD/S (Basic Underwater Demolition/Sea-Air-Land) — базовый курс подготовки и основ подводных подрывных работ/спецназа ВМС США. — *Примеч. пер.*