
TURINYS

<i>Ramadi žemėlapis</i>	6
<i>Pratarmė</i>	11
<i>Įvadinis žodis</i>	17

Įvadas	25
Vadovavimas: svarbiausias veiksnys	31

I DALIS. LAIMĖTI KARĄ PRIEŠ SAVE

1 skyrius. Pradėk nuo savęs	41
2 skyrius. Nėra blogų komandų, yra tik blogi vadai	65
3 skyrius. Tikėkite	89
4 skyrius. Pažaboti ego	111

II DALIS. KOVOS DĖSNIAI

5 skyrius. Judu-dengiu	131
6 skyrius. Paprastai	151
7 skyrius. Nustatyti prioritetus ir veikti	171
8 skyrius. Paskirstytas vadovavimas	189

III DALIS. NUOLAT NUGALĖTI

9 skyrius. Planas	213
10 skyrius. Vadovavimas grandine aukštyn ir žemyn	237
11 skyrius. Ryžtas ir nežinomybė	259
12 skyrius. Drausmė suteikia laisvę – vadovavimo dichotomija	277
<i>Baigiamasis žodis</i>	295
<i>Priedas. „Džoko tinklalaidės“ klausimai ir atsakymai apie vadovavimą</i>	299

PRATARMĖ

Daugybę šaunių vadų, su kuriais mums teko tarnauti per savo karines karjeras, siejo vienas bendras bruožas: jie prisiėmė visą – didžiausią – atsakomybę ne tik už tai, kas buvo nurodyta jų pareigybių aprašuose, bet ir už viską, kas buvo susiję su jų užduotimi. Tie vadai nesisvaidė kaltinimais. Jie nesiteisino. Užuoat skundėsi dėl sunkumų ir nesėkmių jie gvildeno ir sprendė problemas. Jie naudojo įrangą, santykius ir išteklius, kad atliktų darbą. Jie nustūmė savo ego į šalį ir visą dėmesį skyrė užduočiai ir savo kariams. Tie vadai iš tikrųjų *vedė*.

Baigę aktyvią tarnybą dirbome su daugybe verslo profesionalų, nuo aukštų vadovų iki pirmųjų gretų vadybininkų, iš įvairiausių ūkio šakų – finansų, statybų, gamybos, technologijų, energetikos, prekybos, farmacijos ir sveikatos priežiūros sektorių, taip pat kariuomenės, policijos, priešgaisrinės apsaugos ir skubiosios pagalbos tarnybų. Šauniausi vyrai ir moterys, kuriuos sutikome civiliniame pasaulyje, vadovaujasi tokiais pat didžiausios atsakomybės principais. Pastebėjome, kad juos taiko ir pačios sėkmingiausios organizacijos, su kurių komandomis mums teko dirbti.

Nuo tada, kai išleidome „Pradėk nuo savęs“, sulaukiame laiškų iš Jungtinių Valstijų ir kitų šalių skaitytojų, pasakojančių, kaip mūsų knyga paveikė jų būtį. Jie mums rašo, kad pritaikyti knygos principai pakeitė jų gyvenimą ir padarė juos geresnius: našesnius darbuotojus, atidesnius sutuoktinius, rūpestingesnius tėvus. Kai žmonės nustoja ieškoti pasiteisinimų, liaujasi kaltinti kitus ir prisiima atsakomybę už viską, kas vyksta jų gyvenime, jie imasi patys spręsti savo problemas. Jie tampa geresniais vadovais, geresniais pavaldiniais, patikimesniais ir aktyvesniais komandos nariais, kur kas uoliau ir veržliau atlieka užduotis. Bet jie taip pat yra kuklūs – geba pažaboti savo ego, kad jis nesugadintų santykių, neapsunkintų užduoties ir netrukdytų komandai.

Girdėjome begalę istorijų, kaip pritaikyti kovinio vadovavimo principai padėjo skaitytojams pasiekti tai, kas kitiems, o kartais ir jiems patiems, anksčiau rodėsi neįmanoma. „Pradėk nuo savęs“ padėjo žmonėms visame pasaulyje įkurti sėkmingas bendroves ir pelno nesiekiančias organizacijas, būti paaukštintiems, gauti geresnį, daugiau atsakomybės reikalaujantį darbą ir suteikė daugiau galimybių augti, pasiekti neįtikėtinų rezultatų, sulaukti pripažinimo, kad yra išskirtiniai komandos nariai, ir įgyvendinti savo tikslus – nesvarbu, kokie jie būtų.

