



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЗМІСТ

<i>Карта Рамаді</i>	10
<i>Передмова</i>	15
<i>Вступне слово</i>	21
<i>Вступ. Лідерство – найважливіший фактор</i>	31
Частина I. Виграти війну	
<i>Розділ 1. Абсолютна відповідальність</i>	51
<i>Розділ 2. Не буває поганих команд, бувають погані лідери</i>	79
<i>Розділ 3. Повірити</i>	107
<i>Розділ 4. Приборкати его</i>	133
Частина II. Закони бою	
<i>Розділ 5. Прикривати та рухатися</i>	159
<i>Розділ 6. Простота</i>	181
<i>Розділ 7. Визначати пріоритети й виконувати</i>	205
<i>Розділ 8. Децентралізоване командування</i>	227

Частина III. Утримати перемогу

<i>Розділ 9. План.....</i>	<i>257</i>
<i>Розділ 10. Очолити і підлеглих, і керівників.....</i>	<i>287</i>
<i>Розділ 11. Рішучість і невпевненість.....</i>	<i>315</i>
<i>Розділ 12. Дисципліна дорівнює свободі. «Дихотомія лідерства».....</i>	<i>337</i>
<i>Післямова</i>	<i>361</i>
<i>Додаток. Подкаст Джоко. Запитання та відповіді про лідерство</i>	<i>365</i>
<i>Для нотаток</i>	<i>396</i>

РОЗДІЛ 2

Не буває поганих команд, бувають погані лідери

Лейф Бебін

КОРОНАДО, ШТАТ КАЛІФОРНІЯ. БАЗОВИЙ ВИШКІЛ
ПІДРИВНИКІВ-ПІДВОДНИКІВ / «МОРСЬКИХ КОТИКІВ»

— Добре бути переможцем! — закричав у гучномовець грізний інструктор підрозділів спецоперацій ВМС США, вбраний у синьо-жовту футболку. Це була третя ніч горезвісного Пекельного тижня вишколу «морських котиків». Курсанти в камуфляжних формах наскрізь промокли й були вкриті шаром піску, а піщинки натирали їм, аж доки не з'являлися кровоточиві садна. Вони тремтіли від холодної океанської води та свіжого вітру південно-каліфорнійської ночі. Курсанти рухалися, попри біль, знайомий лише тим, хто пережив сімдесят дві години майже безперервних фізичних випробувань. Вони були виснажені, адже за три попередні доби спали щонайбільше з годину. Відколи розпочався Пекельний тиждень, десятки здалися. Інші захворіли чи травмувалися, і їх відсторонили від тренування. Коли ця група почала базовий вишкіл підривників-підводників / «морських котиків» (відомий як BUD/S*) — базовий курс для

* Basic Underwater Demolition/SEAL Training (англ.).

спецпризначенців – кілька тижнів тому, до справи нетерпляче взялися майже дві сотні рішучих молодиків. Усі мріяли стати військовослужбовцями Підрозділу спецоперацій ВМС США, готувалися до цього роками й прибули на BUD/S з одним лише наміром – закінчити вишкіл. Та вже за перші сорок вісім годин Пекельного тижня більшість із них не витримали суворого випробування, тричі калатнули у дзвін – умовний сигнал для DOR*, тобто добровільної здачі, – і полишили мрію стати «морськими котиками». Вони здалися.

Пекельний тиждень – це не перевірка фізичної готовності. Хоча для нього й потрібні певні атлетичні вміння, кожен курсант, який зміг витримати тижні BUD/S, що передували Пекельному, вже показав необхідну фізпідготовку. Це було не фізичне випробування, а моральне. Іноді найкращі курсанти не витримують Пекельного тижня. Успіх залежить від рішучості й сили волі, а також від новаторських підходів і спілкування з командою. Такий вишкіл витримують лише ті, хто не лише міцний фізично, а й здатен перехитрити супротивника.

Лише кілька років тому я й сам пережив Пекельний тиждень – на тому самому пляжі. Тоді його розпочав 101 курсант. А зрештою нас лишилося тільки 40. Дехто з найбільш обдарованих атлетів та найгаласливіших качків здалися першими. Ті з нас, хто витримав випробування, усвідомили, що зможуть пересилити себе морально й фізично – і то значно більше, ніж ми будь-коли вважали можливим, – через біль, страждання і виснаження від кількох діб без сну. Саме для цього й було задумано Пекельний тиждень.

