

ДЖЕФФ КЭННОН
КАПИТАН-ЛЕЙТЕНАНТ **ДЖОН КЭННОН**

УРОКИ

«МОРСКИХ КОТИКОВ»

ДЛЯ БИЗНЕСА

**Проверенные в бою стратегии создания
успешных организаций и достижения
выдающихся результатов**



ДОБРАЯ КНИГА

МОСКВА 2005

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ● НЕЗАМЕТНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ	11
ОТ АВТОРОВ	16
ВВЕДЕНИЕ	17

ГЛАВА 1

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ	29
КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА	30
УРОК 1 ● ЧТОБЫ НЕ ЗАБЛУДИТЬСЯ, ТЩАТЕЛЬНО РАЗРАБОТАЙТЕ МАРШРУТ	31
УРОК 2 ● ТОЧНО ОПИШИТЕ ПРОБЛЕМУ	36
УРОК 3 ● ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ ПОПАСТЬ ИЗ ПУНКТА А В ПУНКТ Б , ОТПРАВЛЯЙТЕСЬ В ПУНКТ В	39
УРОК 4 ● ЗАДАЧУ ОПРЕДЕЛЯЕТ КОНКРЕТНАЯ ПРОБЛЕМА	43
УРОК 5 ● ГОТОВЬТЕСЬ К НЕОЖИДАННОСТЯМ — ПЛАНИРУЙТЕ ЗАРАНЕЕ	47
УРОК 6 ● ДЕЙСТВУЙТЕ, ЧТОБЫ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ, НО НЕ ПРИДУМЫВАЙТЕ ПРОБЛЕМ, ЧТОБЫ ОПРАВДАТЬ СВОИ ДЕЙСТВИЯ	50
УРОК 7 ● НЕ СТОИТ СНАЧАЛА ПОКУПАТЬ КАТЕР, А ПОТОМ ДУМАТЬ, КАК ЕГО ИСПОЛЬЗОВАТЬ	53
УРОК 8 ● ОПРЕДЕЛИТЕ КРИТЕРИИ УСПЕХА МИССИИ	56
УРОК 9 ● ОЦЕНИТЕ РИСКИ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ	59
УРОК 10 ● ЧТО БОЛЕЕ РИСКОВАННО — БЕЗДЕЙСТВОВАТЬ ИЛИ ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД?	61
УРОК 11 ● СОСТАВ КОМАНДЫ ДОЛЖЕН ЗАВИСЕТЬ ОТ ЕЕ ЗАДАЧ	64
УРОК 12 ● ЕСЛИ ДЛЯ ВАС ВАЖНО ВРЕМЯ, ПЛАНИРУЙТЕ МИССИЮ В ОБРАТНОМ ПОРЯДКЕ	66
УРОК 13 ● ВЫЯСНИТЕ, ЧЕГО ХОТЯТ «БОЛЬШИЕ ШИШКИ»	75
УРОК 14 ● ДОЛГОВРЕМЕННЫЕ ЦЕЛИ ВАЖНЕЕ КРАТКОВРЕМЕННЫХ	78
УРОК 15 ● ПОЛНОСТЬЮ УСТРАНИТЬ РИСК НЕВОЗМОЖНО	80

ГЛАВА 2**ОРГАНИЗАЦИЯ: СОЗДАЙТЕ СТРУКТУРУ
ИЛИ СРАЖАЙТЕСЬ В ОДИНОЧКУ**

КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА

УРОК 1 ● ДАЖЕ В ЦИРКЕ ЕСТЬ ИНСПЕКТОР МАНЕЖА	87
УРОК 2 ● СТРУКТУРА — КЛЮЧ К ОТВЕТСТВЕННОСТИ	88
УРОК 3 ● ЕСЛИ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ НЕ ЗНАЮТ СВОЕЙ ЦЕЛИ, КОМАНДЫ НЕ СУЩЕСТВУЕТ	90
УРОК 4 ● АТАКА ИЛИ ЗАСАДА? СТРУКТУРА ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ ЗАДАЧЕ	93
УРОК 5 ● КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ ДОЛЖНЫ УКРЕПЛЯТЬ СУБОРДИНАЦИЮ	97
УРОК 6 ● ЗАКРОЙТЕ ДВЕРЬ В СВОЙ КАБИНЕТ	101
УРОК 7 ● СОЗДАВАЙТЕ РАМКИ. ИНАЧЕ НАЧНУТСЯ ВНУТРЕННИЕ ВОЙНЫ И «КАННИБАЛИЗМ»	112
УРОК 8 ● ЕСЛИ ВСТРЕЧА БЕСПОЛЕЗНА, ЕЕ НУЖНО ПРЕКРАТИТЬ	115
	119
	122

