

# КОМАНДА КОМАНД



**Стэнли Маккристал**  
**Тантум Коллинс**  
**Дэвид Сильверман**  
**Крис Фасселл**

**Smart Reading**

**Команда команд. Как вести  
дела в сложном мире.**

**Стэнли Маккрystal, Тантум  
Коллинс, Дэвид Сильверман,  
Крис Фасселл. Саммари  
Серия «Smart Reading. Ценные  
идеи из лучших книг. Саммари»  
Серия «Мастриd Smart Reading»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=73904007](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73904007)*

*Команда команд. Как вести дела в сложном мире. Стэнли  
Маккрystal, Тантум Коллинс, Дэвид Сильверман, Крис Фасселл.  
Саммари:*

### **Аннотация**

Это саммари – сокращенная версия книги «Команда команд. Как вести дела в сложном мире» Стэнли Маккрystalа, Тантума Коллинса, Дэвида Сильвермана и Криса Фасселла. Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры.

В разгар войны в Ираке американские спецподразделения столкнулись с новым типом противника – децентрализованной, гибкой и быстрой сетью. Традиционные иерархические структуры и старые принципы управления оказались бессильны. Генерал Маккрystal и его команда совершили радикальную трансформацию: вместо гигантской, но медленной и неповоротливой армейской машины они создали команду команд – сетевую организацию, основанную на доверии, прозрачности и децентрализации принятия решений. Перенос этого опыта на другие сферы жизни делает книгу практическим руководством по выживанию и успеху в непредсказуемом современном мире.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Борьба Левиафана с Протеем	6
Крах детерминизма	10
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Smart Reading**  
**Команда команд. Как**  
**вести дела в сложном**  
**мире. Стэнли Маккристал,**  
**Тантум Коллинс, Дэвид**  
**Сильверман, Крис**  
**Фасселл. Саммари**

Оригинальное название:

**Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex  
World**

Авторы:

**Stanley McChrystal, Tantum Collins, David Silverman,  
Chris Fussell**

# Борьба Левиафана с Протеем

В 2003 году основным полем деятельности Объединенного командования специальных операций (ОКСО) США стал Ирак. Военная кампания, начатая ради свержения режима Саддама Хусейна, быстро превратилась в противостояние суннитам, которые объединились вокруг иорданского экстремиста, Абу Мусаба аз-Заркави. Он развязал гражданскую войну, умело стравив суннитов и шиитов Ирака, и осенью 2004 года принес клятву верности Усаме бен Ладену. Так родилась «Аль-Каида в Ираке» (АКИ)<sup>1</sup>.

*Противостояние АКИ стало для профессиональных военных борьбой с Протеем – полиморфом из древнегреческих мифов. В ходе битвы он умел менять облик, дезориентируя противников, и победить его удалось только легендарному троянскому царю Менелаяю.*

Уровень экстремизма, который проповедовал Заркави, был запредельным. В Ираке живет всего сотая часть мирового населения, но из 20 тысяч человек, погибших от атак террористов в 2005 году по всему миру, 65 % были убиты именно там.

Исходя из привычной логики, у АКИ не было шансов на

---

<sup>1</sup> АКИ – террористическая организация, запрещенная в РФ.

успех. В распоряжении ОКСО были элитные солдаты и лучшее оружие, в то время как бывшие селяне и горожане, ставшие боевиками «Аль-Каиды», собирали самодельные взрывные устройства в гаражах и подвалах и чинили купленные на черном рынке устаревшие минометы.

Вначале эксперты считали, что успех АКИ во многом был завязан на личности Абу Мусаба аз-Заркави. Он действительно был гением, однако, «выбивая» поочередно его приближенных, спецназ не мог ослабить организацию в целом.

Отношения между членами АКИ были хаотичными, противоречивыми и не укладывались в традиционную военную иерархию. «Аль-Каида в Ираке» выглядела как обычная повстанческая армия, но действовала неизвестным доселе образом.

Новая среда создала принципиально новый тип угрозы. К 2004 году люди стали получать информацию, общаться и передвигаться намного быстрее, чем раньше. Это дало преимущество небольшим слаженным группам – гаражным бандам, студенческим стартапам... и террористическим ячейкам.

*Марк Цукерберг без стартового капитала и финансовой поддержки семьи изменил мир, не достигнув 25 лет и даже не окончив университет. А Абу Мусаб аз-Заркави, имеющий онлайн-инструкции по сбору бомб, а также возможность нанимать людей и пропагандировать свои идеи по всему миру, развязал*

*войну.*

В этой новой среде ОКСО казалось неповоротливым и неэффективным чудовищем, несмотря на все ресурсы и возможности. Оно действовало намного быстрее других подразделений, но по сравнению с АКИ выглядело настоящим Левиафаном. Но как научить Левиафана импровизировать?

*Британский адмирал Горацио Нельсон победил в Трафальгарской битве, создав управляемый хаос, в котором вражеские командиры не смогли отдавать слаженные приказы. Команды, передаваемые при помощи сигнальных флажков, терялись в дыму сражений, флаги горели и срывались вражеским огнем... Франко-испанский флот, в котором младшие чины дожидались команды от вышестоящих, был буквально парализован, а английский получил преимущество, потому что Нельсон разрешил своим подчиненным проявлять инициативу и действовать самостоятельно.*

Нельсон сформировал организационную культуру, которая поощряла личную инициативу и критическое мышление и была противоположностью простой стратегии исполнения команд. Подлинный гений Нельсона заключался не в единственном хитром маневре, а в предшествующих ему годах инновационного руководства.

Подобный подход мог помочь в борьбе с АКИ. Нужна была новая организационная структура и новый стиль управ-

ления.

# Крах детерминизма

*Детерминизм предполагает, что любое начальное состояние приводит к единственному неизбежному результату.* Вселенная – это «часовой механизм» с огромным, но все-таки ограниченным количеством деталей: если узнать закономерности его работы, можно предсказать положение каждой из шестеренок в любой момент.

Детерминистский подход в контексте управления производством (редукционизм) активно развивал Фредерик Тейлор. Он считал, что для любой задачи существует лучший способ ее выполнения и обязанность управленца – его найти. Роль работника сводилась к четкому выполнению указаний, данных начальником.

*Вместо абстрактной задачи «сделать диск для автомобильного колеса» рабочий получал чек-лист, в котором действия описывались по шагам: от установки заготовки на станок до чистовой шлифовки металла.*

Каждый шаг оптимизировался – экономились секунды и миллиметры, которые в итоге складывались в часы, километры и... доллары.

Именно при Тейлоре менеджмент стал отдельной профессией. До этого руководящая должность была наградой за долгие годы службы и отличалась лишь более высокой зар-

платой и менее интенсивным трудом. *Тейлор считал руководителей исследователями и архитекторами эффективности: им полагалось обдумывать и планировать, а работникам – послушно исполнять.* От рабочих не ожидали понимания происходящего, более того, считали это лишним и опасным.

*Вершиной редукционизма стал конвейер Генри Форда, на котором удалось сократить время производства автомобиля с нескольких дней до 93 минут.*

Военное дело как нельзя лучше отвечало этой стратегии. Более того, некоторые ее положения – разделение процессов планирования и исполнения, стандартизация инструментов и методик – использовались военными задолго до рождения самого Тейлора. Редукционистский подход помог европейским странам и США в XX веке увеличить производство стрелкового оружия, бомб, а также поставить на поток обучение огромного количества новичков.

*Редукционистский подход к управлению диктует и оптимальную структуру организаций.* Несколько специализированных вертикальных колонок (подразделений и отделов) соединены на самом верху одним-двумя горизонтальными уровнями высшего руководства. Наверху находятся люди, принимающие решения, внизу – исполняющие. Планирование отделено от исполнения, в этом и заключается секрет эффективности.

## Сложный или осложненный?

*В 1961 году метеоролог Эдвард Лоренц открыл «эффект бабочки». С помощью математического моделирования он пытался прогнозировать погоду на недели и месяцы вперед и обнаружил, что незначительное изменение в начальных данных (например, округление числа) кардинально меняет прогноз. Погода – не «часовой механизм», а сложная система: то, что кажется мелким и малозначительным, при определенном стечении обстоятельств может привести к непредсказуемым последствиям.*

Системы могут быть сложными или осложненными. И те и другие состоят из огромного количества элементов.

	Осложненные системы	Сложные системы
<b>Связи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• линейные;</li> <li>• предсказуемые</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• нелинейные (результат непропорционален исходным данным);</li> <li>• неопределенные (не каждый взмах крыльев бабочки вызывает ураган, он начнется лишь при совпадении тысяч других условий);</li> <li>• более многочисленные;</li> <li>• более плотные</li> </ul>
<b>Пример</b>	Часовой механизм. Зная работу каждой шестеренки, можно точно предсказать результат	Погода, экосистема, экономика. Даже небольшое изменение может вызвать каскад непредсказуемых последствий. Завезенные в Австралию овцы угрожают местному биоразнообразию, крах одного банка обрушивает всю отрасль

*Торговец фруктами из Туниса Тарек аль-Тайиб Мохаммед Буазизи в декабре 2010 года совершил самоожжение в знак протеста против коррупции властей. Происходящее быстро вышло из-под контроля: толпа устроила протест, а на следующий день фотография умирающего в огне Тарека появилась в интернете. По всему арабскому миру начались волнения. Через три месяца за 1 400 миль от места происшествия пришел конец 13-летнему правлению Хосни Мубарака, Муаммар Каддафи стал терять*

*контроль над Ливией, а в Сирии началась гражданская война.*

Такого эффекта никто не мог предсказать. ***Технологический прогресс заметно ослабил нашу способность прогнозировать.***

## **Гибкость – новая эффективность**

Ритуал стратегического планирования, который предполагает, что «будущее будет более или менее похоже на настоящее», больше мешает, чем помогает. Важнейшим фактором выживания системы становится гибкость.

- Чтобы сделать систему мощной, нужно усилить ее составные части. Например, пирамиду можно сложить из более прочных блоков.
- Чтобы сделать систему гибкой, нужно позаботиться о связях между ее компонентами. Например, положить блоки на раствор с эластичными свойствами.

Люди традиционно заботятся о мощности систем, забывая о гибкости. При этом мощные системы очень восприимчивы к непредвиденным и непрогнозируемым обстоятельствам. Для того чтобы пережить их, ***необходимо быть мощными и гибкими одновременно.***

*Линия Мажино была непроходима для армий XX века, однако в 1940 году немцы не стали атаковать ее, вместо этого танковые дивизии нанесли удар по Бельгии, Нидерландам и Люксембургу – нейтральным странам, которые ничем не могли защититься. Немецкие войска нанесли удар по Франции с севера, обойдя непроницаемую (но и недвижимую!) линию Мажино. Войска люфтваффе ее просто перелетели. Менее чем через две недели после этого Франция сдалась.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.