

Стратегія і тактика лідерства

Полюва інструкція



Бестселер The New York Times

Бестселер USA Today

Книга стала міжнародним бестселером одразу після виходу

Джоко Віллінк – офіцер у відставці, раніше один із командирів військ спеціального призначення ВМС США (SEAL). Співавтор книг «Екстремальна відповідальність» (Extreme Ownership), «Дисципліна – це свобода» (Discipline Equals Freedom) і «Дихотомія лідерства» (The Dichotomy of Leadership). Співзасновник консалтингової компанії Echelon Front.

Основна ідея

Якщо ви лідер – вам нема на кого перекидати провину. Ви повинні ухвалювати правильні рішення, формувати взаємини, доносити інформацію так, щоб вона була зрозумілою для усіх, контролювати своє еґо та емоції, уміти абстрагуватися, навчати членів своєї команди, вселяти в людей гордість, брати на себе відповідальність. Усе це – елементи надскладного явища, яке ми називаємо лідерством. У книзі автор розповідає про їх застосування на практиці.

Базове уміння лідера

Джоко Віллінк відкрив у собі лідерські якості ще у юному віці. Не вражаючи ані у спорті, ані у навчанні, хлопчик не виділявся серед однолітків нічим, окрім завзятості – ніколи не кидав розпочате на півдорозі.

Головні уроки лідерства автор отримав під час служби у військах спецпризначення ВМС США (SEAL), а першим з них стало усвідомлення важливості уміння відсторонитися від хаосу, що запанував, та розібратися у тому, що відбувається насправді.

Щойно Віллінк вступив до лав «морських котиків», його захопила тактика. Він намагався глибше розібратися у тактичних рішеннях, які вивчали на заняттях, аналізуючи накази командирів, намагався зрозуміти, чому вони робили саме такий тактичний вибір. Незабаром Віллінк відчув, що у тактиці він є досить сильним.

Якось взвод відпрацьовував у край непросте та небезпечне завдання із «зачищення» нафтової платформи, що знаходилась у відкритому морі. Таке тренування проводилося не одноразово, і взвод почував себе досить упевнено до моменту, поки не опинився у зоні розташування бурової установки. Це був справжній лабіринт із механізмів та обладнання, що мав чимало укриттів, де могли причаїтися солдати супротивника.

Упевненість поступилася місцем розгубленості. Бійці стояли, завмерши, пліч-о-

пліч, спрямувавши дула гвинтівок у потенційні точки, де міг ховатися ворог. «Я стояв, як і усі, очима скануючи майданчик у пошуках цілі, очікуючи наказу, яким повинен бути наступний крок», – згадає автор.

Однак хвилини спливали, а наказу не було. Відчуваючи непереборне прагнення діяти, Віллінк ледве стримував себе. Очікування тривало – і знову мовчання... Отут він не витримав, відійшов на півкроку назад і тоді зміг чітко зрозуміти, що увага всіх, включно з офіцерами, була зосереджена на пошуку потенційних цілей, водночас ніхто не бачив загальної картини того, що відбувається. Охопивши поглядом усю палубу й оцінивши перешкоди, Віллінк чіткіше, ніж будь-хто із найдосвідченіших товаришів по службі, зрозумів, яким повинен бути шлях до рішення. Тоді, зібравшись із духом, він крикнув: «Триматися лівої сторони, рухатися праворуч». На його величезний подив, команда передалася по рядах, операція продовжилася, і нарешті палуба була «зачищена».

Відтоді стратегія відсторонення стала основою його лідерського стилю. Вона допомагала йому не загрузнути в деталях, побачити загальну картину ситуації та, завдяки цьому, стати відомим генієм тактики.

Як навчитися відстороненню? От що рекомендує зробити Віллінк:

- головне – усвідомлювати, що відбувається. Уважно стежте за собою та

П'ять основних думок

1

Одне з головних умінь лідера – здатність абстрагуватися від деталей поточної ситуації та побачити загальну картину. Але водночас не втратити зв'язок із ситуацією.

