



# ВСЕГДА ВЕРЕН!

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СЕКРