

TEAM of TEAMS

NEW RULES OF ENGAGEMENT
FOR A COMPLEX WORLD

GENERAL STANLEY McCHRYSTAL (U.S. Army, retired)
with TANTUM COLLINS, DAVID SILVERMAN,
and CHRIS FUSSELL

PORTFOLIO / PENGUIN
[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

КОМАНДА

КОМАНДА

НОВІ ПРАВИЛА ВЗАЄМОДІЇ
У СКЛАДНОМУ СВІТІ

ГЕНЕРАЛ СТЕНЛІ МАККРИСТАЛ (армія США, у відставці),
ТАНТУМ КОЛЛІНЗ, ДЕВІД СИЛЬВЕРМАН
і КРІС ФАССЕЛЛ



«Моноліт»

Дніпро

2018

Купити книгу на [сайте книга.biz.ua](http://книга.biz.ua) >>>

УДК 331.1
ББК 65.291.2
М15

М15 *Маккрістал Стенлі, Коллінз Тантум, Сильверман Девід, Фасселл Кріс*

Команда команд. Нові правила взаємодії у складному світі / Стенлі Маккрістал ; пер. з англ. А. Жищинської. — Дніпро: Моноліт, 2018. — 416 с.

ISBN 978-617-577-118-1

Чого можна досягти, якщо поєднати адаптивність, спритність і згуртованість маленької команди з могутністю та ресурсами величезної організації? Якщо замінити традиційну неповоротку «вертикальну» систему управління на більш складну «горизонтальну», надавши право ухвалювати відповідальні рішення підлеглим? «Безлад», — подумає хтось. А може, саме такого підходу вимагає новий світовий лад?

На цей сміливий крок наважився під час керування антитерористичною операцією в Іраку генерал армії США Стенлі Маккрістал і досяг приголомшливих результатів. А потім пішов далі й дослідив дієвість своєї стратегії «команди команд» в інших сферах, зокрема в бізнесі. Результатом цього масштабного дослідження стала цікава, наочна та вражаюча книжка, яку варто прочитати кожному українському керівникові — і тому, хто б'ється з ворогом на полі бою, і тому, хто воює з конкурентами з офісу.

© McChrystal Group LLC, 2015

© Penguin Random House LLC, 2015

© Переклад українською мовою, видання українською мовою, оформлення ТОВ «Видавництво «Моноліт», 2017

Усі права застережено, в тому числі право часткового або повного відтворення в будь-якій формі.

Це видання публікується з дозволу G. P. Putnam's Sons, що належить Penguin Publishing Group, підрозділу Penguin Random House LLC.

Правову підтримку видавництва забезпечує компанія Web-protect



ISBN 978-617-577-118-1

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

*Присвячено всім тим, хто впродовж історії
боровся з перевертнями. Особлива подяка
людям із військового і приватного секторів,
а також із наукового світу, чий досвід живив
цю книжку. Без вашої рішучої підтримки
й мудрих порад її не було б.*

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ЗМІСТ

Передмова	9
Вступ	13

ЧАСТИНА I

Проблема Протея

Розділ 1. Сини Протея	29
Розділ 2. Годинниковий механізм	53
Розділ 3. Від ускладненого до складного	77
Розділ 4. Правильний вибір	105

ЧАСТИНА II

З багатьох — одне

Розділ 5. Від з'єднання до команди	123
Розділ 6. Команда команд	149

ЧАСТИНА ІІІ

Спільна участь

Розділ 7. Розуміючи систему	201
Розділ 8. Мозок не в скриньці	257
Розділ 9. Вихід з дилеми в'язня	309

ЧАСТИНА ІV

Дати спокій

Розділ 10. Не чіпати	333
Розділ 11. Керувати як садівник	359

ЧАСТИНА V

Погляд у майбутнє

Розділ 12. Симетрія	397
Подяки	417
Примітки	419
Алфавітний покажчик	427

ПЕРЕДМОВА ВОЛТЕРА АЙЗЕКСОНА

У бізнесі та на війні вміння швидко реагувати та пристосовуватися критично важливе і стає ще ціннішим за часів, коли розвиток технологій і руйнівні сили щоразу збільшують швидкість змін. Саме тому потрібні нові шляхи для спілкування і співпраці. В сучасному світі креативність — результат колективних зусиль, а новаторство — це командна робота.

