





ДЖОКО ВИЛЛИНК

---

# ЛИДЕРАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ

---

12 ПРАВИЛ  
ЭФФЕКТИВНОГО  
РУКОВОДСТВА

 **БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2022

УДК 159.92:005  
ББК 88.52+65.290-2  
В45

Jocko Willink  
LEADERSHIP STRATEGY AND TACTICS: FIELD MANUAL

Copyright © 2020 by Jocko Command LLC

**Виллинк, Джоко.**  
В45      Лидерами не рождаются : 12 правил эффективного руководства / Джо-  
ко Виллинк ; [перевод с английского Е.В. Фёдоровой]. — Москва : Эксмо,  
2022. — 208 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-157581-6

Если вы лидер — вам не на кого перекладывать вину. Вы должны быстро принимать решения, грамотно выстраивать отношения с командой, доносить информацию так, чтобы она была понятна для всех, контролировать свои эмоции, вселять в людей надежду и гордость и уметь абстрагироваться. Все это — элементы сложнейшего явления, которое мы называем лидерством. В книге Джоко Виллинк, отставной офицер ВМС США, служивший в «морских котиках», рассказывает об их применении на практике. Он предлагает 33 стратегии и 41 тактику, которые помогут вам эффективно руководить командой, даже если вас никто этому не учил.

УДК 159.92:005  
ББК 88.52+65.290-2

ISBN 978-5-04-157581-6

© Фёдорова Е. В., перевод на русский язык, 2022  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

*Эта книга посвящается мужчинам  
из отряда спецназа «Три» Оперативного подразделения  
Bruiser, которые научили меня руководству.*

**ОСОБАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ:**

*Марку Ли, который научил меня ценить жизнь;  
Майклу Мансуру, который научил меня жертвенности;  
Райана Джобу, который научил меня  
настоящему упорству;  
Крису Кайлу, который научил меня преданности делу;  
и Сету Стоуну, моему брату, который научил верности  
и дружбе и никогда не подводил меня. Никогда.*

# Оглавление

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Введение                  | 9 |
| Истоки обучения лидерству | 9 |

## ЧАСТЬ 1: СТРАТЕГИИ РУКОВОДСТВА

### Основы 19

|  |    |
|--|----|
| Первый взвод: устранение                   | 19 |
| Второй взвод: высокомерие и смирение       | 23 |
| Третий взвод: за гранью дозволенного       | 30 |
| Законы боя и основные принципы руководства | 33 |
| Сила взаимоотношений                       | 41 |
| Ведите игру                                | 44 |
| Пришло ли время взбунтоваться?             | 46 |
| Руководителями рождаются или становятся?   | 50 |
| Руководство и манипуляции                  | 55 |
| Подчините свое эго                         | 56 |
| Руководители говорят правду                | 60 |
| Обучение                                   | 63 |

### Основные принципы 65

|   |    |
|---|----|
| Будьте способны попросить помощь              | 65 |
| Постройте доверительные отношения             | 67 |
| Подчиненные                                   | 68 |
| Начальство                                    | 69 |
| Доверие и Директивное управление              | 70 |
| Как заработать влияние и уважение             | 72 |
| Чрезмерная ответственность за все             | 73 |
| Превентивная ответственность                  | 76 |
| Как брать ответственность, когда вас обвиняют | 76 |
| Сбор гильз                                    | 78 |
| Руководите с передовой                        | 80 |
| Не реагируйте слишком остро                   | 83 |
| Не обращайтесь внимания                       | 84 |
| Все люди одинаковые и разные одновременно     | 85 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| Пусть поработает природа       | 89 |
| Отстраненность руководителя    | 90 |
| Знайте, что важно... а что нет | 92 |

#### **Принципы 94**

|   |     |
|---|-----|
| Самый важный член команды   | 94  |
| Диапазон управления   | 95  |
| Забойтесь о своих людях, но не забывайте о дисциплине             | 97  |
| Установленная дисциплина  | 98  |
| Чрезмерная гордость   | 101 |
| Отдавайте приказы правильно                                       | 104 |
| Подхалимы   | 106 |
| Исключение составляют не плохие команды,<br>а плохие руководители | 107 |

## **ЧАСТЬ 2: ТАКТИКИ РУКОВОДСТВА**

### **Как стать руководителем 111**

|   |     |
|---|-----|
| Как преуспеть в качестве нового руководителя        | 111 |
| Что нужно сделать, чтобы вас выбрали руководителем? | 113 |
| Когда вас не выбрали                                | 113 |
| Синдром самозванца                                  | 114 |
| Неуверенность руководителя                          | 117 |
| От последователей или коллег к руководителю         | 117 |
| Преодоление обиды                                   | 120 |
| Новый шериф в городе                                | 121 |
| Не переусердствуй, Рэмбо                            | 124 |

### **Навыки руководителя 127**

|  |     |
|--|-----|
| Когда взять на себя ответственность и начать управлять | 127 |
| Не принимайте все близко к сердцу                      | 130 |
| Не переусердствуйте                                    | 131 |
| Итеративное принятие решений                           | 133 |
| Директивное управление или ленивое назначение?         | 135 |
| Кнопка «нет проблем»                                   | 137 |
| Не судите по репутации                                 | 138 |
| Соответствуйте, чтобы влиять                           | 139 |
| Все хорошо (но не настолько)                           | 144 |

### **Маневры 146**

|   |     |
|---|-----|
| Используйте руководство для обучения и построения | 146 |
| Фиксация негативного отношения                    | 146 |
| Обучение смирению                                 | 150 |
| Укрепление или восстановление уверенности         | 151 |

|   |            |
|---|------------|
| Создание командных игроков высокого уровня            | 152        |
| Коллеги-руководители                                  | 153        |
| Контролирующие, нерешительные или слабые руководители | 156        |
| Когда необходимо все контролировать                   | 159        |
| Руководитель хочет получить всю похвалу               | 161        |
| Снятие стресса  | 163        |
| Наказание   | 165        |
| Когда нужно отступить                                 | 167        |
| <b>Коммуникация</b>                                   | <b>173</b> |
| Держите войска в курсе                                | 173        |
| Контроль над слухами                                  | 177        |
| Четкие указания                                       | 178        |
| Потому что я так сказал                               | 179        |
| Нить «почему»   | 182        |
| Говорите правду тактично                              | 184        |
| Похвалы должно быть в меру                            | 187        |
| Надежда   | 190        |
| Ультиматумы   | 191        |
| Выдвигайте ультиматум как начальник                   | 191        |
| Выдвигайте ультиматум как подчиненный                 | 192        |
| Если вам предъявили ультиматум                        | 193        |
| Отражайте и смягчайте                                 | 195        |
| Когда стоит кричать на подчиненных                    | 196        |
| Заставьте людей слушать                               | 198        |
| Извинения   | 199        |
| Говорите доступно, но осторожно                       | 200        |
| Приведите пример                                      | 201        |
| <b>Заключение</b>                                     | <b>203</b> |
| Все на вас, но не о вас                               | 203        |
| <b>Заметки</b>  | <b>205</b> |



# Введение

## Истоки обучения лидерству

Когда я попал в отряд спецназа «Один» после завершения базовой подготовки по подводной взрывной работе, там не было никакого курса по руководству. И никто из «морских котиков»<sup>1</sup> не выпускал книг по этой теме. От нас ожидали, что мы научимся руководить в процессе.

У такого подхода есть свои преимущества. Хорошо, когда вас обучает или наставляет серьезный руководитель. Он тренирует посредством испытаний, которые возникают в процессе работы. В отрядах «морских котиков» командующий точно говорит, что делать в тех или иных ситуациях. Если ваш начальник окажется хорошим руководителем, готовым инвестировать в вас, и если вы достаточно умны, чтобы внимательно слушать и учиться, то в конце концов вы кое-что узнаете о лидерстве. Однако в этом методе есть ряд серьезных недостатков. Один из них — не все начальники достаточно квалифицированные.

В 1991 году я попал в отряд спецназа. Тогда только закончилась первая война в Персидском заливе, которая продлилась всего 72 часа.

Мы провели небольшое количество операций. И то они были довольно простыми. Почти все случаи развертывания на протяжении двадцати лет проводились в мирное время. Основная задача ССО заключалась в подготовке военнослужащих других стран. На самом

---

<sup>1</sup> «Морские котики» — основное тактическое подразделение Сил Специальных Операций (ССО) ВМС США; спецназ. — *Прим. пер.*

деле участие в бою казалось мне и большинству солдат призрачной мечтой. Реальность такова, что «морские котики» — и остальная часть армии США — находились в мирном состоянии со времен войны во Вьетнаме. Это говорит о том, что с тех пор руководители не проходили никаких тестирований. Хороший руководитель получал те же испытания и продвигался вперед так же быстро, как и плохой.

Не было никакой гарантии того, что командир взвода, который должен был быть наставником для молодых бойцов, стал бы примером для подражания. Кроме того, не все начальники хотят направлять своих подчиненных. К тому же даже лучшие руководители могут посвятить свое время и знания лишь небольшому количеству людей. Даже в мирное время необходимо проделать тонну административной работы, и есть большая вероятность того, что на инструктаж и наставничество по вопросам руководства не хватит времени в плотном рабочем графике.

Младшие «морские котики» должны были быть очень внимательными, потому что существовало множество отвлекающих факторов. Иногда юным членам команды было сложно понять, что они не всегда будут новичками. Придет момент, когда они станут командирами взвода ССО, поэтому им нужно знать все необходимое, чтобы быть готовым к любой ситуации.

Мне повезло. У меня были действительно великие руководители, которые многое в меня вложили. Они нашли время, чтобы меня обучать, объясняли стратегии и тактики. Некоторые вьетнамские спецназовцы рассказывали истории, которые послужили важными уроками тактического руководства. Я все внимательно слушал. Эти истории и уроки оставили большой след в моей жизни. В конце концов я смог подвергнуть теории руководства, о которых узнал, высшей проверке — проверке боем. Позже я систематизировал все уроки и передал их молодым новобранцам спецназа. Я пытался научить их руководить.

Цель руководства кажется простой: заставить людей делать то, что они должны делать, чтобы поддерживать миссию и команду. Но есть нюансы, которые каждый должен раскрыть для себя. Все руководители разные. Их последователи разные. Коллеги разные. У каждого свои индивидуальные особенности, характеры и взгляды. Я часто говорю руководителям, что самое трудное в управлении — это иметь дело с людьми. А люди безумны. И самый безумный человек, с которым

руководителю приходится иметь дело, — это он сам. Говорят, что даже у сумасшедшего есть свои закономерности. Закономерности в поведении человека. Если у вас получится распознать эти шаблоны, то вы сможете предсказать развитие событий и повлиять на них.

Когда я ушел в отставку, я начал учить гражданских начальников тем же принципам руководства, о которых узнал в армии. В конце концов я стал партнером своего бывшего товарища по отряду Лейфа Бабина и основал консалтинговую фирму под названием Echelon Front.

Правила на поле боя применимы к любой ситуации, где необходимо руководство. В своих книгах мы описали принципы, усвоенные в бою, а также наш опыт руководства, который легко применяется и в бизнесе, и в жизни. Книги «Экстремальная ответственность» и «Дихотомия лидерства» просто объясняют и иллюстрируют законы руководства через истории из сферы бизнеса и военного дела. И когда лидеры со всего мира начали применять их, мы получили огромное количество положительных отзывов.

Но применять эти методы иногда куда сложнее, чем может показаться на первый взгляд. И хотя понять их довольно легко, они требуют больших усилий в реализации. Руководитель должен понимать стратегии и тактику, необходимые для осуществления этих принципов. Начальнику нужно вникать в стратегические основы, на которых строятся эти методы, и главные постулаты, которые эти методы включают. Руководитель также должен владеть тактическими навыками, стратегическими маневрами и техниками коммуникаций, которые используются для применения принципов руководства. Вот о чем эта книга.

Как и в других моих книгах, я описываю свой опыт на основе своих неточных воспоминаний. Цитаты не дословные, но передают смысл всех важных идей, которые я упоминаю. А вот некоторые детали были специально изменены для защиты личности упомянутых людей или просто являются частью конфиденциальной информации. Эту книгу не нужно читать последовательно от корки до корки. Она составлена таким образом, что ее можно использовать в качестве справочника. Следовательно, любой руководитель может быстро понять и применить тактики и стратегии, имеющие отношение к ситуации, с которой он сталкивается.

Стратегии и тактики руководства — это «боевые товарищи», помогающие начальникам делать то, что они и должны делать: руководить.

Кто я такой, чтобы учить лидерству? Где я сам учился руководству? Большая часть моего обучения — это удача. Я так считаю, потому что в моей жизни были хорошие учителя, большие возможности для развития и несколько счастливых совпадений, которые подарили мне правильное мышление.

Одна из причин, которая заставила меня сосредоточиться на руководстве, заключалась в том, что я не был талантлив в чем-то конкретном. В детстве я не был самым быстрым, самым сильным или самым умным. Я никогда не мог закинуть мяч в корзину в баскетболе, правильно пнуть его или что-то в этом роде. Я не выиграл ни одной гонки. У меня не было полки со спортивными трофеями. Мой табель успеваемости не был отличным. Я мог бы хорошо учиться, если бы мне это было интересно, поэтому мои оценки и отражали реальную заинтересованность. Я был средним по всем предметам.

Тем не менее я хотел преуспеть. Я хотел производить на людей впечатление. Я хотел оставить след, но мои спортивные и когнитивные навыки не всегда мне это позволяли. Так что даже с юного возраста мне нужно было руководить людьми с большими навыками и талантом. Конечно, я не думал об этом как о лидерстве. Я просто считал, что помогаю людям работать вместе, поддерживать друг друга, пока мы выполняем общую миссию. А эта миссия могла заключаться и в постройке форта в лесу, и в «военном нападении» на друзей с водяными пистолетами. Какой бы ни была задача, я отдавал приказы людям, которые были сильнее, быстрее или лучше, чем я. Похоже, что именно в этом я был максимально компетентен и полезен.

Во мне всегда жил бунтарский дух. Возможно, это был другой способ оставить след в истории. Я отличался от других подростков. Я вел себя по-другому, слушал хардкор и хеви-метал, и у меня было жесткое отношение ко многим вещам. Это и отличало меня от «стаи». Однажды я «отстранился» от «нормальных» ребят. Я наблюдал за ними со стороны и в итоге стал лучше их понимать. Уйдя в тень, я видел их эмоции, интриги и драмы. Я учился.

Мое бунтарство достигло своего апогея, когда я решил вступить в ряды военно-морского флота. Многие ребята в моем маленьком городке в Новой Англии курили травку, пили и слушали музыку хиппи. После окончания школы некоторые из них отправились в колледж или устроились на работу. Уйти в армию было одним из самых радикальных поступков, которые мог совершить подросток из моего

города. Я пошел еще дальше: попытался попасть в отряд спецназа ВМС США.

В конце 80-х и начале 90-х никто особо и не знал о «морских котиках». У моего рекрутера ВМС<sup>1</sup> на руках была копия видео плохого качества с вербовкой в отряды спецназа под названием «Будь кем-то особенным». Несмотря на то что по сегодняшним меркам это выглядело совершенно убого, в то время это позволило мне заглянуть в жизнь спецназовцев: пулеметы, снайперы, взрывчатка и высокоскоростные операции. Это было похоже на сбывшуюся мечту. И я записался в ряды «морских котиков».

Когда я сказал отцу, что собираюсь на флот, он сказал мне: «Ты все это возненавидишь».

«Почему?» — спросил я.

«Потому что тебе не нравится, когда люди диктуют тебе свои условия».

«Но, папа, — ответил я уверенно, — это отряд «морских котиков». Это команда. Мы не выполняем приказы. Мы работаем вместе».

Каким же наивным ребенком я был. На самом деле я был просто глуп. Я думал, что отряды «морских котиков» — это просто группы парней, которые работают вместе. Это плоские организации<sup>2</sup>, где нет главных. Но это даже рядом не стояло с правдой. Я также узнал, что примерно 50% «морских котиков» погибает и что за последние двадцать лет почти никто не вышел на пенсию, так как большинство из них были ранены или убиты. Имейте в виду, это был 1989 год. Кроме вторжения в Панаму, где боевые операции длились всего полтора месяца, никакой войны не было. Оглядываясь назад, я уверен, что эта информация про «50% потерь» основывалась на том, что предшественники отрядов «морских котиков» — подразделения боевых саперов — и вправду понесли 50% потерь во время высадки в Нормандии. На тот момент я не знал этого. Я верил, что эти 50% относились ко всем спецназовцам. Но это лишь подогревало мое желание уйти на флот. Как я уже говорил, я был глупым. Жестким, но глупым.

Но уйти на флот было лучшим, что я мог сделать. Это открыло для меня новую главу жизни и дало четкое направление. На флоте

---

<sup>1</sup> Рекрутер ВМС США поощряет людей присоединяться к флоту.

<sup>2</sup> Это структура, в которой почти или вообще нет среднего управленческого звена.

никому не было дела до моих оценок. Руководство не тревожил факт, что я был плохим спортсменом. И не волновало, откуда я родом, что делали мои родители или какие-то другие факты из моей жизни.

Мне побрили голову, выдали форму и сказали, что нужно делать, чтобы добиться успеха. «Застели постель вот так, сложи свое нижнее белье вот так, отполируй свои бундокеры<sup>1</sup> так, чтобы в них можно было смотреться как в зеркало». Если вы могли следовать правилам и делать то, что вам велят, то вы бы заняли руководящую должность. Я следовал правилам и делал то, что мне говорили. И это окупилось. Я был назначен командиром отряда в тренировочном лагере. Это небольшое достижение очень много значило для меня. Я был успешен. Но что более важно, я нашел свой дом.

Базовый курс по подводной подрывной работе для меня был таким же. Я все еще был не так хорош в каком-то конкретном навыке. Не лучший бегун или пловец. Не очень быстр на полосе препятствий. Но я мог делать то, что мне говорили. Я мог играть в эту игру. И я не собирался уходить. Мне говорили, что многие думают об уходе, проходя базовую подготовку. Я не думал. Ни секунды. Эта мысль никогда не приходила мне в голову. Бессонная Адская Неделя!<sup>2</sup> Пятидневный блок непрерывной физической подготовки, из-за которого больше всего уходило людей, для меня оказался несложным. Все дело в том, что здесь не было никакого тайминга. Во время других этапов базового курса у военных все было строго распределено по времени. Ежедневные пробежки, плавание и полоса препятствий проводились строго на время. Если вы не укладываетесь в нормативы, то вы слабое звено. Но в течение Адской Недели не было никакого тайминга. Вы просто должны были пройти эту тренировку и не сдаться. Для меня это было легко.

Когда я окончил базовый курс по подводной подрывной работе, я записался в отряд спецназа «Один». Это будоражило меня. Как, впрочем, и всех, кто попадал в это «священное место легенд и героев». Мы гордились тем, что прошли базовую подготовку. Мы были готовы к военной жизни. Но была одна проблема. Мы еще не были

---

<sup>1</sup> Ботинки, которыми экипировалась американская армия в период Второй мировой.

<sup>2</sup> Военная подготовка, где курсанты тренируются в течение 5 дней и 5 ночей и спят всего по 4 часа.

«морскими котиками». И как оказалось, у нас не было никаких причин для гордости.

Начальник командования, самый высокопоставленный из всех «морских котиков», приветствовал нас на борту. «Здесь никого не волнует, что вы прошли базовый курс. Мы все его проходили. Здесь это ничего не значит. Вы должны доказать, что заслужили свой «трезубец». Так что закройте рот, внимательно слушайте, ничего не забывайте и не опаздывайте. Вопросы есть?»

Трезубец — это золотая эмблема на униформе, которая указывает на то, что вы — спецназовец. Чтобы получить свои трезубцы, нам пришлось пройти 6-месячный испытательный срок, а позже пройти через письменную и устную аттестационную комиссию, состоящую из старшего рядового состава. Из-за этого мы все очень нервничали, а от слов начальника легче не становилось.

Ни у кого из нас не было к нему вопросов. Это был унижительный момент. Несмотря на то что мы прошли подготовку, которая, как нам говорили, была «элитной» и «особенной», мы очень быстро поняли, что это не так. Мне и другим новичкам нужно было много что доказывать, и каким-то образом я точно знал, что преуспею в этом. Это один из основных девизов культуры «морских котиков»: вы не можете остановиться на том, чего достигли в прошлом. Вы всегда должны совершенствоваться.

В начале 90-х, когда я попал в отряд спецназа «Один», у меня снова начались тренировки. Они отличались от тех, что я проходил ранее. После этого вас со временем прикомандировывают к «морским котикам». Именно там вы и учитесь быть настоящим спецназовцем. До этого момента мои тренировки не были тактическими. Из базового курса я практически ничего не узнал о настоящей работе спецназа. Я учился быть замерзшим, мокрым, уставшим и несчастным. И не мог пожаловаться ни на что из перечисленного. Вы не учитесь никаким профессиональным навыкам, которые позволяют выполнять работу. Этим навыкам вас обучают, когда вы вступаете во взвод «морских котиков». Там на вас просто обрушивают тонны информации. Было так много нужных знаний, так много тактик. Я чувствовал, что никогда не смогу узнать все. Но, как и остальные новички, я слушал и учился. Каждый божий день.

Служа в первых своих трех взводах, я выучил несколько ключевых понятий, которые оставались со мной до конца моей карьеры.