Тепер на мені була синьо-жовта футболка інструктора «морських котиків». Після двох ротацій в Іраку мене направили до

* Drop on request (ДОП). [Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://www.kniga.biz.ua)

Центру підготовки Сил спеціальних операцій ВМС США, щоб я провів Навчальний курс для молодших офіцерів – нашу програму вишколу керівних кадрів. Окрім звичних обов'язків, я ще й підтримував проведення Пекельного тижня як інструктор: був відповідальним за зміну й мав наглядати за командою інструкторів BUD/S, які керували навчанням. Інструктори були справжніми експертами в тому, як випробувати курсантів. Особливо ж майстерно вони відсіювали тих, хто не мав необхідних рис, щоб стати «морським котиком». Спостерігати за Пекельним тижнем у ролі інструктора було для мене зовсім новим досвідом.

Курсантів BUD/S об'єднали в команди – «екіпажі» – по семеро осіб залежно від росту. Кожному екіпажу видали малий надувний човен IBS*. IBS був малим за стандартами ВМС США, але страшенно великим і важким, якщо треба було нести його в руках. Ці чорні величезні гумові човни із жовтою смугою важили понад дев'яносто кілограмів і важчали більше, наповнюючись водою та піском. Як спомин про водолазів Військово-морських сил (команди підривників-підводників) часів Другої світової війни, ці неоковирні човни потрібно було скрізь тягати за собою, що страшенно незручно, адже зазвичай їх носили всі семеро членів екіпажу над головами, насилу втримуючи. На суші вони піднімали човни й переносили через піщані вали заввишки шість метрів, а далі бігли з ними кілька кілометрів пляжем. Тоді несли асфальтованою вулицею до Військово-морської бази амфібійних сил** Коронадо й назад, щосили намагаючись не відставати від інструкторів, які рухалися попереду. Екіпажі навіть штовхали, тягнули, втискали й ривками перетягували

* Inflatable boat, small (англ.).

** Оперативне об'єднання однорідних сил флоту в іноземних ВМС, призначене для перекидання морської піхоти морем і висадки її на необладнане побережжя.

громіздкі човни крізь натягнуті мотузки та через телеграфні стовпи і стіни під час проходження горезвісної смуги перешкод BUD/S. Кинувшись у Тихий океан, екіпажі гребли на своїх човнах, долаючи бурхливі хвилі, які, вриваючись, часто перевертали IBS і розкидали змоклих курсантів та весла по всьому пляжу, немов після кораблетроці. Саме ці гумові човни були причиною значної частини страждань, уготованих курсантам. Кожен IBS спереду позначала римська цифра, намальована яскраво-жовтою фарбою, що вказувала на порядковий номер екіпажу, – кожен, окрім тієї команди, до якої ввійшли найнижчі курсанти, відомої як «Екіпаж смурфів». На носі їхнього човна був намальований яскраво-блакитний смурф.

В екіпажі кожного човна старший за званням виконував роль лідера команди, і в його обов'язки входило отримувати накази від інструкторів, стисло переповідати їх шістьом іншим членам, спрямовувати та очолювати їх. Він же був відповідальний за результативність. І хоча кожен член команди мусив виконувати поставлене завдання, увага інструкторського складу була прикута передусім до лідера вже через саму його керівну позицію.

Під час вишколу «морських котиків» (а насправді впродовж усієї кар'єри спецпризначенця) кожний маневр був змаганням – перегонами, битвою, боротьбою. У BUD/S на цьому наголошували самі інструктори «морських котиків», постійно нагадуючи курсантам: «Добре бути переможцем». Коли під час Пекельного тижня екіпажі змагалися між собою, нагородою команди-переможниці було право не брати участі в наступному змаганні, отримавши кілька коротких хвилин перепочинку від виснажливих і безперервних фізичних маневрів.

Їм не дозволяли спати, тож можливість просто сісти й відпочити для них винятковою розкішшю. І хоча бути

переможцем – добре, у цього правила був і неминучий зворотний бік: програвати – ось що справді паскудно. Мовою інструкторів друге місце означало «перший з невдах». А ось показати погану результативність – безнадійно відстати від решти команд і прийти останніми – означало отримати особливо суворі покарання: небажану увагу від інструкторів «морських котиків», які призначали штрафні вправи на додачу до вже й без того виснажливих маневрів Пекельного тижня. Тим часом команда переможців святкувала, відсиджуючись усе наступне змагання і, що найважливіше, не мокнучи й не мерзнучи бодай якийсь час.

Інструкторський склад влаштовував постійні змагання поміж екіпажами, роздаючи детальні й зумисне складні вказівки лідерам команд, які мали переказати їх своїм людям і, попри виснаження, намагатися виконати якнайкраще. Інструктори «морських котиків» за допомогою гучномовця віддавали команду: «Лідери екіпажів, доповісти!». Тоді командири покидали свої човни, бігли на позицію і шикувалися перед інструкторами, які повідомляли їм особливості наступного змагання.

– Гребіть через зону прибою, скиньте човен*, далі сплавляйтеся аж до наступного вказівника на пляжі, потім знову гребіть до берега, піднімайте човна й перетягуйте через піщаний вал і навколо вказівника, потім несіть над головою до мотузяної станції, потім – через вал і там фінішуйте, – скомандував інструктор «морських котиків». – Ясно?

Лідери екіпажів квапливо поверталися до команд і переповідали їм ці вказівки. Починалося змагання. Замість традиційного

* Dumb boat (англ.). Човен перевертають догори дном, усі опиняються у воді, потім перевертають назад і збираються на нього. – Примітка автора.

«На старт, увага, руш», команди «морських котиків» починалися з «Готуйсь... узяти!». І вони стартували.

У кожному випробуванні були команди з винятковою результативністю. Під час конкретно цього Пекельного тижня один екіпаж переважав у змаганні – Екіпаж II. Вони перемагали чи були близькі до перемоги в кожному забігу. Щоразу викладалися на повну, працювали злагоджено та діяли як команда. Екіпаж II мав сильного лідера, і кожен окремий учасник видавався надзвичайно мотивованим та гарно виконував поставлене завдання. Вони компенсували слабкості один одного, допомагали один одному й пишалися перемогами, за які отримували винагороди. Після кожної перемоги Екіпаж II насолоджувався кількома цінними хвилинами перепочинку, доки інші долали чергове випробування. І хоча Екіпаж II все одно мерз та був виснажений, на їхніх обличчях я бачив переважно усмішки. Вони демонстрували винятково гарну результативність. Команда перемагала, і її бойовий дух був сильним.

Тим часом Екіпаж VI теж показував виняткову результативність, проте зовсім іншого штибу. Вони пасли задніх чи не в кожному змаганні, часто безнадійно відстаючи від решти. Замість працювати як команда, курсанти діяли як окремі особистості, розгнівані та розчаровані в побратимах. Звіддала ми чули, як вони кричали й лаялися, звинувачуючи інших, мовляв, ті не виконують свою частину роботи. Кожен член екіпажу зациквився на власному болю та дискомфорті, до того ж лідер команди не був винятком. Безперечно, він розумів, що вони погано виконують завдання, але, найімовірніше, на його думку та на думку його екіпажу, жодні зусилля не могли цього змінити. І наслідком такого ставлення була жахлива результативність.

– Екіпаж VI, краще вам почати викладатися на повну, – загорлав інструктор «морських котиків» у гучномовець. Додаткова увага інструкторського складу мала серйозні наслідки. Наші інструктори не спускали очей з Екіпажу VI, призначаючи покарання за погану результативність. Як наслідок, страждання команди посилювалися вдесятеро. Вони були змушені бігати туди-сюди піщаними валами, спускатися до води, знову мокнути та бруднитися піском, а потім повзти на мозолястих руках і ногах. Відтак їм доводилося втримувати човен, повністю випроставши руки над головою, тримаючи над собою всю вагу IBS, доки плечі повністю не німіли. Це покарання висмоктувало кожну краплю сил з уже й без того виснаженого та занепаłego духом екіпажу. Ще більше уваги було прикуто до командира цієї команди – молодого й недосвідченого офіцера. Як лідер, він відповідав за кепську результативність екіпажу. Та він видавався байдужим, немовби йому страшенно не пощастило з командою слабких виконавців, які, хоч скільки зусиль він докладає, просто не могли впоратися із завданням.

Я не відводив очей від командира Екіпажу VI. Якби він не продемонстрував помітних покращень своїх лідерських якостей, то не закінчив би програму. Офіцери «морських котиків» мали виконувати завдання, як і всі інші, однак, що важливіше, вони повинні були ще й вести за собою. До цього часу лідер Екіпажу VI показував неналежне й неприйнятне виконання. Наш головний чиф-петі-офіцер, найдосвідченіший та дуже шанований військовослужбовець сержантського складу з інструкторського штату «морських котиків», украй зацікавився Екіпажем VI та їхнім посереднім лідером.

– Раджу взяти на себе відповідальність і навести лад на своєму човні, сер, – сказав старший чиф командирові Екіпажу VI.