Ця книжка пропонує своєчасні уроки організаціям, які прагнуть процвітати в новому середовищі. У її основі лежать реалістично і яскраво описані ситуації, з якими генерал Маккрістал як командир стикався в Іраку й Афганістані. Вона описує, як саме організаціям слід перебудуватися. Автор розповідає, чому потрібно переборювати ізоляцію, співпрацювати з підрозділами й розвивати гнучкість реакцій, яка невіддільна від справді командної роботи та співпраці.

Я спостерігав це явище під час власного дослідження інновацій у цифровій ері. Найвеличніші новації не були плодом праці одного новатора чи наслідком розв'язання проблем централізованим, командно-адміністративним методом. Натомість колосальні успіхи — створення комп'ютера, транзистора, мікросхеми, Інтернету — були результатом праці «команди команд», яка мала спільну мету.

Одного разу я запитав Стіва Джобса, якого часто помилково вважають самотнім мрійником і авторитарним лідером, яким зі своїх творінь він найбільше пишається. Я думав, що він згадає

оригінальний Macintosh або iPhone. Однак Джобс зазначив, що ці продукти були створені колективними зусиллями. Своїми найкращими творіннями він уважав команди, які формував, — від команди оригінального Macintosh, що працювала під піратським прапором на початку 1980-х років, і до неперевершеної команди, яку він зібрав на той момент, коли покинув Apple 2011 року.

Мінливий світ сьогодення, у якому швидкість зростає, а взаємозалежності посилюються, кидає запаморочливі виклики, з якими доводиться стикатися компаніям повсюдно: від міжнародного тероризму й епідемій до розриву ланцюгів постачання і проривних технологій, що докорінно змінюють правила гри. Ці проблеми можна розв'язати, лише розвиваючи послідовну організаційну адаптивність шляхом створення команди команд.

Високошвидкісні мережі й цифрові засоби комунікації засвідчують, що співпраця може — і має — відбуватися в реальному часі. Розсосереджена й децентралізована мережева архітектура Інтернету дає змогу кожному зробити свій внесок. Так само потреба у невинних інноваціях і розв'язання задач вимагають інтегрованого та прозорого керівництва, яке підтримує і надихає кожного члена команди.

Таке нове середовище дало «Аль-Каїді» значну перевагу, адже ця мережева організація дістала змогу завдавати удару швидко, трансформуватися в реальному часі та координувати свої дії по всьому світі. Спершу це приголомшило Об'єднану оперативну групу, яку очолював генерал Маккрістал, — традиційну, потайну, ізольовану військову вертикальну структуру, яка була створена, щоб розв'язувати проблеми попередньої епохи.

Дивовижно, та вихід знайшли у зміні структури управління. Збройним силам США та їхнім союзникам довелося переформувати організацію діяльності груп спеціального призначення, змінивши стратегію ведення війни проти тероризму.

Досвід генерала Маккрістала і його колег та вивчення досвіду інших допомогли їм зрозуміти, що спрощений підхід до керівництва не ефективний для розв'язання складних, масштабних питань

у нашому мережевому світі. Ефективність є доконечною потребою, але тепер її не досить, щоб стати успішною організацією. Вона була ключовою у ХХ столітті, але тепер її затьмарюють швидкість і критично значний вплив малих гравців, як-от терористи, молоді компанії й вірусні тенденції.