2

Основа ефективного лідерства у будь-якій сфері – правила ведення бою: забезпечити прикриття та просуватися; спрощувати; визначити пріоритети та виконувати; децентралізувати командування.

3

Лідером може стати майже кожен. Для цього необхідно багато працювати над своїми слабкими сторонами, а також розуміти, які риси повноцінно розвинути у собі неможливо, і підбирати команду, що вас доповнює. Відсутність скромності – єдина перешкода, через яку неможливо стати лідером.

4

Нездатність або небажання лідера казати правду може створити вкрай важкі наслідки для бізнесу. Витік однаково відбудеться, і тоді поповзуть плітки, які можуть виявитися гіршими за реальність. Але найнеприємнішим буде те, що лідер втратить довіру команди.

5

Лідер повинен уміти визначати, що рухає людиною, яка претендує на підвищення, – кар'єрні амбіції або прагнення сприяти успіху команди. Йому потрібно вміти розбудовувати скромність у надміру самовпевнених підлеглих і допомагати набутти впевненості у собі занадто скромним.

тим, що коїться навколо. Поставте собі мету – ніколи не заглиблюватися у дрібні деталі. Контролюючи себе, ви з меншою ймовірністю потрапите у «пастку» тунельного зору;

- стежте за подихом, голосом та рухами. Вам стало важче дихати? Ви підвищили голос? Стиснули зуби? Стиснули долоні у кулаки? Усе це свідчить про сильну емоційну реакцію. Якщо таке відбувається, або якщо ви бачите, що панує хаос, зробіть крок назад (фізично). Підніміть підборіддя – поле вашого зору розшириться, і ви мимоволі почнете роздвигатися на всі боки. Таке фізичне відсторонення від ситуації є спусковим гачком для відсторонення ментального;
- зробіть глибокий вдих і видих. Повільно подивіться ліворуч, потім праворуч і знову ліворуч. Це стане ще одним сигналом, який тіло надсилає мозку, – сигналом про розслаблення. Роздивіться навколо, «перетравіть» те, що бачите, звільніться від емоцій та оцініть ситуацію максимально неупереджено;
- іноді трапляється, що відсторонення набуває крайньої форми, і тоді ви можете втратити зв'язок з тим, що відбувається. У такому випадку слід зробити крок уперед – так ви ментально підійдете до проблеми ближче.

Головні принципи лідерства

Упродовж наступних років автор засвоїв незліченну кількість уроків, на основі яких викристалізувалися закони ефективного лідерства. Серед найважливіших – «правила ведення бою».

Після битви за Рамеді улітку 2006-го Віллінк (на той момент один з командирів SEAL) вирушив на польові навчання, які були максимально наближені до умов реального бою. Йшлося про захоплення об'єкта у пустелі: великого будинку, оточеного шістьма малими будівлями.

Підрозділ був розбитий на шість окремих елементів, які наступали з різних боків. На перший погляд рішення здавалося пра-

вильним: так можна було ізолювати ціль та запобігти втечі супротивника. Однак план був занадто складним. Розділені групи не могли ефективно спілкуватися, а відстань між ними не дозволяла забезпечити вогневе прикриття.

Стежачи за поведінкою командира, Віллінк побачив, що той намагається зробити все одночасно: подбати про поранених, про цивільних, перерахувати бійців, визна-

Спроби зробити все закінчуються тим, що не робиться нічого

чити, звідки ведеться вогонь. Також формулювання наказів було занадто довгим та заплутаним, тому ніхто не розумів, що слід робити.

Погіршувало ситуацію те, що всі очікували вказівок: командири взводів – від командира підрозділу, командири загонів – від командирів взводів і так до рівня окремих бійців. Зрештою запанувала бездіяльність. Результати наступу виявилися катастрофічними: підрозділ, втративши половину складу, показав свою небоєздатність. Наступні атаки були скасовані.

Була лише одна причина, чому підрозділ зазнав настільки нищівної поразки – це сталося через лідерство. Віллінк усвідомив: головне, чому я повинен навчити бійців – це вміння управляти, тобто вести за собою людей. Повернувшись увечері до казарми, автор сформулював чотири правила, які є, на його думку, основою лідерства у військовій сфері (він їх назвав «правилами ведення бою»).

1. Забезпечити прикриття та просування. Це основа тактики як такої, оскільки йдеться про продуктивність командної взаємодії. Без підтримки група на полі бою може реалізувати тільки незначну частину свого потенціалу. А дві команди, що забезпечують прикриття та просування одна од-

П'ять принципів генія тактики



ної, не просто подвоюють результат своїх зусиль – сумарний ефект їхньої діяльності зростає за експонентою.

2. Спрощувати. Коли передумови для успішної командної взаємодії створено, слід сформулювати мету – просту та зрозумілу для всіх. Такими самими повинні бути плани та директиви, а також способи їх комунікації всією лінією командування.

3. Визначити пріоритети та виконувати. Спроби зробити все закінчуються тим, що не робиться нічого. У першу чергу слід зайнятися проблемою, яка найбільшою мірою впливає на ситуацію; далі наступною за значущістю тощо.

4. Децентралізувати командування. Це правило працює за умови виконання трьох попередніх. «Що, як всі командири вогневих груп чітко розумітимуть вашу загаль-

ну мету та проявлятимуть ініціативу, щоб реалізувати її найрезультативніше?» Автор часто ставив підлеглим це запитання. Відповідь очевидна для всіх: у такому випадку завдання командира підрозділу суттєво спрощується, але для цього він повинен сформулювати мету дуже чітко та ясно.

Ці правила діють у усьому: на тренуванні з джиу-джитсу, у сімейному житті, а також в усіх проявах лідерства.

Лідерами народжуються?

Чи можливо розвинути у собі лідерські якості чи вони даються людині природою? Автор вважає, що насправді усі люди мають як сильні, так і слабкі сторони, і точнісінько, як спортсмени удосконалюють свої фізичні якості, можна розбудовувати когнітивні здібності.

Щоб розвинути ораторську майстерність, треба тренувати вміння говорити, працювати над розширенням словникового запасу, читати та виконувати письмові вправи, щоб поліпшити здатність формулювати свої думки. А набуваючи звички осмислювати проблему на абстрактнішому рівні, чітко, зрозуміло та лаконічно формулювати цілі, правильно визначати пріоритети, (і, відповідно, відкидати все другорядне), керівник може згодом розвинути вміння створювати простіші рішення.

Відносно нескладно і навчитися «читати» людей. Треба почати стежити за тоном голосу, виразом обличчя, жестами, рухами тіла – і тоді можна вивести певну формулу поведінки людини. А відхилення від неї допоможуть зрозуміти її почуття або настрої.

Втім, все одно існують межі можливостей. Скажімо, чемпіон світу з марафону не стане чемпіоном з важкої атлетики. Тому критично важливо сформувати команду, яка додасть якостей, яких бракує керівнику. У поєднанні із завзятою роботою над своїми слабкими сторонами це дозволить майже кожному стати лідером.

Чому майже? Тому що є лише один тип людей, які не можуть стати лідерами – це ті, кому бракує скромності. Вони не здатні визнати свої недоліки і тому не можуть удосконалюватися.

Боротьба з его

Після завершення військової кар'єри Віллінк у ролі управлінського консультанта співпрацював з однією швидко зростаючою компанією. Познайомившись із топменеджерами та провівши попереднє дослідження, він зустрівся з гендиректором. Той вражав своїми досягненнями: у 32 роки очолював велику компанію. Але розмова відразу пішла якось не так.

«Куди вам до мене» – таке ставлення відчувалося у кожному слові цього керівника. «Що ж, можливо, сьогодні не найвдаліший день», – подумав Віллінк. Але подальше спілкування було такими самим. Що б не говорив автор на навчальних сесіях або зустрічах, зустрічало скептичне «Я і так це знаю».