Kasdien girdime vis naujus pasakojimus – apie skirtingus žmones, dirbančius skirtingose bendrovėse, skirtingose srityse. Smulkmenos keičiasi. Veikėjai patys įvairiausi. Įvykiai visada kiek skiriasi. Bet rezultatas galų gale yra toks pats. Dažniausias įvertinimas: „Negaliu patikėti, kaip gerai tai veikia.“

Principai paprasti, bet nelengvi. Sunku prisiimti atsakomybę už klaidas ir nesėkmes. Bet būtina tai padaryti norint mokytis, atrasti sprendimus ir galiausiai nugalėti. Žmonės, sėkmingai pritaikę šiuos principus, ne vienu ratu lenkia visus likusius.

Nuo tada, kai „Pradėk nuo savęs“ buvo išleista, šimtai tūkstančių skaitytojų visame pasaulyje sužinojo, perprato ir pritaikė kertinius

vadovavimo kovoje principus, kurių išmokome mūšio lauke Irake. Mes taip pat dirbome su tūkstančiais žmonių per savo vadovavimo konsultacijų bendrovę „Echelon Front“ ir pasiekėme plačią auditoriją socialiniuose tinkluose. Labai džiaugiamės, kiekvieną dieną gaudami daugelio jų atsiliepimus. Atsakas neįtikėtinas.

Iš skaitytojų sulaukėme tokių mūsų knygos vertinimų: „keičianti gyvenimą“, „geriausia mano skaityta knyga apie vadovavimą“, „kaip tik tai, ką man ir reikėjo išgirsti“. Jie rašo, kaip išmokdavo vis ką nors naujo skaitydami knygą antrą, trečią ar ketvirtą kartą. Mums, kaip rašytojams, nėra didesnio pagyrimo, nei matyti, kad pasirašyti atneštų „Pradėk nuo savęs“ knygų puslapiai pažymėti spalvotais lipukais ar užlenktais kampais, pilni pabrauktų ir žymekliais paryškintų eilučių bei parašėse priraitytų pastabų, kurios byloja, kad knyga dažnai naudojama kaip veiklių vadovų vedlys po verslo ir gyvenimo labirintus. Tokie nutikimai ir atradimai mus įkvepia dirbti dar uoliau.

Bet dar didesnę pasitenkinimą patiriame sužinoję apie *REZULTATUS*.

Karo vadai mums rašo, kaip mūsų pamokos praverčia fronte, kovojant su šalies priešais; jie taiko vadovavimo grandine aukštyrų principus, kad gautų leidimą atlikti kritines užduotis mūšio lauke ar panaudoti svarbiausius išteklius. Aukščiausieji stambių pasaulinių bendrovių vadovai pasakoja, kaip skatino atsakomybę savo organizacijose ir pastebėjo, kad visų lygių darbuotojai nepabūgo iššūkio ir ėmėsi iniciatyvos. Skubiosios pagalbos darbuotojai „Pradėk nuo savęs“ pamokas įtraukė į oficialias ugdymo programas ir mokosi vadovauti savo vyrams ir moterims įtemptose ir pavojingose situacijose. Visos šios istorijos tik patvirtina tai, ką išmokome SEAL*

* *Navy SEAL* – JAV specialiųjų operacijų pajėgų dalinys. SEAL yra akronimas, sudarytas iš anglų k. žodžių *Sea, Air, Land* (jūra, oras, žemė); bendrinėje anglų k. žodis *seal* reiškia „ruonis“ – šioje knygoje taip kartais ir bus vadinami SEAL kariai. (Vert. past.)

komandose: mūsų lauke vadovavimas yra svarbiausias dalykas ir gero vadovavimo principai nepriklauso nuo užduoties, aplinkos ar joje veikiančių žmonių asmenybių. Vadovavimas yra vadovavimas.