Моделі керівництва, які базуються на плануванні й передбаченні, а не на еластичній адаптації до мінливих обставин, більше не годяться, щоб реагувати на виклики сучасності. Організації повинні бути мережевими, а не ізольованими, якщо хочуть досягти успіху. Їхньою ціллю тепер має бути не ефективність, а послідовна організаційна адаптивність. Щоб створити середовище для таких змін, потрібні серйозні зрушення у когнітивних та організаційних моделях, а також послідовні зусилля керівництва.

Досвід генерала Маккрістала у керуванні його оперативною групою показує, що таке колосальне перетворення може здійснити будь-яка організація. Зрозумівши адаптивну й мережеву природу «Аль-Каїди», генерал і його команда почали вивчати, чому традиційні організації не є адаптивними. Вони дійшли висновку, що маневреність та адаптивність зазвичай характерні для малих команд. Дослідили характеристики, завдяки яким малі команди стають адаптивними (а це довіра, спільна мета, загальна обізнаність та надання кожному членові змоги діяти), а також ідентифікували класичні обмеження, як-от «білі плями» у взаємодії між командами, де співпраця дає тріщину.

Автори засвоїли основний урок, який докладно розглянуто в цій книжці: потреба поширити адаптивність і згуртованість малих команд на рівень цілої організації. Тобто створити команду команд, щоб налагодити співпрацю незалежних підрозділів. Таким чином знання та дії багатьох команд і осіб доступні й відомі цілій організації. Новаторство і розв'язання завдань стають результатами роботи команди, а не єдиного творця.

Це означає, що потрібно прагнути прозорості, щоб забезпечити взаєморозуміння та обізнаність. Часто доводиться змінювати фізичний простір та особисту поведінку, щоби створити атмосферу

довіри і сприяти співпраці. Це допомагає розвивати вміння ділитися, завдяки чому команди можуть децентралізуватися і надавати окремим особам змогу діяти. Рішення проштовхують знизу, і тому члени команди можуть реагувати швидко. Цей новий підхід також вимагає зміни традиційного бачення лідера. Тепер роль керівника — розширення середовища, а не командно-адміністративний мікроменеджмент.

Використання спільного досвіду і розподіл повноважень між багатьма командами допомогли оперативній групі швидко адаптуватися до мінливих подій просто на місці й генерувати рішення, які було б неможливо знайти за допомогою вертикального підходу.

Ці стратегії, як показують автори, також підходять для підприємств та інших організацій. Генерал Маккрістал виступив з ініціативою, яку вивчає Інститут Аспена, — запровадити обов'язковий для всіх молодих американців рік національної служби, військової чи цивільної, який став би для них чудовим уроком. Адже вступ на національну службу — один із багатьох шляхів навчитися працювати в команді, визначати цілі й підтримувати децентралізоване розв'язання завдань.

Незалежно від того, у якій сфері ви працюєте і на якому рівні керівництва перебуваєте, ці уроки та вміння конче потрібно засвоїти. Книжка, яку ви тримаєте в руках, не просто захопить й різнобарвне читиво, а неодмінний посібник для організаційних змін і глибокого розуміння командної роботи, без яких неможливо обійтися у швидкоплинному сьогоденні.

ВСТУП

«Звісно, ми розуміємо загрозу, але в нас немає іншого вибору». Афганський міністр внутрішніх справ був тендітним чоловіком, який говорив м'яко та незмінно люб'язно, тож його заява більше нагадувала терпляче пояснення, а не обурення чи спробу захиститися від нападок. У юності він втратив ногу під час війни з СРСР, а тому незграбно кульгав, та його інтелект, енергія і намагання змінити образ Афганістану після терористичного акту одинадцятого вересня були беззаперечні. Я уважно слухав його.

Ми спілкувалися про афганську поліцію, за яку відповідав Мохаммад Ханіф Атмар, та обговорювали страхітливі втрати, яких поліцейські зазнавали в ізольованих відділках на територіях, підконтрольних «Талібану». Зелені поліціанти-добровольці, не пройшовши адекватного вишколу і нормального спорядження, регулярно ставали жертвами наркотиків, корупції та жорстокості з боку заколотників. Тому той факт, що міністерство й далі наймало нових кандидатів у поліцію і посиляло їх в оперативні області ще до вишколу, викликав страшенне роздратування. Та з безлічі причин Атмарові здавалося, що в нього немає іншого вибору.

Більшість із нас вважає нерозумним робити щось до того, як усе буде цілком готове, до того, як підібрано оптимальне обладнання, а працівники відповідно підготовані. Та читачі скоро зрозуміють, що зазвичай так усе й відбувається. Пишучи цю книжку,

ми побачили, що саме з такою ситуацією керівники й організації далеко за межами полів битви стикаються щодня.

Ця історія бере свій початок із перевтілення елітної військової організації, Об'єднаної оперативної групи спеціальних операцій (у цій книжці ми називатимемо її Об'єднаною оперативною групою, або ООГ), у розпал війни. Під час того перетворення нас можна було б порівняти з професійною футбольною командою, яка змінює одну стратегію нападу на іншу в другій чверті вирішальної гри, та реальність вражала ще більше. Тоді наша оперативна група радше нагадувала футбольну команду, яка раптом вирішила грати в баскетбол і якій довелося позбуватися всіх своїх звичок та попереджень разом із плечовими щитками і шипами на підшвах.

* * *

Та це була не гра і не спорт. Війна проти невтомного потоку терористичних груп, що вирувала з періодичними спалахами від 1970-х років, вибухнула з нестримною силою після терористичної атаки одинадцятого вересня, тому спочатку Об'єднана оперативна група опинилася в Афганістані, а коли боротьба поширилася, її перемістили в глибок Середнього Сходу.

Навесні 2003 року ми потрапили в Ірак. Усе починалося як звична військова кампанія, спрямована на повалення режиму Саддама Хусейна, та до осені 2003 року вона перетворилася на гірку боротьбу з роздратованими сунітами, які чимраз тісніше об'єднувалися навколо харизматичного йорданського екстреміста, що взяв собі ім'я Абу Мусаб аз-Заркаві. Впродовж наступних років (я знову приєднався до Об'єднаної оперативної групи у жовтні 2003 року) ми вдруге погрузли в гіркій боротьбі, яка спочатку була такою ж бенкетною, як і кривавою.

Об'єднана оперативна група не сама обрала шлях змін — нас змусила доконечна потреба. Ми мали необмежений доступ до ресурсів, пройшли ґрунтовний вишкіл, та все одно програвали ворогові, якого, за традиційними розрахунками, мали б легко здолати. Лише з часом ми зрозуміли, що насправді боролися не так зі суперником,

як із середовищем, яке докорінно відрізнялося від того, чого ми сподівалися чи до чого готувалися. Швидкість і взаємозалежність подій породили нову динаміку, яка загрожувала зруйнувати щент перевірені часом процеси і створену нами культуру.

Дуже мало перетворень були визначеними. Небагато планів втілювалося саме так, як ми передбачали. Натомість ми еволюціонували швидкими циклами: зміна — оцінка — зміна — і знову те саме. Інтуїція і важко набутий досвід стали маяками, які часом було нелегко розгледіти крізь туман і вітер. Минув час, і ми усвідомили, що не шукаємо ідеального розв'язання всіх проблем, бо такого просто не було. Середовище, в якому ми опинилися, суміщення чинників ХХІ століття і неминучої людської взаємодії, вимагало динамічного, невпинно адаптивного підходу. У солдата, який вчився на інженера у Вест-Пойнті, Військовій академії США, навіть сама ідея, що проблема може бути розв'язана по-різному залежно від дня тижня, викликала занепокоєння. Але якраз так і було.