Віллінк спробував поміняти тактику взаємодії. Але нічого не вийшло. «А може, справа в мені?, – якось подумав він. – Може, це моє его, почуваючи себе пригніченим, продукує певну реакцію на CEO компанії, а його ставлення є реакцією у відповідь?»

Він вирішив запросити керівника на коротку розмову. Спочатку Віллінк охарактеризував компанію з найпозитивнішого боку, а далі розсипався у похвалах її очільнику. Останній отетерів, оскільки очікував зовсім іншого. Його зарозумілість одразу кудись зникла. «Та що я – я просто бізнесмен, а от ви провели все життя у військах спецпризначення, дослужилися до високих посад, вели людей у бій», – продовжив він розмову. Обоє розсміялися, і за декілька секунд напруженість зникла.

Его властивий реактивний опір: що сильніше ви тиснете на «кнопку», то потужнішим виявляється удар у відповідь. Якби Віллінк сказав CEO, що його самолюбство створює проблеми, останній прагнув би довести свою перевагу ще більш явно. Однак він вирішив діяти інакше: приборкавши свою гординю, він у такий спосіб нейтралізував его співрозмовника.

Казати тільки правду

Іноді казати правду легко. «У цьому кварталі результати перевищили очікування», «у наших конкурентів немає жодних шансів», «супротивник відступає», – хто не любить повідомляти про такі речі? Однак часто звістки виявляються зовсім інакшими: «ми програємо конкурентам», «супротивник нас оточує», «результати вашої роботи незадовільні». Для багатьох доносити таку інформацію непросто. Однак лідери зобов'язані казати правду.

Для цього, насамперед, лідер повинен знати своїх людей і часто з ними спілкуватися. Що краще налагоджені комунікації з підлеглими – то легше повідомляти їм погані звістки. А якщо, до того ж, у групі сформувався здоровий клімат та склалися конструктивні взаємини – тоді неприємні новини рухатимуться і знизу догори.

Варто замислитися

Як викоринити **зайве суперництво** між структурами?

1
Наскільки децентралізоване «командування» у вашій компанії?

2
У якій частині компанії люди зазнають найсильнішого **стресу**? І чому?

3

Варто зробити

1
Розширити **повноваження фахівців**, де це можливо.

2
Проаналізувати, наскільки ефективно відбувається **взаємодія** між командами, підрозділами та керівниками.

3
Провести **тренінг** для менеджерів, члени команд яких зазнають сильного стресу.

Приховування негативних фактів лише ускладнює ситуацію. Наприклад, у поточному місяці частка ринку компанії скоротилася на 5%, і керівництво вирішило про це не казати. Якщо найближчим часом зростання відновиться – у цьому немає нічого страшного. А якщо падіння продовжиться та, скажімо, за рік ринкова частка скоротиться на 50%?

Рано чи пізно «війська» довідаються, що щось пішло не так. Хтось із фінансистів або відділу продажу комусь скаже «по секрету», що показники зовсім не такі, про які повідомляють керівники, і тоді поповзуть плітки про катастрофу, що насувається. Не знаючи правди, люди почнуть робити припущення, які можуть виявитися гіршими за реальність. А якщо маховик генерування пліток набиратиме обертів, то зрештою, вони можуть стати самосправдjuвальним пророцтвом. Але найгіршим для лідера буде те, що він втратить довіру. Ніхто не довірятиме його словам, не віритиме у його плани або візію. І тоді на всіх неминуче чекає провал – і на команду, і на лідера.

Вічне учнівство

Управлінець повинен усвідомлювати: треба постійно працювати над собою, розвиваючи лідерські якості. А можливостей для вдосконалення чимало. Так, у будь-якій групі є моменти прояву лідерства. Звертайте на це увагу – визначайте, що працює, а що ні. Аналізуйте успішні та невдалі техніки. Як говорять лідери? Які слова використовують? Як вибудовують взаємодію?

