

Передмова

Війна — це жахіття. Вона страшна, безжальна, руйнівна і зла. Війна — це пекло. Але війна — це також чудова вчителька, сувора наставниця. На війні ми засвоїли уроки, написані кров'ю: про скорботу, втрати й біль. Ми пізнали крихкість людського життя і силу людського духу.

Звичайно, ми навчалися стратегії і тактики. Дізналися, як найбільш ефективно вести боротьбу з нашими ворогами. Ми вчилися розпізнавати цілі, збирати й використовувати інформацію, знаходити слабкі місця противника і користати з них. Ми застосовували ці уроки, змушуючи ворога розплачуватися за свої проступки.

Але з усього, чого ми навчилися, ніщо не було таким універсальним і таким придатним до застосування, як правдиве розуміння сили лідерства. Ми бачили, як успішні лідери здобувають перемогу там, де вона видавалася неможливою. Ми також спостерігали, як погане лідерство призводить до поразки команд, які здавалися непереможними.

Ми на власному досвіді переконалися, що принципи лідерства «прості, але не легкі». Є стратегії, методи й навички, для дієвого застосування яких потрібні час і практика. Найважливішою умовою дієвого лідерства є смиренність, яка допомагає лідерам повністю розуміти й оцінювати власні недоліки. Ми багато чого навчилися на полі бою і намагалися передати ці уроки іншим, але нас досі щодня смиряють наші помилки і те, чого ми далі вчимося.

Ця книжка — продовження нашої першої книжки «Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від “морських котиків”». Багато читачів першої книжки дуже просили нас написати її. У «Дихотомії лідерства» ми виклали концепції з чіткими описами і ввели їх у контексти, щоб її можна було читати й розуміти незалежно від першої книжки. Щоб ґрунтовніше зрозуміти подане на наступних сторінках, зокрема що цьому передувало, читачі можуть звернутися до «Абсолютної відповідальності». Хоча ознайомлення з першою книжкою може допомогти глибше осягнути зміст, це не є обов’язковим.

В обох книжках ми спираємося на наш військовий досвід, а саме службу в морських котиках. Більшість уроків ми винесли з битви за Рамаді у 2006 році, коли ми командували третім підрозділом морських котиків спецпідрозділу «Брузер». Під час тієї операції морські котики з «Брузера» проявили надзвичайну хоробрість і стійкість. Їхні дії мали вирішальне значення на полі бою. Але спецпідрозділ «Брузер» також зазнав серйозних втрат. Про ці жертви пам’ятатимуть завжди.

Завершивши службу у ВМС США, ми заснували компанію Echelon Front, щоб ділитися набутим досвідом з лідерами на всіх рівнях. «Абсолютна відповідальність» опублікована 2015 року. Лідери з різних куточків світу засвоїли засадничі ідеї цієї книжки — мислення «Абсолютної відповідальності» і чотири закони бою: «Прикривати й рухатися», «Простота», «Визначати пріоритети й виконувати» і «Децентралізоване командування». Понад мільйон читачів взяли на озброєння ці правила і, застосовуючи їх у своєму професійному й особистому житті, досягли надзвичайних результатів.

Але застосовувати ці принципи повною мірою — завдання не з легких. Якщо знехтувати нюансами або неправильно їх зрозуміти, вони створюють перешкоди, які важко подолати. Ми написали цю книжку, щоб поділитися детальним розумінням і глибоким баченням, яке нерідко стає вирішальним для успіху чи поразки. Книжка допоможе вам краще сприймати, аналізувати

* Книжка вийшла друком у видавництві «В книголав» 2020 року. — *Прим. пер.*

і застосовувати ці принципи лідерства на вашому полі бою — незалежно від того, чи йдеться про бойові дії, бізнес чи повсякденне життя.

Структура «Дихотомії лідерства» повторює структуру «Абсолютної відповідальності»: книжка складається з трьох частин, по чотири розділи в кожній частині й по три підрозділи в кожному розділі. У першому підрозділі кожного розділу описано досвід з бойових дій або навчань морських котиків, у другому підрозділі розглянуто відповідний принцип; а в третьому — подано безпосереднє застосування цієї концепції в бізнесі.

«Дихотомія лідерства» — не просто книжка спогадів чи історія війни в Іраку. Як ми зазначили в «Абсолютній відповідальності»: «Ця книжка про лідерство. Вона написана для лідерів великих і малих команд, для чоловіків і жінок, для усіх охочих самовдосконалюватися. Хоч у ній і є захопливі розповіді про бойові операції морських котиків, ця книжка є... збіркою уроків, засвоєних на власному досвіді, які допоможуть іншим лідерам перемогати. Якщо вона стане корисним посібником для лідерів, які прагнуть формувати, навчати і вести за собою високоефективні команди-переможці, то вона виконає своє призначення».

Бойовий і навчальний досвід, який ми описуємо, — це реальні історії. Вони, однак, не претендують на історичну достовірність. У написаних діалогах — недосконалих через плин часу й недоліки пам'яті, — ми хотіли передати ідею і зміст розмов. Ми приховали подробиці тактичних прийомів, методів і процедур, а також подбали про те, щоб не розкривати жодної секретної інформації про час і місце проведення конкретних операцій чи їхніх учасників. Відповідно до вимог Міністерства оборони США, рукопис було подано на перевірку безпеки й затверджено в Пентагоні. Ми не використовуємо імен наших товаришів з команди морських котиків, за винятком випадків, коли це імена наших полеглих або коли вони вже відомі громадськості як морські котики. Наші побратими на службі в підрозділах морських котиків є мовчазними професіоналами, які не потребують визнання, і ми дуже серйозно сприймаємо наш обов'язок захищати їх.