На щастя, спільним знаменником професіоналів, з якими я служив у той час, була майже релігійна відданість виконанню місії. Об'єднану оперативну групу створили після невдалого визволення заручників під час дипломатичної ірансько-американської кризи. І, можливо, фотографії розбитого літака й обгорілих тіл американських військовослужбовців у «Пустелі Один»* були однією з головних причин, чому група конче хотіла перемогти. Та на початку 2000-х років ми перероджувалися і знову перероджувалися, спершу — щоб протистояти «Аль-Каїді» в Іраку (АКІ), а згодом — щоб знизити її загрозу.

До початку 2008 року ця мета була поставлена відкрито, і завдяки поступовій адаптації Об'єднана оперативна група перетворилася на докорінно нову організацію, яка функціонувала, використовуючи явно інші процеси і взаємозв'язки. Ми з головою поринули в боротьбу, тому постійно обдумували й обговорювали все, що робили.

* «Пустеля Один» — назва спеціальної злітно-посадкової смуги, яку використовували збройні сили США під час невдалої спроби визволити американських заручників у Тегерані 1980 року.

Та цей досвід можна було оцінити сповна лише згодом, коли з'явилася нагода проаналізувати, вивчити його і зробити обґрунтовані висновки. Саме тоді настав час цієї книжки. 2010 року, пішовши у відставку, я об'єднався з кількома своїми колишніми колегами, щоб дослідити, чи наш досвід був результатом унікального збігу чинників та обставин в Іраку після 2003 року, чи він був мініатюрним відображенням загальних змін середовища, які впливають майже на кожну організацію в сучасному світі. Ми припускали останнє, але розпочали свою подорож, щоб знати напевне.

* * *

Ця книжка — робота чотирьох зовсім різних осіб, трьох з яких об'єднує військово-морське минуле, а четверта поділяє з нами пристрасть і захоплення цією темою. Дейв Сильверман 1998 року закінчив військово-морську академію, належав до «Морських котиків», воював в Іраку, 2009 року його відправили в Афганістан, де він служив зі мною у штаб-квартирі Міжнародних сил сприяння безпеці. Кріс Фасселл — ще один колишній «морський котик», який провів багато років в Оперативній групі швидкого реагування військово-морських спеціальних операцій та рік як мій ад'ютант в Об'єднаній оперативній групі, перш ніж вступити до Вищої школи військово-морських сил у Монтерей, де досліджував мультиорганізаційні центри збирання й оброблення розвідувальної інформації. Тантума Коллінза, або Тедді, як ми його зовемо, я зустрів пізніше, коли він був студентом і слухав курс з лідерства для аспірантів, який я читав у Єльському університеті з 2010 року. Тантум справив на мене незабутнє враження, тож ми попросили його провести свій перший рік після випуску (перед тим як вирушити до Великої Британії за стипендією фонду Маршалла, щоб навчатися в Кембриджському університеті) разом із нами, аналізуючи досвід і дослідження, викладені у цій книжці. Я замикаю наш квартет із дещо ширшим багажем досвіду, ніж у моїх колег, але все ще почуваючись радше студентом, ніж учителем, під час нашого дослідження цього важливого питання.

Нам нелегко далось рішення написати ще одну книжку, яка має на меті допомогти навести лад у складних організаціях і в управлінні ними. На полицях і так багато літератури непевної якості, а заклопотані керівники почуваються немов під обстрілом суперечливих порад від бізнес-гуру й консультантів з питань менеджменту. Але під впливом нашого досвіду в Об'єднаній оперативній групі ми вирішили випробувати висновки, яких дійшли, тому що вони передбачали надзвичайно серйозні й масштабні наслідки фактично для кожної організації.