Читаючи, намагайтеся сприймати все крізь призму лідерства. Книга не обов'язково повинна бути присвячена цій темі, важливо, щоб у ній фігурував лідер. Як він діє? Що говорить? Як взаємодіє з нижчими та вищими за рангом? Також навчіться звертати увагу на дрібні деталі. Часто ми пропускаємо різні нюанси ситуації, а потім дивуємося – чому події розгорнулися саме так.

Намагайтеся проектувати базові принципи лідерства на різноманітні ситуації, і тоді зможете глибше їх зрозуміти та результативніше застосувати на практиці. А що

результативнішим стане їх застосування, то більше ви будете намагатися розпізнати ці принципи в різних контекстах. І цей цикл буде нескінченним.

Однак якщо керівник вважає, що досяг вершини у своїй справі – це означає, що він рухається не в тому напрямку. Набір його навичок закріпився, а ще гірше, від нього тхне зарозумілістю. Цього не можна допускати, лідерів важливо бути скромним та постійно вчитися.

Правила для керівників-початківців

Що слід врахувати тим, кого нещодавно призначили на управлінську посаду? Віллінк пропонує дотримуватися 12 правил. Він радить переглядати їх щоранку, перед зустрічами, перед виконанням завдань, увечері, перед тем як відійти до сну – і незабаром вони стануть вашою другою натурою. А коли ви у чомусь не впевнені або вам складно щось дається, зробіть паузу та зверніться до них знову.

1. Будьте скромним. Бути лідером – це честь. Ваша команда розраховує на вас.

2. Не поведіться так, наче ви все знаєте. Це не так, і команда це прекрасно розуміє. Ставте розумні запитання.

3. Вислуховуйте інших. Звертайтеся за порадами.

4. Поважайте людей. Неважливо, у кого який ранг – усі ми людські істоти. Дбайте про підлеглих, і вони відповідатимуть вам тим самим.

5. Беріть на себе відповідальність за провали та помилки.

6. Визнавайте успіхи інших людей – як підлеглих, так і тих, хто керує вами.

7. Багато працюйте. Керівник повинен працювати більше, ніж члени його команди. Не існує завдань, виконувати які є негідним вас.

8. Будьте послідовно чесним. Ніколи не брешіть – ані вищим за рангом, ані підлеглим.

9. Перебувайте у рівновазі. Крайні дії та думки, як правило, погані.

10. Будьте рішучим. Коли настає час ухвалювати рішення, не затягуйте із цим.

11. Формуйте взаємини. Це головне завдання лідера. Команда – це група людей, пов'язаних взаєминами та довірою.

12. Послідовно доводьте усе до успішного завершення.

Ітеративність прийняття рішень

Як правило, від лідерів очікують рішучості, і у багатьох ситуаціях це правильно, адже нерішучість може погіршити і так жахливу ситуацію. У SEAL ситуацію неприйняття рішення називають аналітичним паралічем. Командир настільки приголомшений тим, що відбувається, що не може вирішити – що робити. Але і надмірна швидкість у прийнятті рішень може завдати не менше шкоди. Наприклад, супротивник відкрив вогонь, щоб заманити вас на відкритий простір. Ви віддаєте наказ про атаку, загін розпочинає наступ, потрапляє під масованний обстріл і зазнає значних втрат.

До моменту, поки у вас не буде досить чіткого уявлення про те, що відбувається, – нерозумно ухвалювати остаточне рішення про те, що повинні робити ви та ваша команда, – зазначає Віллінк. Це зовсім не означає не діяти. Якщо ви не впевнені, якою є ситуація або ж немає достатньої інформації, щоб швидко прийняти остаточне рішення (наприклад, точно невідомо, чи перебуває супротивник у будинку), то варто використовувати ітеративний підхід. Тобто дивитися на ситуацію та, приймаючи незначні рішення, рухатися у напрямку, який приблизно є правильним, водночас не роблячи остаточного вибору та коректуючи свої кроки, якщо це необхідно.