Mums teko dirbti su statybų bendrovės daliniu, kuriam dėl sisteminių saugumo bėdų grėsė pavojus būti uždarytam. Tačiau kai jo darbuotojai ėmė remtis didžiausios atsakomybės principais, dalinys ne tik užsitikrino teisę dirbti, bet net pelnė aukščiausią saugumo įvertinimą visoje bendrovėje. Padėjome įmonėms optimizuoti gamybos procesus, neatsilikti nuo gaminių pristatymo terminų ir laiku, neviršijant biudžeto, atlikti didžiulius projektus. Konsultavome jaunos, gabius, energingus vadovus, įklimpusius į priešiškus santykius su viršininkais, ir padėjome jiems pakeisti savo požiūrį – neieškoti pasiteisinimų ir nesizharstyti kalte. Prisiimdami atsakomybę, pažabodami savo ego ir prisiimdami kaltę už įtemptus santykius jie užglostė nesutarimus ir atgavo viršininkų pasitikėjimą. Galiausiai jie buvo įvertinti geriau už savo bendradarbius ir kitus rinkos darbuotojus. Medikai vadovai mums pasakojo, kaip aiškinimai „kodėl“ ir „paprasti, aiškūs ir glausti“ nurodymai padeda jų komandoms darniai dirbti ir gelbėti gyvybes operacinėje.

Matėme, kaip priešgaisrinės gelbėjimo tarnybos vadovai, naudodamiesi „Pradėk nuo savęs“ knyga tarsi vadovėliu, mokė savo ugniagesius taikyti „judu-dengiu“ taktiką, kad jų komandos veiktų efektyviau ir taip geriau tarnautų savo bendruomenėms, o patys ugniagesiai išvengtų pavojų. Girdėjome, kaip į atsakingas vadovų pareigas paaukštinti policijos pareigūnai savo sėkmę tiesiogiai siejo su „Pradėk nuo savęs“ principais.

Daug mokytojų, pedagogų ir trenerių sakė mums, kad ši knyga padėjo jiems patobulėti ir reikšmingai pakeitė jų mokinių ir treniruojamų sportininkų gyvenimą. Pamokslininkai ir misionierių grupės rašė, kaip „Pradėk nuo savęs“ paveikė jų komandas – jos išmoko dirbti veiksmingiau ir gali labiau pagelbėti sunkumų patiriantiems žmonėms.

Net iš sutuoktinių teko girdėti, kad „Pradėk nuo savęs“ išgelbėjo jų santuokas. Nustoję badyti pirštais ir versti kaltę savo partneriui, jie galėjo pažvelgti į save ir atrasti, už ką galėtų priiimti atsakomybę ir pasiekti geresnių rezultatų. Dėl to jų santykiai pasitaisė ir sustiprėjo.

Mums be galo svarbu regėti tokių platum, reikšmingą poveikį. Šią knygą parašėme iš tiesų norėdami padėti kitiems – vadovams ir norintiems jais būti – patobulėti: gyventi sėkmingesni, visavertį gyvenimą, tapti aktyvesniais, veiklesniais žmonėmis, daugiau dėmesio skirti aplinkinių gerovei.

Padėti kitiems geriau gyventi – tai mūsų būdas pagerbti tų, kurie su mumis tarnavo ir mūsų lauke iki paskutiniosios kovoj, priesaiką ir atminimą. Jiems esame skolingi už viską.

Mes tikime šiais principais, nes savo akimis regėjome, kokių išskirtinių rezultatų galima pasiekti jų laikantis – ne tik mūsų lauke, bet ir versle, gyvenime. Nekantraujame patirti, kaip ši žinia sklinda vis plačiau, ir matyti, kaip „Pradėk nuo savęs“ propaguojama mąstysena toliau padeda vadovams, pavaldiniams ir kitiems žmonėms priimti veiksmingus sprendimus ir pasiekti svarbiausią tikslą: *vadovauti ir laimėti*.

IMKIT IR DARYKIT.

Jock Willink ir Leif Babin

2017 m. liepa

ĮVADAS

Ramadi, Irakas: kovinio vieneto vado dilema

Leif Babin

Hamvių* konvojui sustojus ant kelio, vedančio palei kanalą, tebuvo girdėti tykus dyzelinių variklių urzgimas. Tamsoje į visas puses driekėsi irakiečių ūkininkų laukai ir datulių giraitės. Naktis buvo tyki. Toliau esantį irakiečių kaimelį išdavė tik kartkartėmis amtelintis šuo ir vienišas mirgantis žibintas. Jei žvalgybos duomenys buvo tikslūs, kaimelyje glaudėsi aukšto rango teroristų vadas, galbūt su visa savo gerai ginkluotą kovotojų palyda. Konvojus važiavo be šviesų, aplink tvyrojo plikai akiai neįveikiama tamsa. Bet per žalią mūsų naktinių žiūronų pašvaistę buvo galima regėti judančius kūnus: būrį Laivyno ruonių su šalmais, neperšaukamomis liemenėmis, ginklais ir amunicija, taip pat dalinį irakiečių kareivių, išlipusių iš automobilių ir mikliai besirikiuojančių į žygio rikiuotę.

Sprogmenų neutralizavimo (SN) specialistas nuskubėjo į priekį ir patikrino kanalą kertantį pylimą. Tokiose pervažose prieš

* *High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle* (didelio pravažumo daugiafunkcis ratinis automobilis), arba sutrumpintai HMMWV, tariama kaip „hamvis“.

kovotojai dažnai padėdavo mirtinų sprogmenų. Kai kurie jų buvo tokie galingi, kad galėjo sunaikinti visą automobilį su jo keleiviais akimirksniu pratrūkusiam dantytų metalo skeveldrų ir svilinančio karščio pragare. Kol kas kelias atrodė švarus, ruonių ir irakiečių karių puolimo pajėgos pėsčiomis tyliai įveikė pylimą ir pajudėjo link pastatų, kuriuose, kaip buvo pranešama, yra apsistoję teroristai. Šis ypač blogas, prastai pagarsėjęs „Al-Qaeda Irake“ emyras, atsakingas už amerikiečių kareivių, irakiečių saugumo pajėgų ir nekaltų civilių mirtis, jau daug mėnesių vis išvengdavo mūsų žabangų. Dabar buvo išskirtinė galimybė paimti jį į nelaisvę arba nukauti, kol nesurengė kito išpuolio.

SEAL šturmo grupė judėjo siaura gatve tarp aukštų gyvenamojo kvartalo sienų ir priartėjo prie taikinio durų.

BUM!

Nakties tylą sudrebino duslus sprogstamojo laužimo įrenginio pokštelėjimas. Namo gyventojus prikėlė nemalonus žadintuvas – jų durys buvo išsprogdintos, o vidun įžengė agresyvūs, gerai ginkluoti, kovai pasiruošę vyrai. Hamviai pervažiavo pylimą, tada siaura gatve, kurioje išsiteko tik po vieną automobilį, nuriedėjo taikinio link ir sustojo užėmę aplink jį pozicijas. Visų automobilių bokšteliuose stovėjo po ruonį su sunkiuoju kulkosvaidžiu, pasiruošusį paremti ugnimi, jei reikalai pakryptų į blogąją pusę.

Aš buvau antžeminių pajėgų vadas, aukščiausio rango ruonis, atsakingas už šią operaciją. Vos išlipau iš pirmo automobilio į gatvę greta taikinio, kažkas sušuko: „Turime švirkšlį!“ Šaukė greta buvęs SN operatorius, kuris ir pastebėjo „švirkšlį“, t. y. iš taikinio sprunkantį asmenį. Tai galėjo būti teroristas arba žinių apie jo buvimo vietą turintis žmogus. Negalėjome leisti jam pasprukti. SN operatorius ir aš buvome vieninteliai, galintys jį vyti, todėl pasileidome iš paskos. Nusivijome jį siauru skersgatviu, apibėgome kelis pastatus, paskui lėkėme kitu tamsiu skersgatviu, lygiagrečiu su gatve, kurioje

stovėjo mūsų hamviai. Pagaliau jį sugavome, tai buvo vidutinio amžiaus irakietis, apsilkęs tradiciniu arabišku chalatu, dišdaša. Kaip ir buvome apmokyti, greitai paguldėme jį ant žemės ir užlaužėme rankas. Jos buvo tuščios, bet vyrukas kišenėje galėjo turėti granatą, arba, dar blogiau, po drabužiais galėjo būti apsijuosęs sprogstamuoju savižudžio diržu. Visi, susiję su aukšto lygio teroristu, galėjo turėti tokių mirtinų įrenginių, todėl negalėjome lengvabūdiškai numoti ranka. Dėl visa ko reikėjo jį greitai apieškoti.

