

ĮVADAS

MOKYMOSI VADOVAUTI PAGRINDAI

Kai baigęs bendrus povandeninio sprogdinimo / JAV karinio jūrų laivyno specialiosios paskirties padalinio SEAL mokymus (BUD/S) patekau į pirmąją SEAL komandą, nebuvo jokio kurso apie lyderystę. Naujiems SEAL nariams šia tema nedavė jokių knygų ar kitokios medžiagos. Iš mūsų buvo tikimasi, kad vadovauti išmoksime taip, kaip išmoko visi kiti SEAL nariai – mokydamiesi darbo vietoje.

Žinoma, mokymasis darbo vietoje turi ir privalumų. Naudinga mokytis ir gauti patarimų iš patikimo vadovo, kuris praktiškai parodo, kaip susitvarkyti su realiais darbe kylančiais iššūkiais. SEAL komandose tai reiškia, kad vadovas tiksliai nurodo, ką turi daryti įvairiose situacijose. Jei jūsų vadovas yra geras ir pasiruošęs jums padėti, o jūs susivokiate, kad reikia atidžiai jo klausytis, po kurio laiko šiek tiek išmoksitės lyderystės paslapčių.

Vis dėlto toks lyderystės mokymo būdas turi ir didelių trūkumų. Pirmiausia ne visi vadovai yra geri vadovai. SEAL komandos nėra išimtis. Į SEAL komandas patekau 1991 m. Tuomet nevyko joks karas. Pirmasis Persijos įlankos karas buvo neseniai pasibaigęs, o sausumoje vykusio karo dalis baigėsi vos po septyniasdešimt dviejų valandų. SEAL vykdė tik saujelę operacijų, kurios buvo pakankamai lengvos. Dauguma prieš tai vykdytų dislokacijų jau maždaug dvidešimt metų buvo tik taikos meto dislokacijos. Pagrindinė SEAL užduotis buvo kitų šalių kariuomenių mokymas. Man ir daugumai kitų karių dalyvavimas kovoje atrodė tik kaip nepasiekiamas svajonė. Pasibaigus Vietnamo karui SEAL komandos – kaip ir visa JAV kariuomenė – buvo taikos režime. Tai reiškė, kad vadovai nebuvo tinkamai išbandomi. Geras SEAL komandos vadovas gaudavo beveik tokias pat užduotis ir tobulėjo tokiu pat tempu kaip ir blogas.

Nebuvo jokios garantijos, kad SEAL naujokus turintis kuruoti būrio vadovas yra toks, į kurį verta lygiuotis. Be to, ne visi vadovai nori kuruoti savo pavaldinius, o net ir geriausieji savo laiką ir žinias gali skirti tik saujelei sau pavaldžių žmonių. Ir taikos metu reikia atlikti daug administracinių darbų, todėl tikėtina, kad mokymui vadovauti ir mentorystei dienotvarkėje laiko nebeliks.

Nors ir susidurdavo su daugybe blaškančių veiksnių, SEAL naujokai privalėjo būti itin atidūs. Kartais naujas komandos narys nesuvokdavo, kad jo kaip naujoko dienos baigsis, – vieną dieną jis taps SEAL būrio vadovu, tad, norėdamas tam pasiruošti, visko turi išmokti iš anksto.

Man pasisekė. Turėjau tikrai išmintingų vadovų, kurie man skyrė laiko. Jie man viską paaiškino, kruopščiai išdėstydavo strategijas ir taktikas. Kai kurie Vietname kariavę SEAL nariai pasakojo istorijas, kuriose glūdėjo svarbios taktinės lyderystės pamokos.

Aš jų atidžiai klausiausi ir visas tas istorijas bei pamokas įsisavinau. Po kurio laiko šias išmoktas lyderystės teorijas galėjau išbandyti galutiniame egzamine – kovoje. Susisteminęs šias pamokas, perdaviau jas pirmuosius laipsnius gavusiems SEAL naujokams. Bandžiau juos išmokyti, kaip vadovauti.