Отже, будьте рішучим, коли це необхідно, – але не ухвалюйте остаточного рішення до моменту, коли цього вже не можна уникнути, – рекомендує автор.

Як розвинути у підлеглих скромність

Кожний керівник прагне бачити у підлеглих впевненість у собі, але ця якість може розростатися та перетворюватися на самовпевненість. І тоді молодий командир

починає вірити у свою винятковість, перестає прислухатися до думки інших, не працює належним чином над плануванням і не готується з необхідною старанністю до виконання завдань.

У таких випадках Віллінк ставив надмірно самовпевненого офіцера на чолі складного проекту, заздалегідь знаючи, що той, найімовірніше, не впорається. І казав: «Ви проявили себе блискуче – я хочу, щоб ви очолили цю місію». Далі відбувалося одне із двох. Людина або розуміла, що завдання їй не під силу, та зверталася по допомогу; або діяла сама і зазнавала невдачі. І вже після провалу починала усвідомлювати, що зовсім не є настільки видатною, як їй здалося. Вочевидь, йдеться про навчальні місії, оскільки у реальних бойових умовах провал неприпустимий.

Аналогічний підхід можна практикувати і у бізнесі. Якщо менеджер перспективний і водночас самовпевнений, слід дати йому складний проект, а якщо впорається – ще складніший, і так доти, доки він не провалиться (природно, треба зробити так, щоб через це не постраждав бізнес) або не почне звертатися по допомогу. Коли самооцінка впаде, можна починати допомагати йому відновлювати впевненість у собі.

Як упоратися зі стресом

Виконання майже кожної роботи пов'язане зі стресом. Якщо стрес бере верх – це може мати вкрай негативні наслідки як для самої людини, так і для команди та місії. Як цьому запобігти?

Автор рекомендує: головне – це сформувати добрі взаємини з підлеглими, тоді вони будуть спілкуватися з вами, а ви з ними. І, можливо, ви довідаєтеся, що їхній психологічний стан не такий, яким мав би бути.

Однак часто люди не кажуть про те, що відчувають стрес. Причин може бути багато: вони соромляться, не усвідомлюють, що перебувають під впливом стресу, вважають, що такі зізнання можуть завдати шкоди їхній кар'єрі. Згодом Віллінк навчився візуально визначати стресовий стан у бійців. Опущена голова, обличчя, закрите



руками, – такі сигнали насторожували. Тоді він намагався хоча б на короткий час позбавити цих бійців перебування в умовах високої напруги: скажімо, відправив до штабу з якимось дорученням або давав можливість потренуватися із загonom у відносно спокійному місці. Але ніколи не казав підлеглим, що їм потрібен перепочинок. Формулювання було приблизно таким: «Необхідно виконати важливе завдання – я довіряю його вам». Через кілька днів бійці поверталися, заряджені свіжою енергією.

Віллінк рекомендує керівникам пам'ятати про те, що, перебуваючи в умовах постійного стресу, люди втрачають здатність нормально функціонувати.

Про надію

«Сподіваємося, що погода буде сприятливою», «сподіваємося, що в цій точці не буде вартових супротивника», «сподіває-

мося, що конкурент не спробує захопити нашу частку ринку». Подібні вислови неприйнятні ані у військовій сфері, ані у бізнесі, – пише Віллінк. Потрібно не сподіватися, а планувати та готуватися до непередбачених обставин.

Водночас лідер зобов'язаний вселяти у людей надію. Оскільки якщо немає надії на полегшення ситуації, успіх або перемогу, воля ламається, поразка стає неминучою.

Тому важливо донести до членів своєї команди звістку: перемога реальна. Пояснити – як ви будете її досягати. Якщо мета є надто далекою – позначити проміжні пункти на шляху до неї.

У ситуаціях, коли перемога недосяжна, а відступ неможливий, – варто пояснити людям, що боротьба всупереч усьому вже є перемогою. Твердо дотримуючись такої лінії, ви додатково зміцните свій лідерський авторитет ●●