Tą akimirką man toptelėjo, kad esame vienut vienutėliai, visiškai atkirsti nuo savo dalinio. Likusi SEAL šturmo grupė nežinojo, kur mes. Neturėjome laiko jų įspėti. Nė nebuvo tikras, kur esame jų atžvilgiu. Mus supo tamsūs langai ir nepatikrintų namų stogai, ant kurių galėjo tykoti prieš kovotojai, pasiruošę bet kurią sekundę mus užpulti ir užkurti tikrą pragarą. Turėjome tuoj pat grįžti prie savo karių.

Bet mums nė nespėjus surakinti vyrui rankų, vos pradėjęs tikrinti, ar jis neturi ginklų, išgirdau žingsnius. Pažvelgęs pro savo naktinius žiūronus į kitą skersgatvio galą pamačiau, kaip iš už kampo, arčiau nei už keturiasdešimties metrų, įsuko septyni ar aštuoni vyrai. Jie buvo gausiai ginkluoti ir sparčiai judėjo mūsų link. Dalį sekundės mano protas negalėjo patikėti tuo, ką mato akys. Bet apsirikti nebuvo kaip: su niekuo nesumaišomi AK-47 automatų siluetai, RPG-7* nuo peties paleidžiami granatsvaiddžiai ir bent vienas juosta užtaisomas kulkosvaiddis. Jie čia atėjo ne paspausti mums rankų. Tai buvo ginkluoti prieš kariai, einantys užimti puolimo pozicijų.

* RPG-7, plačiai naudojamas rusų sukurtas nuo peties paleidžiamas granatsvaiddis, dėl savo mirtino efektyvumo populiarus tarp Amerikos priešų. Kitaip nei įprasta manyti, RPG nereiškia *Rocket propelled grenade* (reaktyvinis granatsvaiddis), tai yra rusiško pavadinimo *Ruchnoy Protivotankovy Granatamyot* (rankinis prieštankinis granatsvaiddis) akronimas.

Mudu – aš ir SN operatorius – atsidūrėme visai nepavydėtinoje situacijoje. Paguldytas irakietis, kurį laikėme prispaudę prie žemės, galimas teroristas, dar buvo neapieškotas, padėtis buvo be galo pavojinga. Turėjome grįžti ir susijungti su likusiomis pajėgomis. Prie mūsų artėjo gausios, sunkiai ginkluotos priešo pajėgos, jos mudu pranoko ir skaičiumi, ir ginkluote. Be to, man reikėjo kuo greičiau imtis savo vado darbo, baigti rūpintis kaliniais ir imtis vadovauti šturmo grupei, mūsų automobiliams ir derinti veiksmus su toli esančiais paramos daliniais. Ir visa tai turėjau padaryti tuoj pat.

Tai nebuvo pirma mano komandiruotė į Iraką, bet iki šiol dar nebuvo tekę atsidurti tokioje situacijoje. Nors mūšiai dažnai vaizduojami filmuose ir kompiuteriniuose žaidimuose, tai nebuvo filmas ir tikrai ne žaidimas. Priešais mus buvo iki dantų ginkluoti, pavojingi vyrai, pasiryžę žudyti amerikiečius ir irakiečius karius. Jei kuris nors patektume jiems į rankas, tikėtina, kad būtume kankinami neapsakomais būdais, o tada mums nupjautų galvas priešais vaizdo kamerą, kad pamatytų visas pasaulis. Jie labiau už viską norėjo mus nužudyti ir tam buvo pasiruošę mirti dešimtimis.

Širdis plakė it pašėlusiai, kraujas kunkuliavo gyslose – žinojau, kad svarbi kiekviena sekundė. Tokios aplinkybės galėjo išmušti iš vėžių ir patį kompetentingiausią vadą, labiausiai patyrusį kovų veteraną. Bet man mintyse nuskambėjo tiesioginio mano boso – mūsų laikinojo taktinio dalinio vado, komandoro leitenanto Džoko Vilinko – žodžiai; žodžiai, kuriuos nuolatos girdėjau per intensyvias visus metus trukusias treniruotes ir pasirėngimą: „Atsipalaiduok. Apsidairyk. Priimk sprendimą.“ Mūsų SEAL būrys ir laikinasis taktinis dalinys daugybę kartų treniravosi pačiomis įvairiausiomis beviltiškomis, chaotiškomis, be galo sunkiomis sąlygomis, kad būtume pasiruošę kaip tik tokiai akimirkai. Mokėjau taikyti Džoko mums į galvą kaltus kovos dėsnius: judu-dengiu, paprastai, nustatyti prioritetus ir veikti, paskirstyti vadovavimą. Kovos dėsniai yra

įrankis, kuriuo naudojantis įmanoma ne tik išgyventi tokioje pavojingoje situacijoje kaip ši, bet ir ją suvaldyti, visiškai užgožti ir *nugalėti* priešą. Jie ir padiktavo kitą mano žingsnį.

Nustatyk prioritetus: kad ir kiek svarbių užduočių manęs laukė, pirmiausia privalėjau per kelias artimiausias sekundes susidoroti su artėjančiais priešo kariais, arba visa kita būtų buvę nesvarbu. Mes būtume buvę negyvi. Negana to, prieš kovotojai būtų tęsę puolimą ir galbūt užmušę daugiau SEAL šturmo grupės karių. Tai buvo svarbiausias mano prioritetas.

Veik: nedvejodamas atidengiau ugnį į besiartinančius priešo kovotojus savo automatinio šautuvu „Colt“ M4, pirmajam grandinėje einančiam kovotojui, nešinam RPG, į krūtinę paleidau tris ar keturis šūvius, tiesiai į kūno centrą. Kai jis parkrito, skubiai nukreipiau ugnį į kitą blogiuką, tada dar į kitą. Liepsnos pliūpsniai ir šūvių triukšmas visiems aplinkiniams paskelbė, kad prasidėjo susišaudymas. Prieš kovotojai to nesitikėjo. Jie puolė į paniką ir tie, kurie dar galėjo bėgti, kiek įkerta kojos nulėkė iš kur atėję. Keli šliaužė, dar kiti tempė sužeistuosius ir merdinčius už gatvės kampo, mums iš akių, o aš nė akimirkos nesilioviau šaudyti. Žinojau, kad kliudžiau bent tris ar keturis. Nors šūviai buvo taiklūs ir kliudė prieš kovotojų masės centrus, 5,56 mm šoviniai buvo per maži, kad turėtų pakankamai kaunamosios galios. Dabar blogiukai jau buvo už kampo, keli mirę, keli, sunkiai sužeisti, netrukus taip pat išleis kvapą. Bet likę sveiki, be jokios abejonės, persigrupuos ir puls iš naujo, tikriausiai pasikvies į pagalbą dar daugiau kovotojų.

Turėjome trauktis. Nebuvo laiko įmantriam planui. Taip pat negalėjau leisti sau prabangos paaiškinti savo susišaudymo bičiuliui, greta esančiam SN operatoriui, kur judėti. Bet turėjome tuoj pat imtis veiksmų. Įvykdžius aukščiausio prioriteto užduotį – atmušti ginkluotus, pulti besiruošiančius prieš kovotojus – ir bent jau tam kartui sumažinus pavojų, dabar kitas prioritetas buvo grįžti

ir susijungti su mūsų SEAL šturmo grupe. Tam su SN operatoriumi ėmėmės komandinės „judu-dengiu“ taktikos. Aš dengiau, kol jis traukėsi į poziciją, iš kurios galėtų dengti mane. Tada perbėgau į naują poziciją dengti jo. Taip mes pasikeisdami nubėgome draugiškų pajėgų link, tempdamiesi iš paskos belaisvį. Kai tik pasiekėme skersai einančią gatvelę ir užsiglaudėme už betoninės sienos, SN operatorius greitai apieškojo belaisvį, o aš pakėlęs šautuvą jį dengiau. Neradę ginklų pajudėjome toliau, kol pasiekėme savo komandą ir čia perdavėme sučiuptą žmogų belaisviais užsiimantiems šturmo komandos kariams. Tada vėl ėmiausi vadovauti antžeminėms pajėgoms, nurodžiau savo automobilių vadui pastatyti hamvį, ginkluotą sunkiuoju .50 kalibro kulkosvaidžiu, taip, kad galėtume atremti antpuolius ir iš tos pusės, iš kurios buvo pasirodę prieškovotojai. Tada mūsų SEAL ryšininkui liepiau susisiekti su taktinių operacijų centru (TOC), esančiu už daugybės kilometrų, pranešti jiems apie padėtį ir užsakyti mums paramą iš oro.

Kitą pusvalandį prieš kovotojai stengėsi mus apeiti ir vis tratinė mūsų pusėn. Bet mes likome per žingsnį priekyje, vis atmušdavome jų antpuolius. Vyriškis, kurį pasivijome ir sučiupome, pasirodė nesąs mūsų taikinys. Jis buvo trumpam sulaikytas apklausti, nusiūstas į sulaikymo bazę, bet paskui paleistas. Tą naktį savo taikinio neradome. Regis, „Al-Qaeda Irake“ emyras išvyko dar prieš mums pasirodant. Bet mes nukovėme bent keletą jo kovotojų ir surinkome vertingų žinių apie jo veiksmus ir organizaciją. Nors šia operacija ir nepavyko pasiekti svarbiausio tikslo, teroristui ir jo pakalikams parodėme, kad nėra vietos, kur jie galėtų saugiai pasislėpti. Tikėtina, jog tai privertė jį (bent jau trumpuoju laikotarpiu) galvoti apie išlikimą, užuot planavus kitą puolimą. Tai, kad šitaip padėjome apsaugoti amerikiečių gyvybes, o kartu irakiečių saugumo pajėgas ir nekaltus civilius, buvo šioks toks paguodos prizas.

Man didžiausias laimėjimas buvo išmoktos vadovavimo pamokos. Vienos buvo paprastos, pavyzdžiui, supratau, kad prieš kiekvieną kovinę operaciją turiu daug kruopščiau išnagrinėti žemėlapi ir geriau įsidėmėti vietovės, kurioje yra taikiny, ypatumus, nes vykdant operaciją gali nebūti laiko pasitikrinti. Kelios pamokos parodė procedūrų svarbą, pavyzdžiui, kad visiems operatoriams turi būti aiškiai apibrėžta, kiek toli vyti „švirkšlius“ prieš susisiekiant su komanda. Dar kitos pamokos buvo susijusios su strategija: jei išmanome kovos dėsnius ir gebame juos tinkamai taikyti, turime didesnes galimybes ne tik išgyventi sunkiomis ir pavojingomis sąlygomis, bet ir pakreipti įvykius savo naudai. Kaip vėliau patirs visa kovinių SEAL vadų karta, šiuos kovos dėsnius vienodai sėkmingai galima taikyti ir per intensyvų susišaudymą, ir ne tokiose dinamiškose, bet svarbiose situacijose. Jais rėmiausi visus ilgus nesiliaujančių susirėmimų Ramadi mieste mėnesius, visą savo SEAL karininko karjerą ir ją baigęs.

Tokiais principais turėtų vadovautis visos komandos, norinčios pelnyti sėkmę mūšio lauke ar verslo pasaulyje – bet kokiaje situacijoje, kurioje grupė žmonių turi veikti išvien, kad atliktų užduotį ar pasiektų tikslą. Bet kuri šiuos dėsnius perpratusi ir taikanti komanda, grupė ar organizacija gali tikėtis tik vieno rezultato: pergalės.

VADOVAVIMAS: SVARBIAUSIAS VEIKSNYS

Leif Babin ir Jocko Willink

Ši knyga yra apie vadovavimą. Ji skirta didelių ir mažų komandų vadovams, vyrams ir moterims, visiems, norintiems tobulėti. Nors joje rasite jaudinančių kovinių SEAL operacijų aprašymų, ši knyga nėra karo memuarai. Tai pamokų rinkinys, atsiradęs iš mūsų patirties, kurios įgijome padėdami kitiems vadams nugalėti. Jei ši knyga taps naudingu vedliu vadovams, trokštantiesiems sukurti ir apmokyti stiprias, laiminčias komandas ir joms vadovauti, mūsų tikslas bus pasiektas.