Lyderystės tikslas atrodo gan paprastas – paskatinti žmones atlikti tokius veiksmus, kurie padėtų misijai ir komandai. Vis dėlto praktinis lyderystės pritaikymas pasižymi niuansais, kuriuos kiekvienas turi atrasti pats. Vadovai skiriasi. Sekėjai skiriasi. Kolegos skiriasi. Kiekvienas yra asmenybė, pasižymi individualiais bruožais, turi individualų požiūrį. Dažnai kartoju, kad lyderystė yra tikrai sunki veikla, nes reikia dirbti su žmonėmis, o žmonės yra išprotėję. O labiausiai išprotėjęs žmogus, su kuriuo vadovas turi susitvarkyti, yra jis pats. Vis dėlto net ir išprotėjimas turi struktūrą. Žmonių elgesys atitinka tam tikrus struktūrizuotus modelius. Jei šiuos modelius atpažinsite, galėsite nuspėti, kaip elsis kiti, ir paveikti jų veiksmus.

Kai kariuomenėje išėjau į atsargą, civilius vadovus ėmiau mokyti tų pačių karinio vadovavimo principų. Po kurio laiko pradėjau dirbti su savo buvusiu SEAL komandos nariu Leifu Babinu ir kartu įkūrėme lyderystės konsultacijų įmonę *Echelon Front* („Ešelono frontas“). Mūšio lauko principus buvo galima pritaikyti bet kokioje vadovavimo situacijoje. Kovose išmoktas doktrinas aprašėme dviejose knygose, kuriose pateikėme savo kaip kovos vadų patirtį ir paaiškinome, kaip karinio vadovavimo principai pritaikomi versle ir gyvenime. Šiose knygose – *Extreme Ownership* („Pradėk nuo savęs. SEAL vadovavimo principai“) ir *The Dichotomy of Leadership* („Vadovavimo dichotomija“) – principai paaiškinami suprantamai ir pavaizduojami kovų bei verslo pasaulio situacijose. Vadovai iš visų pasaulio kampelių itin teigiamai įvertino šias mūsų knygas, o jose išdėstytus principus pritaikė savo veiklose.

Vis dėlto pasitelkti šiuos principus gali būti daug sunkiau nei atrodo. Nors suprasti sąvokas gana lengva, kartais to neužtenka. Vadovas taip pat privalo išmanyti strategijas ir taktikas, kurios reikalingos norint šiuos principus išpildyti – praktiškai juos pritaikyti. Jis turi suprasti strateginius pagrindus, kuriais šie principai paremti, kaip ir principus sudarančias doktrinas. Taip pat vadovas turi išmanyti taktinius įgūdžius, strateginius manevrus ir komunikacijos metodus, naudojamus pasitelkiant lyderystės principus. Štai apie ką ši knyga.

Kaip ir kitose savo knygose, aprašau patirtį iš savo atminties, kuri nėra tobula. Citatos pateiktos ne tiksliai žodis į žodį, o tik kaip apytiksliai atpasakojimai, perteikiantys išsakytas mintis. Kai kurios dalys buvo pakeistos siekiant apsaugoti susijusių žmonių tapatybes arba konfidencialią informaciją.

Šios knygos nereikia nuo pradžios iki pabaigos skaityti iš eilės. Ji parašyta ir parengta taip, kad bet koks vadovas galėtų greitai perprasti ir pritaikyti savo situacijai tinkančias strategijas ar taktikas. „Lyderystės strategijos ir taktika“ yra tik kaip pagalbininkas, padedantis vadovams atlikti tai, ką jie privalo daryti, – vadovauti.

Kas aš toks, kad bandau vadovus išmokyti, kaip vadovauti? Kur pats to išmokau? Didžiąją dalį mano lyderystės mokymų lėmė visiška sėkmė. Sakau, kad tai buvo sėkmė, nes tinkamą mano požiūrį, gerus mokytojus ir reikiamas galimybes mokytis man suteikė tik keli sėkmingi atsitiktinumai.