По-перше, хоч Об'єднана оперативна група щосили боролася в Іраку, ми не стверджуємо, що нас виставили проти команди світового класу. За об'єктивними оцінками, «Аль-Каїда» не складалася з надлюдей, з яких геніальні мислителі зіпили неординарну організацію. Бойовики були жорсткими, гнучкими й витривалими, але часто їм бракувало адекватної підготовки і ресурсів. Також вони занадто покладалися на догмати і вдавалися до крайнощів у своїй поведінці та поглядах. Їхні сили й можливості примножувалися завдяки збігу обставин ХХІ століття. «Аль-Каїді» в Іраку просто пощастило насолоджуватися перевагами, які вона отримала. Їй вдалося сісти в ліфт, що прямував догори, так само як гаражним стартапам із Кремнієвої долини: їм теж пощастило обрати вдалий час для ідеї чи продукту, які, хоч і не є геніальними, забезпечать своїм творцям абсурдне багатство.

По-друге, що надзвичайно важливо, ці обставини не були особливістю Іраку чи військової справи. Щодня вони торкаються майже кожного життя, кожної організації. Ми не лівіші, не менш тямущі за наших батьків чи предків, просто те, що було ефективним для них, не може розв'язати наші завдання. Немає іншого вибору — потрібно зрозуміти ці обставини й адаптуватися до них, адже саме вони визначатимуть переможців і переможених у найближчому майбутньому.

Ця книжка не применшить перешкод і не спростить дорогу до успіху в нову епоху, але вона слугуватиме лінзою, яка допоможе зрозуміти цей шлях і окреслить підхід, що дасть змогу організації пристосуватися до нових вимог.

Щоб ефективно охопити предмет, ми зосередилися на двох напрямках роботи. По-перше, ми заснували CrossLead, щоб працювати з цивільними фірмами, що не можуть пристосуватися до складних середовищ, які швидко змінюються. Наші зусилля були виправдані, адже вдалося знайти безліч неймовірно талановитих людей: молодих і досвідчених, цивільних та колишніх військових, професійних розвідників, науковців та фахівців-практиків. Наочна, практична робота з нашими клієнтами і партнерами дала нам змогу безпосередньо побачити торнадо чинників, які невинно змінювалися: колись заспокійливі константи ставали змінними, які нехтували передбачуваністю і кидали виклик традиційним моделям лідерства та керівництва. Методи багатьох успішних організацій, які колись працювали безперебійно, тепер здавалися неефективними.

По-друге, ми почали досліджувати це явище в інших сферах і теоретичних вимірах, щоб побачити, чи люди, які теж серйозно вивчають це питання, робили схожі висновки. Значною мірою так і було. Переглянувши опубліковані дослідження і проконсультувавшись з експертами в багатьох галузях, які люб'язно витратили на нас час, ми під мікроскопом проаналізували наш особистий досвід, щоб підкріпити свої спостереження їхньою мудрістю. Ми не претендуємо на звання наукових дослідників, але доклали зусиль, щоб робота фахівців допомогла нам дійти прийнятних висновків.

МЕТЕЛИКИ, САДІВНИКИ І ЖАБИ

Важливо відразу сказати, чим є ця книжка і чим вона не є. Це не історія про війну, хоч наш досвід боротьби проти «Аль-Каїди» постійно впливає у тексті. Ця історія аж ніяк не про солдатів, а про великих і маленьких людей, про метеликів, садівників і гросмейстерів. Читач зіткнеться зі слизькими жабами-агами, міфічними чудовиськами, брязкітливими машинами і чутливими екосистемами.

Ми сподіваємося допомогти читачеві зрозуміти, як змінився сучасний світ і що з цим робити. Ми пояснимо, чому потрібно

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

змінити напрямок звичної гонитви за ефективністю. Ефективність усе ще важлива, але здатність пристосовуватися до труднощів і постійних змін стала вимогою, якої неможливо уникнути. Використовуючи наш військовий досвід і низку прикладів з бізнесу, лікарень, неурядових організацій та інших непевних джерел, ми визначили симптоматику проблеми, її першопричини та підходи, які виявилися ефективними і для нас, і для багатьох інших. Читачі зрозуміють і гідно оцінять перешкоди, з якими їм доведеться зіткнутися, і зможуть обміркувати, як краще їх подолати.