ГЛАВА 3**ЛИДЕРСТВО: НЕТ НИЧЕГО ПРОЩЕ,
И НЕТ НИЧЕГО СЛОЖНЕЕ**

КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА

УРОК 1 ● ЗАБУДЬТЕ О ДЕМОКРАТИИ — КТО-ТО ДОЛЖЕН БЫТЬ ГЛАВНЫМ	125
УРОК 2 ● ЗАЯВИТЕ О МИССИИ	126
УРОК 3 ● ДЕЛАЙТЕ ВЫБОР, ПОКА ОН У ВАС ЕЩЕ ЕСТЬ	127
УРОК 4 ● ВСТАНЬТЕ И ПРИМИТЕ УДАР НА СЕБЯ	130
УРОК 5 ● НЕ ТЯНИТЕ С ТРУДНЫМИ РЕШЕНИЯМИ	132
УРОК 6 ● ЗАЯВИТЕ О СЕБЕ КАК МОЖНО БЫСТРЕЕ	135
УРОК 7 ● ПОКАЖИТЕ ЛЮДЯМ ОБЩУЮ КАРТИНУ	137
	143
	145

УРОК 8 ● ПОВЕРНИТЕ ЛОДКУ В ПРАВИЛЬНУЮ СТОРОНУ	147
УРОК 9 ● НЕ БОЙТЕСЬ ХАОСА	150
УРОК 10 ● МЫ ПОЧТИ ВСЕГДА ЗНАЕМ, КАКОЕ РЕШЕНИЕ – ВЕРНОЕ	153
УРОК 11 ● ЕСЛИ ВЫ СЧИТАЕТЕ СЕБЯ НЕЗАМЕНИМЫМ, ЗНАЧИТ, ВЫ ЭГОИСТИЧНЫЙ СУКИН СЫН, А К ТОМУ ЖЕ ЕЩЕ И НЕУДАЧНИК	156
УРОК 12 ● КТО-ТО ДОЛЖЕН ПРОСТО РАБОТАТЬ	159
УРОК 13 ● ПРЕОДОЛЕВАЙТЕ СТЕРЕОТИПЫ	161
УРОК 14 ● СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ СИТУАЦИИ	166
УРОК 15 ● ТРИ ГЛАВНЫХ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРА	168
УРОК 16 ● РАСШИРЯЙТЕ АРСЕНАЛ ЛИДЕРСКИХ НАВЫКОВ	170
УРОК 17 ● НАЙДИТЕ ЧЕСТНОГО БРОКЕРА, И ПУСТЬ ОН ВОВРЕМЯ ВОЗВРАЩАЕТ ВАС С НЕБЕС НА ЗЕМЛЮ	177
УРОК 18 ● А ПОТОМ ВЫСЛУШАЙТЕ ВСЕХ ОСТАЛЬНЫХ...	179
УРОК 19 ● УВОЛЬНЯЯ ЧЕЛОВЕКА, НЕ ИЗВИНЯЙТЕСЬ И НЕ ОПРАВДЫВАЙТЕСЬ	181
УРОК 20 ● ПОДДЕРЖИВАЙТЕ СУБОРДИНАЦИЮ	183
УРОК 21 ● НЕ ПРЕВРАЩАЙТЕ ЖИЗНЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ В СПЛОШНУЮ РАБОТУ	187
УРОК 22 ● РАЗЛИЧАЙТЕ «ТРАДИЦИОННОЕ» И «УСТАРЕВШЕЕ»	189
УРОК 23 ● ЕСЛИ У ЛЮДЕЙ ЕСТЬ ОСНОВАНИЯ ЗЛИТЬСЯ, ПУСТЬ ЗЛЯТСЯ...	191
УРОК 24 ● ЕСЛИ КОРАБЛЬ ТОНЕТ, ЧЕСТНО СКАЖИТЕ ОБ ЭТОМ	193
УРОК 25 ● ИСТЕРИКА НЕ ПОВЫШАЕТ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ	196
УРОК 26 ● ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ВИДЕТЬ, ЧТО ВЫ ИМ ДОВЕРЯЕТЕ	200
УРОК 27 ● ЕСЛИ ВЫ КРИЧИТЕ НА НИХ БЕЗ ПРИЧИНЫ, ЭТО ГОВОРИТ О ВАШЕЙ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ	203

ГЛАВА 4

ГРОМОПОДОБНАЯ СТАЯ	207
КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА	208
УРОК 1 ● НЕ ЗАБЫВАЙТЕ: ВЫ ОКАЗАЛИСЬ ЗДЕСЬ ПО СВОЕЙ ВОЛЕ	210
УРОК 2 ● ЕСЛИ ВЫ НОВИЧОК, МОЛЧИТЕ И УЧИТЕСЬ	215
УРОК 3 ● ЭТО ПОД СИЛУ ТОЛЬКО ВАМ, И ЭТОГО УЖЕ ДОСТАТОЧНО	218
УРОК 4 ● ЦЕННОСТЬ ВАШЕЙ РАБОТЫ НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО ОТНОШЕНИЯ К ТОМУ, КАК БЛИЗКО ВЫ НАХОДИТЕСЬ К ЛИНИИ ФРОНТА	220
УРОК 5 ● ПОМОГАЯ БОССУ, ТЫ ПОМОГАЕШЬ СЕБЕ	223
УРОК 6 ● НЕ ВОЛНУЙТЕСЬ. ОТ ВАС ЖДУТ, ЧТО ВЫ БУДЕТЕ СПОРИТЬ С БОССОМ	226
УРОК 7 ● У «КОВБОЯ» НЕТ ГАРАНТИЙ ЗАНЯТОСТИ, А У ЧЛЕНА КОМАНДЫ — ЕСТЬ	229
УРОК 8 ● КОМАНДНЫМ ИГРОКОМ НЕВОЗМОЖНО ПРИТВОРИТЬСЯ	231
УРОК 9 ● ДУРАЦКИЕ ПРИКАЗЫ ОТДАЮТ ЛИШЬ ПО ОЧЕНЬ ВЕСКИМ ПРИЧИНАМ	234
УРОК 10 ● ЧЕМ ЛУЧШЕ ВАША КОМАНДА, ТЕМ ЛУЧШЕ ВАШЕ РЕЗЮМЕ	236
УРОК 11 ● ЭТОТ МИР ОЧЕНЬ МАЛ И С КАЖДЫМ ДНЕМ СТАНОВИТСЯ ВСЕ МЕНЬШЕ	238
УРОК 12 ● ОЧЕНЬ СЛОЖНО РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНИТЬ ПРОВЕРЕННУЮ СИСТЕМУ	241
УРОК 13 ● РАБОТАЙТЕ НА СОВЕСТЬ	244
УРОК 14 ● СОЗДАВАЙТЕ РИТУАЛЫ	246
УРОК 15 ● ИЗЛАГАЯ ПРОБЛЕМУ, ПРЕДЛАГАЙТЕ РЕШЕНИЕ	250

ГЛАВА 5

КАК СОЗДАТЬ ГРОМОПОДОБНУЮ СТАЮ	253
КАК ОБСТОЯТ ДЕЛА	254
УРОК 1 ● УВЕРЕНЫ ЛИ ВЫ, ЧТО ХОТИТЕ СОЗДАТЬ ХОРОШУЮ КОМАНДУ?	255
УРОК 2 ● ПОСТОЯННО ПОДДЕРЖИВАЙТЕ ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ	258
УРОК 3 ● УДЕРЖИВАЙТЕ ЛУЧШИХ, ИНАЧЕ ВАМ ПРИДЕТСЯ ПОСТОЯННО ВЫБРАСЫВАТЬ ДЕНЬГИ НА ВЕТЕР	260

УРОК 4 ● СДЕЛАЙТЕ ТАК, ЧТОБЫ ЛЮДИ ПРИХОДИЛИ К ВАМ САМИ	264
УРОК 5 ● ЛУЧШИЕ РЕКРУТЕРЫ — ЭТО ВАШИ СОТРУДНИКИ	267
УРОК 6 ● ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ПОЛУЧАТЬ РЕАЛЬНЫЕ НАГРАДЫ ЗА РЕАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ	270
УРОК 7 ● НАЙДИТЕ ВОЖАКА, КОРМИТЕ ЕГО КАК СЛЕДУЕТ, И ЗА НИМ ПОЙДЕТ ВСЯ СТАЯ	272
УРОК 8 ● ВЫЯСНИТЕ, ЧТО ИХ УВЛЕКАЕТ	275
УРОК 9 ● ЕСЛИ НЕ МОЖЕТЕ ДАТЬ ИМ СВЕЖЕГО МЯСА, ХОТЯ БЫ НАПОМИНАЙТЕ, КАКОВО ОНО НА ВКУС...	278
УРОК 10 ● ОБЕСПЕЧИВАЙТЕ ИХ ВСЕМ НЕОБХОДИМЫМ, ИНАЧЕ ОНИ НЕ СМОГУТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ НА РАБОТЕ	281
УРОК 11 ● ЕСЛИ АКУЛЫ ОСТАНОВЯТСЯ, ОНИ ПЕРЕСТАНУТ БЫТЬ АКУЛАМИ	288
УРОК 12 ● ПУСТЬ ВСЕ ЗНАЮТ, ЧТО ВЫ НЕ СТАНЕТЕ ТЕРПЕТЬ В КОМАНДЕ ЛИШНИХ ЛЮДЕЙ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНИ ОЧЕНЬ МИЛЫЕ	290
УРОК 13 ● СПАСАЙТЕ ИХ, ЕСЛИ МОЖЕТЕ, НО НЕ ПЫТАЙТЕСЬ СПАСАТЬ БЕЗНАДЕЖНЫХ	293

ГЛАВА 6

А ТЕПЕРЬ — ВПЕРЕД! 299

УРОК 1 ● ЕСЛИ ВЫ ДО СИХ ПОР СТОНЕТЕ, НУЖНО БОЛЬШЕ ТРЕНИРОВАТЬСЯ	300
---	-----

ОБ АВТОРАХ	304
------------	-----

ПРЕДИСЛОВИЕ

НЕЗАМЕТНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ



Кто такие «морские котики»¹?

Недавно группа «морских котиков» взяла на бордаж судно, которое быстро приближалось к территориальным водам Ирана. «Котики» уже некоторое время наблюдали за этим судном. Его огни были погашены, оно двигалось под покровом ночи по самой кромке торгового пути. Корабль низко сидел в воде, люки были задраены, палуба огорожена колючей проволокой, а в забитых досками иллюминаторах оставлены лишь узкие щели, позволяющие команде сверять курс. Возможно, груз этого корабля предназначался для того, чтобы заплатить специалистам по баллистическим ракетам из бывшего Советского Союза или купить систему наведения «земля-воздух» или «инкубатор» со смертельно опасными микробами.

¹ «Морские котики» — элитные подразделения специального назначения армии США, действующие на море, в воздухе и на земле. Это отражено и в их названии: слово SEAL (по-английски оно также значит «морской котик») в названии организации Navy SEALs — аббревиатура от Sea, Air, Land (море, воздух, земля). Еще их называют «тюленями», «боевыми пловцами» и т. д. Одно из самых профессиональных подразделений американской армии. — *Прим. пер.*

«Котики» бесшумно двигались по палубе, огибая вентиляционные трубы и лебедки, пока не приблизились к рубке. Один из люков был не заварен, а просто заперт изнутри. «Котики» исследовали его, а потом сообщили о своем присутствии тем, кто был в рубке, и потребовали открыть люк. Никакой реакции.

Вполне возможно, это были просто мирные торговцы. Если бы «котики» точно знали, что это не так, то немедленно ворвались бы внутрь. Вместо этого они направили на рубку свои автоматы и достали портативные металло-режущие устройства. Люди в рубке нервно переговаривались, но люк не открывался. Через несколько мгновений сопротивление было уже бесполезно. Команду связали, а капитана увели на допрос. Судно остановилось почти у самых территориальных вод Ирана. Скоро его освободят от груза и продадут с аукциона в Момбасе или в Дубае.

Через полтора месяца, в субботу, заместитель командира группы, захватившей тот корабль, потягивал пиво в неприметном баре в Сан-Диего. Командир взвода постриг лужайку у дома, поиграл в футбол с детьми и приготовил на барбекю ужин для жены. Старший помощник весь день провозился в гараже со своей «Вегой» 1972 года выпуска. Старшины готовились к выпускным экзаменам в колледже, репетировали со своими музыкальными группами, занимались спортом или, взяв доски для серфинга, отправились на побережье. Если бы в этот вечер вы случайно встретили кого-нибудь из них, то ни за что не догадались бы, кто они и чем занимаются.

Профессионализм стал кредо «котиков» с тех самых пор, как в 1962 году были сформированы две первые команды SEAL. Именно тогда, по решению президента Кеннеди, возникли десантные отряды быстрого реагирования. Они должны были противодействовать растущему числу восстаний, партизанских движений и террористических

организаций во всем мире. Сегодня существует восемь команд «котиков», по четыре на каждом побережье США. Еще четыре специальных отделения занимаются операциями на море. Они передвигаются на быстроходных катерах, действуют у побережья морей, рек и других водных путей.

«Котики» ведут свою родословную от военноморского флота. Но на суше они действуют не менее профессионально, чем на море и в воздухе, хотя об этом часто забывают. Они прыгают с парашютами, прекрасно стреляют и устраивают засады. Они интенсивно тренируются и учатся не только действовать на воде, но и ориентироваться на суше и проводить наземные военные операции. Разница между захватом здания на берегу моря или в городе невелика. Но у «котиков» больше возможностей захватить дом на побережье, потому что для этого можно использовать водолазный костюм или лодку. Действия и цель не меняются. На суше захватить любое здание гораздо легче, чем движущееся круизное судно или баржу в море.

«Котики» постоянно и много тренируются. Начальное обучение в учебном центре подрывников-подводников (Basic Underwater Demolition School (BUD/S)) длится 6 месяцев. Курсанты постоянно испытывают такие нагрузки, что 80 процентов поступивших не выдерживают и уходят. После школы BUD/S курсанты учатся прыжкам с парашютом, операциям с использованием миниатюрных подводных лодок, их учат снайперской стрельбе, коммуникациям, взрывному делу, полевой медицине, языкам и множеству других вещей. К тому моменту, когда они войдут в команду «котиков», они становятся «магистрами наук» по специальным военным операциям.

Кроме того, «котики» обычно хорошо образованны в какой-либо другой области. В последнем взводе Джона

больше половины бойцов окончили университет, и в этом нет ничего необычного. Многие бойцы сами становятся офицерами. Все это позволяет SEAL создавать сложные организационные системы и проводить многоходовые операции. Офицеры часто имеют ученые степени и в совершенстве владеют иностранными языками. Покинув военную службу, «котики» обычно без труда находят работу в ведущих юридических компаниях, в медицинских фирмах или в бизнес-школах.

После того как взвод «котиков» сформирован, его бойцы тренируются вместе еще 18 месяцев. Основное внимание уделяется тактике действий в рамках небольшого подразделения и планированию операций. Взвод становится одной семьей. Несколько десятков лет спустя «котики»-ветераны с ностальгией вспоминают свой взвод и говорят, что это было время настоящей дружбы, величайшей преданности и самой эффективной командной работы в их жизни.

«Котики» выполняют самые разные задачи, но каждая из них требует технических знаний, организационной целостности, сильного, соответствующего ситуации лидерства и превосходной физической подготовки. Преданность — превыше всего. Почти всегда задачи «котиков» связаны с тем, чтобы уничтожить противника, и требуют умения быстро и незаметно действовать, а потом скрытно и согласованно отходить на свои позиции. «Котики» могут войти в бар и запросто его разгромить. В полевых условиях, если им пришлось вступить в контакт с врагом, они могут открыть такой огонь, что кажется, будто это крупное подразделение. Но ничто не должно помешать «котикам»: начав уничтожать что-либо, кроме своей цели, они обнаружат себя, и им будет сложно выполнить задание. Идеальное задание для них — это огонь на поражение или направленный взрыв, неожиданно сотрясающий ночную тиши-

ну. Никто не знает, кто это сделал, как эти люди пришли и как им удалось скрыться.

«Котики» — наследники специалистов по взрывным работам под водой и десантников, которые высаживались на берег, перерезали телефонные кабели и подрывали железные дороги во время Второй мировой войны; обезвреживали мины и уничтожали прибрежные сооружения в Нормандии и на острове Окинава. Это они растворялись в джунглях Вьетнама и неслышно двигались по берегам рек и рисовым полям, заслужив у вьетнамцев прозвище «зеленолицых». Это они первыми тайно высаживались в Гренаде, Панаме, Боснии, Сомали и Афганистане. Navy SEALs — одно из самых малочисленных и самых засекреченных военных подразделений. Последние несколько десятилетий «котики» каждый день действуют в какой-нибудь точке мира, избегая внимания прессы и выполняя свои задания.

«Котики» используют передовые технологии управления и создания команд. Основное внимание уделяется эффективным коммуникациям, абсолютной преданности, качеству, сильной корпоративной культуре и постоянным инновациям. Программы корпоративного лидерства и создания команд часто основаны именно на методологии «котиков». Их философия и ценности — прочный фундамент для постоянного достижения трудных и важных целей.