Таких самих пересторог ми дотримуємося, щоб захистити чужих солдатів і морських піхотинців*, з якими разом служили під час битви за Рамаді та в інших точках. Їхні імена живуть у нашій пам'яті завдяки прикладам надзвичайного лідерства, самопожертви й героїзму, які вони проявили. Але задля збереження конфіденційності й безпеки ми не використовуємо їхніх імен у цій книжці, хіба що вони вже відомі загалові.

Так само ми вжили всіх необхідних заходів для захисту конфіденційності клієнтів нашої консалтингової компанії з лідерства Echelon Front. Ми не використовуємо назв компаній, змінили імена й посади окремих осіб, а в деяких випадках утрималися від використання вузькоспеціалізованої інформації або ж підкоригували її. Як і в «Абсолютній відповідальності», історії зі світу бізнесу, які ми розповідаємо, ґрунтуються на реальному досвіді. Однак іноді ми об'єднуємо події, скорочуємо їхню тривалість і змінюємо подробиці, щоб захистити конфіденційність або чіткіше наголосити на основоположних принципах, які ми висвітлюємо.

Надзвичайно приємно спостерігати за тим, як «Абсолютна відповідальність», шириться світом і впливає на людей, а надто за успіхом, якого так багато читачів досягли завдяки її головним засадам. Але є й ті, хто не зовсім правильно зрозумів назву цієї книжки і її потужний основоположний принцип: мислення й підхід «Абсолютної відповідальності».

Здебільшого лідерство потребує не так абсолюту, як балансу. Справжній лідер знаходить рівновагу між протилежними силами, які тягнуть у протилежні боки. Бути рішучим, але обачливим, дисциплінованим, але не жорстким, провідником, але водночас і послідовником, — це стосується майже всіх складників лідерства. Найважче в лідерстві — досягти належного балансу для кожної з багатьох дихотомій.

Ми написали книжку «Дихотомія лідерства», щоб допомогти лідерам усвідомити цей виклик і віднайти рівновагу, потрібну

* В оригінальному виданні автор пише «солдат» і «морський піхотинець» з великої літери на всіх сторінках книжки, пояснюючи це дотриманням політики Міністерства Оборони США. В українському виданні ми записали ці слова з малої букви, не надаючи словам особливого стилістичного забарвлення. — *Прим. ред.*

для того, щоб найефективніше вести за собою і перемагати. Незалежно від галузі, для отримання найкращих результатів потрібно досягти рівноваги. Якщо лідер перебирає на себе надто багато повноважень, команда неохоче виконуватиме вказівки; якщо ж їх недостатньо, команда не матиме чіткого напрямку. Якщо лідер надто зухвалий, він ставить свою команду і завдання під загрозу; якщо ж він зволікає з діями, то наслідки можуть бути катастрофічними. Якщо лідер навантажує своїх підлеглих надмірним вишколом, це може їх швидко виснажити; проте без складних і близьких до реальності навчань члени команди не будуть готові до життєвих ситуацій, з якими вони можуть зіткнутися в майбутньому. Дихотомія на дихотомії — і між кожною треба віднайти рівновагу.

Відтоді як вийшла «Абсолютна відповідальність», ми працювали з тисячами лідерів із сотень компаній та організацій і отримували здебільшого запитання щодо цієї проблеми, цієї боротьби — досягнення балансу в дихотомії лідерства.

Мета цієї книжки — відповісти зокрема на ці питання. Як зазначено в передмові до «Абсолютної відповідальності», ми не маємо відповідей на всі запитання. Та й ніхто не має. Але завдяки досвіду бойових командирів ми висували надзвичайно цінні уроки смирення — як із наших невдач, так і з успіхів. Найцінніші уроки ми засвоїли з наших помилок і поразок, що допомагали нам вчитися і зростати. Ми вчимося і розвиваємося дотепер.

Оскільки «Дихотомія лідерства» ґрунтується на концепціях «Абсолютної відповідальності», доречними тут будуть слова зі вступного слова до нашої попередньої праці:

Ми написали її, щоб уроки лідерства можна було й надалі використовувати для команд поза межами поля бою в усіх лідерських ситуаціях: у будь-якій компанії, команді чи організації, де група людей прагне досягнути мети чи виконати місію. Ми написали цю книжку для того, щоб лідери різних сфер могли використати засвоєні нами принципи, вести за собою та перемагати*.

* Цит. за виданням Дж. Віллінк, Л. Бабін «Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від "морських котиків"», видавництво «В книголав», переклад Ганни Литвиненко. — *Прим. ред.*



Бойові машини Армії* США M2 «Бредлі» і танки M1A2 «Абрамс» групи «Бульдог» (рота «Браво») оперативно-тактичної групи «Бандит» (1-й батальйон 37-го бронетанкового полку 1-ї бригади 1-ї бронетанкової дивізії) на чолі з капітаном Майком Баджемою (позивний Main Gun — «Головна гармата») надають вирішальну вогневу підтримку американським та іракським піхотинцям і морським котикам взводу «Чарлі» під час бойової операції в південно-центральної частині міста Рамаді. У складі групи «Бульдог» та ОТГ «Бандит» були чудові, рішучі й професійні солдати, чия відважна реакція рятувала морських котиків спецпідрозділу «Брузер» під час численних бойових операцій.

(Фото надав МАЙК БАДЖЕМА)

* Тут і далі слово «Армія» (зокрема у словосполученні «Армія США» і якщо написано з великої літери) означає Сухопутні війська США — найбільший за чисельністю й найстаріший із шести видів Збройних сил США. — *Прим. пер.*