* * *

Ми не пропонуватимемо контрольних переліків чи покрокових інструкцій. Натомість упродовж п'яти частин читач мандруватиме від проблеми до її розв'язання.

Частина I «Проблема Протeya» розпочинається в Іраку 2004 року, коли найелітніший у світі антитерористичний підрозділ ніяк не міг побороти, здавалося б, неотесану банду радикалів. Несподівано ми збагнули, що нашою найбільшою проблемою є не ворог, а нове непевне середовище, у якому ми працювали, і чітко визначені характеристики нашої організації. Щоб зрозуміти проблему, ми прогуляємося коридорами фабрики з Фредеріком Вінсловом Тейлором і дослідимо гонитву за ефективністю, яка тривала останні сто п'ятдесят років і сформувала наші організації та чоловіків і жінок, що їх очолюють. Опісля ми подивимося, як швидкість, що невпинно зростає, і взаємозалежність у сучасному світі створили труднощі, які бентежать навіть найефективніших гігантів промислової епохи. І з розчаруванням зрозуміємо, що великий обсяг інформації не врятує нас від неблаганної потреби постійної адаптивності.

Частина II «З багатьох — одне» присвячена магії команд і міфам про них. Читач опиниться в операційній кімнаті Жіночої лікарні Бригама, поки хірурги намагатимуться зберегти життя жертв вибухів, які сталися під час Бостонського марафону, й на палубі вантажного судна *Maersk Alabama* поруч зі снайперами «Морських котиків», чий влучні постріли врятували капітана Філіпса від

сомалійських піратів. Ми проаналізуємо процеси, які формують довіру та спільну мету і які об'єднують прекрасні малі команди, та розвінчаємо міф про те, що потрібно бути надлюдиною, щоб створити чудовий колектив. Відтак ми піднінемося на дев'ять тисяч метрів, до кабіни злочасного літака United Airlines рейсу 173, який здійснював переліт у грудні 1978 року, щоб заглибитися у приголомшливі труднощі, з якими доводиться стикатися навіть відмінно підготовленим командам, та вивчимо деякі зі спроб адаптації, зокрема підрозділи швидкого реагування, які виникли, щоб протидіяти подібним труднощам. Насамкінець помандруємо до вигаданої країни Красновії і з'ясуємо, чому так багато малих команд і фірм зазнають невдачі, коли починають зростати. Також дізнаємося, чому навіть наша елітна Об'єднана оперативна група постраждала від цієї недуги.

Частина III «Спільна участь» — це пошук шляхів, що допоможуть пристосовуватися до безперервних змін та непомірних труднощів, які зі смертоносною швидкістю вибивають землю в нас з-під ніг. Переходячи від пускової платформи славнозвісного проекту NASA «Аполлон», завдяки якій перша людина ступила на Місяць, до секретного гелікоптера, що висадив оперативні війська спеціального призначення на дах у Фаллуджі, читач дізнається про колективне усвідомлення: побачить, як можна використати прозорість і спілкування в організації, щоб домогтися надзвичайних результатів навіть у великих групах. А дилема в'язня і теорія ігор покажуть, як важко створити, здавалося б, таке просте поняття довіри у масштабних компаніях.

Частина IV «Дати спокій» присвячена історії, перевагам і неодмінним рисам справді відповідального виконання в організації, яке висуває на належний рівень повноваження з ухвалення рішень і відповідальність за кожну дію. Читач супроводжуватиме громіздкі військові судна комодора Перрі до берегів Японії і прокинеться зі мною в Іраку, щоб несподівано вирішити, кому жити, а кому ні. Крізь сорокасантиметрову пластикову модель ми шукатимемо взірець лідерського принципу «Наглядати, але не чіпати». Після того

ми розглянемо приклади традиційних лідерів і пояснимо, чому вони, ймовірно, стали видом, який перебуває на межі вимирання у новому середовищі. Насамкінець читач опиниться поруч зі мною під час щоденної відеотелеконференції, за допомогою якої я організую та підтримую діяльність Об'єднаної оперативної групи, і помандрує на невеликі бази в Іраку й Афганістані, де й виконують основну роботу. Так ми докладніше розглянемо нову і дедалі важливішу роль старшого керівника.

Частина V «Погляд у майбутнє» розпочинається детальним оглядом того, як довіра, спільна мета, колективне усвідомлення та відповідальне виконання допомогли впіймати Абу Мусаба аз-Заркаві. Читач супроводжуватиме Алексіса де Торквіля, поки він тримає дзеркало перед обличчям Америки й переконує, що організаціям і лідерам потрібно докорінно змінитися, щоб досягти успіху чи навіть вижити у новому середовищі. Ефективність, яка колись була єдиним ідолом на пагорбі, тепер має дати місце адаптивності структур, процесів і способів мислення, що часто створює незручності.

Ця книжка не наукова робота і не підсумок клінічних досліджень. Ми не стверджуємо, що ці поняття свіжі чи що ми пропонуємо висновки, які є результатом років роботи вузькопрофільних фахівців. Ми усвідомлюємо, що могли припуститися помилки і що наші висновки можна піддати сумніву. Та віримо, що зуміли вдало використати міркування інших, які пояснюють наш досвід, отож читачі зможуть знайти корисну суміш практичної і теоретичної інформації, що допоможе їм побороти труднощі, з якими стикається кожен із нас.

НЕПОСИЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

На початку літа 2014 року, коли ця книжка була майже завершена, сунітські бойовики під прапором ІДІЛ, Ісламської держави Іраку і Леванту, захопили місто Мосул на півночі Іраку і невблаганною хвилею подалися на південь, у напрямку Багдада. Під час просування Іраком ІДІЛ очолював харизматичний Абу Бакр аль-Багдаді.

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Цей чоловік нагадував іншого лиходія, якому ми дали відсіч десятиліття тому і якого не раз згадаємо в цій книжці, — Абу Мусаба аз-Заркаві. Світлини покинутих машин військ Іраку, які захопили радісні бойовики ІДІЛ, відображають приголомшливе падіння системи оборони іракського уряду і заодно його авторитету. Ветерани війни спостерігали здалека з похмурим роздратуванням, як землі, які вони захищали крок за кроком, кривавий метр за кривавим метром, підкорилися ще одній екстремістській організації. Вона відносно легко просувалася вперед, хоча урядові війська мали чисельну і вогневу перевагу.

Миттєво у голові виникло запитання: «Чи наш успіх у боротьбі з “Аль-Каїдою” виявився жорстокою ілюзією?» Та ми знали, що це не так. Наші досягнення були справжніми. Однак останні події лише підкріпили уроки, які ми тоді засвоїли. Перший урок полягав у тому, що невпинно змінне, абсолютно неблаганне середовище, у якому ми нині працюємо, не допускає жодних остаточних перемог. Другий урок нагадав, що організація, яку ми створили, процеси, які відточили, і стосунки, які будували й плекали, були такими ж нетривалими, як і фізична підготовка наших солдатів: організацію слід постійно вести, а якщо потрібно, то й штовхати під гору, щоб вона стала такою, якою має бути. Якщо перестати штовхати, вона не просто припинить рух чи стане перепочити — вона покотиться назад.

* * *

Перш аніж ми розпочнемо, хочу дещо сказати. Завжди є спокуса звинуватити в наших невдачах обставини, які ми не можемо контролювати: «ворог був заввишки три метри», «з нами повелися несправедливо» або «це з самого початку було непосильним завданням». Також ми спокійні, якщо віддано покладаємося на випробувані методи незалежно від їхньої дієвості. Нечасто критикують тих, хто щиро виконував усе те, що раніше завжди спрацьовувало. Та відчуття спокою й ухилення від критики не мають ставати для нас мірилом успіху. У раю, напевне, є місце для людей, які