Viena iš sėkmę lėmusių priežasčių, padėjusi man susitelkti į vadovavimą, buvo tai, kad neturėjau jokių ypatingų talentų. Vaikystėje nebuvo nei greičiausias, nei stipriausias, nei protingiausias. Man niekada nesisekė mėtyti į krepšį, spardyti futbolo kamuolio ar svaityti beisbolo kamuoliuko. Nelaimeėjau jokių varžybų, o mano kambaryje nestovėjo lentyna, nukrauta trofėjais ir prizais. Mano pažymiai irgi niekada nebuvo puikūs. Galėjau gerai pasirodyti pamokoje, kuri man buvo įdomi, bet įprastai manęs jos nedomindavo, o tai atsispindėjo ir mano pažymiuose. Visur buvau tik vidutiniokas.

Vis dėlto giliai viduje visad glūdėjo noras gerai pasirodyti. Norėjau kitiems padaryti įspūdį. Troškau palikti savo žymę, bet mano fiziniai ir protiniai gebėjimai ne visada man tai leido. Tad jau nuo mažens privalėjau suburti talentingesnius ir gabesnius asmenis, kad jie atliktų tai, ką pats norėjau įgyvendinti. Aš turėdavau jiems vadovauti.

Žinoma, tuomet nelaikiau to vadovavimu. Tiesiog maniau, kad padedu įgyvendinti tam tikrus dalykus, nes suburdavau žmones dirbti išvien, vienas kitą palaikyti ir taip siekti bendro tikslo. Kartais tas tikslas būdavo miške pasistatyti fortą arba suplanuoti kitos draugų grupės karinį šturmą su vandens šautuvais. Kad ir kokia būdavo užduotis, aš dažniausiai nurodinėdavau žmonėms, kurie už mane buvo stipresni, greitesni ar dar kitaip pajėgesni. Atrodė, kad taip galėjau labiausiai prisidėti ir kad tai buvo vienintelė sritis, kurioje buvau kompetentingesnis.

Taip pat visada buvau maištautojas. Galbūt tai buvo dar vienas būdas, kuriuo galėjau pasižymėti. Niekad nesielgiau kaip kiti vaikai. Klausiausi trankios muzikos bei sunkiojo metalo ir viską vertinau griežčiau. Dėl tokio požiūrio išsiskyriau iš minios. Nutoles nuo „normalių“ vaikų, visiškai nuo jų atsiribojau. Todėl nenuleidau nuo jų akių. Viską matydamas iš šono, geriau perpratau stebimus žmones. Iš toli regėjau, kaip atsiskleidžia jų jausmai, veikia draugų grupelės ir rutuliojasi jų dramos. Mokiausi.

Savo maištingumo kulminaciją pasiekiau nusprendęs prisijungti prie karinių jūrų pajėgų. Mano mažame gimtajame Naujosios Anglijos miestelyje dauguma kitų vaikų rūkė žolę, gėrė ir klausėsi hipių muzikos. Baigę vidurinę, didžioji jų dalis planavo stoti į aukštąją arba profesinę mokyklą. Stoti į jūrų pajėgas tikriausiai buvo vienas radikaliausių sprendimų, kokį galėjo priimti vaikas iš mūsų miestelio. Bet man nepakako ir to: pabandžiau patekti į SEAL komandas.

9-ojo dešimtmečio pabaigoje ir 10-ojo dešimtmečio pradžioje apie SEAL komandas mažai kas ką žinojo. Mano karinių jūrų pajėgų verbuotojas turėjo tik vieną prastą SEAL atrankų vaizdo įrašo kopiją pavadinimu „Tapk ypatingas“. Palyginti su šiuolaikiniais standartais, jis net atrodė juokingai, bet tuo metu šis vaizdo įrašas atvėrė man duris į SEAL komandų pasaulį: kulkosvaidžius, snaiperius, sprogmenis ir greitas operacijas.

Tai buvo lyg išsipildžiusi svajonė. Užsirašiau į tarnybą.

Kai tėvui pasakiau, kad stosiū į karines jūrų pajėgas, jis tarė:

– Tau nepatiks.

– Kodėl? – paklausiau.

– Nes nemėgsti vadovybės ir kai tau kas nors aiškina, ką daryti.

– Bet tėti, – drąsiai atsakiau, – čia SEAL *komandos*. Tai komanda. Mes ne vykdysime įsakymus, o dirbsime išvien.

Koks aš buvau naivus. Tiksliau, absoliučiai kvailas. Maniau, kad SEAL komandos buvo tiesiog kartu dirbančių vyrų grupės, horizontalaus valdymo organizacijos, kurioms niekas nevadovavo. Toli gražu. Taip pat girdėjau, kad SEAL komandose vyravo 50 proc. aukų skaičius ir beveik niekas po dvidešimties metų tarnybos nesulaukdavo pensijos, nes dauguma SEAL narių būdavo sužeisti arba nužudyti. Turėkite omenyje, kad tai buvo 1989 m. ir, nepaisant Panamos invazijos, kur kovinės operacijos truko tik maždaug pusantro mėnesio, mes nekariavome. Kai dabar apie tai pagalvoju, turbūt šis 50 proc. aukų skaičius buvo minimas dėl SEAL komandų pirmtakų – Jūrų laivyno naikinių karinių vienetų arba NCDU. Vykdydami išsilaipinimą Normandijoje, jie pasiekė 50 proc. aukų skaičių. Tada to nežinojau. Maniau, kad visi SEAL pasižymi 50 proc. aukų skaičiumi ir tuo tikėjau. Tai mane dar labiau skatino prisijungti prie SEAL komandų. Kaip jau sakiau, buvau kvailas. Tvirtas, bet kvailas.

Vis dėlto šis prisijungimas prie karinių jūrų pajėgų vis tiek buvo geriausias mano gyvenimo sprendimas. Jis man leido atversti naują lapą ir suteikė aiškų tikslą. Karinėse jūrų pajėgose niekam nerūpėjo, kad vidurinėje neturėjau geriausių pažymių. Buvo nesvarbu, kad nebuvo geriausias sportininkas. Niekam nekietėjo sužinoti, iš kur aš kilęs, ką dirbo mano tėvai ar dar kokios informacijos apie mane. Jie nuskuto man galvą, davė uniformą ir pasakė, ką turiu daryti, kad man sektųsi. Lovą pasiklok taip, apatinius susilankstyk taip, batus šveisk tol, kol jie ims žvilgtėti kaip veidrodys. Jei laikysiesi taisyklių ir darysi tai, kas liepta, pateksi į vadovybės gretas. Aš laikiausi taisyklių, dariau tai, kas man buvo liepta, ir tai atsipirko. Treniruočių stovykloje mane paaukštino į skyriaus vadovo pareigas. Ką tai reiškė? Technškai nelabai ką, bet man tai buvo itin reikšminga. Man sekėsi. Dar svarbiau, atradau savo namus.

BUD/S man viskas klostėsi taip pat. Vis dar nepasižymėjau jokių ypatingu gebėjimu. Nebuvo geriausias bėgikas ar plaukikas. Man nesisekė kliūčių ruože. Nepaisant to, sugebėjau atlikti tai, ką man liepdavo. Galėjau žaisti pagal taisykles. Ir neketinau visko mesti. Sakoma, kad visi nori pasitraukti per BUD/S mokymus. Aš nenorėjau. Nė sekundei. Net nebuvo apie tai pagalvojęs. Daugiausia žmonių viską mesti paskatindavo „Pragaro savaitė“ ir penkių dienų nuolatinio fizinio pasirengimo blokas, kai beveik nėra kada miegoti, bet man tai buvo netgi ramus laikotarpis, nes nevyravo jokie laiko apribojimai. Kitų BUD/S užsiėmimų metu kursantų laikas būdavo nuolat fiksuojamas. Bėgimų, plaukimų ir kliūčių ruožų laikai buvo stebimi kiekvieną dieną. Jei nespėji ko nors atlikti laiku, patenki į „burbulą“. Jei tau vėl nepavyksta – iškrenti. Tai

kėlė didžiulę įtampą. Bet „Pragaro savaitės“ metu laiko nefiksavo. Tiesiog reikėjo nepasiduoti. Turėjai visko nemesti pats. Man tai buvo lengva.

