

Введение

В 1990 году Саддам Хусейн приказал начать вторжение в Кувейт, чем спровоцировал ответ американцев и их союзников, известный как операция «Буря в пустыне». Из этой операции, широко транслировавшейся по телевидению, мне особенно запомнился один образ: расположившись позади взлетно-посадочной полосы, оператор поймал в кадр двадцать четыре самолета F-16, выстроившихся для взлета в тактическом построении. В наши дни взлет большой группы самолетов в тактическом построении увидишь нечасто. Суть его состоит в том, что пилоты не ждут освобождения полосы — вместо этого они используют так называемый «минимальный интервал»: следующий самолет начинает движение в тот момент, когда предыдущий приближается к точке отрыва. Они мчатся один за другим, неразрывной цепью, пилоты выжимают полный газ, из форсажных камер вырывается раскаленное белое пламя — и так до тех пор, пока вся эскадрилья не поднимется в воздух. Это грандиозная демонстрация воздушной мощи. Кажется, даже через телевизионный экран можно почувствовать запах реактивного топлива и ощутить сотрясение земли от рева моторов.

Впечатляет? А теперь представьте себе ту же картину, но с небольшой поправкой: один из пилотов бежит к трапу,

давясь бутербродом и расплескивая кофе, и кричит: «Подождите! Подождите меня! Я сейчас! Я просто застрял в пробке!»

Такого быть не может. Каждый из этих двадцати четырех летчиков знал, что эскадрилья потерпит неудачу, если он не выполнит свое индивидуальное задание. Никто не опоздал. Никто не забыл проснуться вовремя. Единственное, что могло бы отвлечь кого-нибудь из пилотов от подготовки к заданию, — это острый сердечный приступ; но даже тогда он первым делом посмотрел бы на часы.

Суть в том, что выполнение любого, даже самого сложного боевого задания зависит от конкретных людей. Для ВВС США, ошестившихся новейшей техникой и вооружениями, самым главным активом остаются люди — как и для любой коммерческой компании. Реактивные самолеты не летают без пилотов, и если пилоты не готовы управлять ими, то и задания никогда не будут выполнены. А если задания не будут выполнены, то и битвы будут проиграны, и, следовательно, раньше или позже будет проиграна и война. То же самое касается любой компании в мире — большой или маленькой. В наше время бизнес как никогда похож на боевые действия. И без продавцов, имеющих достаточно полномочий, без энтузиастов-маркетеров, без людей, заботящихся об обслуживании клиентов, вы сможете выиграть несколько битв, но войну вы проиграете.

Весь вопрос в том, как это сделать. Как превратить ваш отряд, занятый обслуживанием клиентов, в эскадрилью летчиков-истребителей, готовых, желающих и способных подняться в небо и вступить в поединок? Как вы поддерживаете своих продавцов и маркетеров? Будут ли они рисковать ради вашей компании? Есть гора книг об организационной структуре, организационном поведении, принципах эффективного менеджмента и о стратегическом планировании в бизнесе. Эта книга посвящена *исполнению* — т.е. ориентированию вас и вашей компании на успешное выполнение индивидуальных

заданий. Она ориентирует на такой подход к бизнесу, когда люди оказываются на первом месте, а компания поддерживает их. Цель этой книги состоит в том, чтобы показать компаниям, как обеспечить своих сотрудников всеми инструментами, необходимыми им не только для выполнения их ежедневных обязанностей, но и для того, чтобы делать это превосходно.

Это очень мощная идея — выстроить организацию у вас за спиной и обеспечить все условия, необходимые для победы. Я знаю это, ведь я был пилотом истребителя F-15 ВВС США. Каждый раз, когда я защелкивал ремни в кабине моего самолета, я чувствовал, что все ресурсы ВВС собирались за моей спиной. За моей спиной стояли механики и оружейники, гарантировавшие, что все оборудование и вооружение самолета готово к полету. За моей спиной стояла разведка, выявившая все потенциальные угрозы для моего боевого задания. За моей спиной стояла служба погоды, в любую секунду готовая ясно и полно сообщить мне метеоусловия в зоне полета. В небе уже ожидал самолет-заправщик, готовый снабдить меня топливом. Надо мной уже летели самолеты AWACS, отслеживающие любое движение в зоне полета. Меня были готовы поддержать штурмовики и бомбардировщики, нацеленные на уничтожение вражеских ракетных установок и зенитных батарей. И наконец, за моими плечами были многие годы усиленных тренировок. Я знал свой самолет, свое задание, и у меня были все инструменты для его безупречного выполнения. Каждый раз, отрываясь от взлетной полосы, я имел все необходимое в своих руках и за своей спиной, и все это в полной готовности.

Так что главная тема этой книги — инструменты. Инструменты, которые помогут вам победить в бою современного бизнеса. Уроки этой книги покажут вам, как можно применить в вашем бизнесе проверенные временем дисциплины и доктрины самой целеустремленной организации в мире — сообщества летчиков-истребителей. Это квинтэссенция бесчисленных тщательно продуманных стратегий, процедур, методов и стандар-

тов, благодаря которым десятки тысяч самых обычных мужчин и женщин стали высокопрофессиональными пилотами. Я сам прошел через эту систему, за два года превратившись из обычного парня с фермы в летчика-истребителя. Когда я только начинал обучение, я почти ничего не знал о самолетах. Когда же я его заканчивал, я был ведущим пилотом и инструктором на самом современном реактивном самолете в мире.

Я больше не летаю на F-15. Сейчас я занимаюсь обучением тысяч человек в год — учу их применять в жизни и в их компаниях те дисциплины, которые изучил сам в кабине самолета. Я пытаюсь научить их всему, что сам знаю о командной работе, планировании, подготовке, наблюдении, исполнении, разборе полетов, — всему, что нужно для увеличения количества их собственных ежедневных побед. Не имеет значения, с кем я работаю: с аудиторской фирмой, производителем потребительских товаров, авиакомпанией, розничной сетью или технологическим стартапом. Не имеет значения, какого размера эта компания, какие оценки получали ее руководители в школе или сколько зарабатывают ее сотрудники. Ко всем применимы одни и те же принципы. Почему, спросите вы? Потому что и бизнес, и воздушный поединок в своей основе имеют одинаковые принципы: настрой на победу, готовность к неожиданностям, умение получать преимущества в быстро изменяющейся обстановке. Инструменты, которые я вам предлагаю, выкованы в горниле воздушных боев. В изменяющемся со скоростью молнии, непредсказуемом мире цифрового тысячелетия инструменты, разработанные для выживания летчика-истребителя, не только уместны, но и незаменимы.

В этой книге я продемонстрирую вам, что наиболее эффективный способ использования потрясающей (и часто скрытой) энергии людей состоит в фокусировании на исполнении. Это метод летчика-истребителя. Это метод Военно-воздушных сил. Все, что вам нужно, — это правильные инструменты. Читайте. И готовьтесь побеждать.