Baigęs BUD/S mokymus, užsirašiau į pirmąją SEAL komandą. Nekantravau kaip ir visi kiti, užsirašę į šią šventą karo herojų ir legendų kalvę. Didžiavomės, kad baigėme BUD/S mokymus, ir buvome pasiruošę pradėti SEAL narių gyvenimą. Tik iškilo viena problema. Mes dar nebuvo SEAL nariai. Greitai supratome, kad dar net neturėjome kuo didžiuotis.

Mus priėmė aukščiausio rango pirmosios SEAL komandos karys – vyresnysis puskarininkis. „Niekam nerūpi, kad baigėte BUD/S mokymus. Visi juos baigėme. Čia tai nieko nereikia. Jei norite užsitarnauti trišakį, turite įrodyti savo vertę. Tad tylėkite, klausykitės, nieko neužmirškite ir nevėluokite. Turite klausimų?“ Trišakiai – tai auksiniai ant uniformų prisegami skiriamieji ženklai, žymintys, kad priklausai SEAL. Norėdami gauti savo trišakius, turėjome atlaikyti pusės metų bandomąjį laikotarpį, o tada prieš vyresnius komandos puskarininkius ir eilinius atlikti testą raštu ir žodžiu. Visi dėl to jaudinomės, o vyresnysis puskarininkis nė kiek mūsų nenuramino.

Nė vienas vyresniajam puskarininkiui neuždavėme jokių klausimų. Suvokėme tikrąją savo vietą. Nors ištvėrėme BUD/S mokymus ir visad girdėjome, kad jie „elitiniai“ ir „ypatingi“, greitai supratome, kad mes tokie nesame. Aš ir kiti naujokai dar turėjome daug ką įrodyti, bet kažkodėl nujaučiau, kad man tai pavyks. Tai viena pagrindinių SEAL komandos kultūros temų – niekada negali užmigtį ant laurų. Visą laiką privalai tobulėti.

10-ojo dešimtmečio pradžioje, kai patekau į pirmąją SEAL komandą, mokymai vyko kitaip nei dabar. Tuomet patekęs į komandą būdava priskiriamas į SEAL būrį. Ten ir išmokdavai, kaip būti SEAL nariu. Iki tos akimirkos nevykdavo jokie taktiniai mokymai. BUD/S mokymų metu nelabai ką sužinodavai apie tikrą SEAL narių darbą. Išmokdavai tik kaip visada jaustis sušalusi, peršlapusi, pavargusi, nepatenkintu ir dėl viso to nesiskųsti. Vis dėlto neišmokdavai jokių darbinių įgūdžių, kurie padėtų tapti profesionaliu operatoriumi. Šių įgūdžių galėdavai išmokti tik įstojęs į SEAL būrį. Ten žinios plūsdavo lyg per gaisrinę žarną. Reikėjo tiek daug visko išmanyti, išsiugdyti galybę įgūdžių ir perprasti tiek taktikų, jog atrodė, kad niekada visko neišmoksi. Bet kaip ir kiti naujokai, klausiausi ir mokiausi. Kiekvieną dieną.

Savo pirmuose trijuose būriuose išmokau kelias esmines koncepcijas, kurios padėjo visos likusios karjeros metu. Jos taip pat tapo daugumos mano sukurtų principų pagrindu, kurių vėliau mokiau kitas SEAL komandas ir, galiausiai, įmones, verslus bei organizacijas visame pasaulyje. Tai tos sėkmės, kurią minėjau anksčiau, pavyzdžiai. Reikiamoje vietoje ir reikiamu laiku buvau pasiruošęs priimti visą informaciją, kurią išmokau. Man taip pat pasisekė, kad turėjau kitų patirčių, papildžiusių mano prieš tai įgytas žinias ir lėtai bei nesąmoningai padėjusių suformuluoti vadovavimo sistemą, kurią sėkmingai pritaikiau viename sunkiausių mūsų laukų visame pasaulyje – 2006 m. vasarą vykusiame mūsųje dėl Ramadžio. Grįžęs iš dislokacijos, perėmiau Vakarų

pakrantės SEAL komandų mokymus, kur formalizavau, susisteminau ir surašiau tai, ką išmokau. Bet viso to, ką galiausiai užrašiau, pagrindai atsirado itin netradicinėje, bet itin veiksmingoje mokymosi aplinkoje – SEAL būryje.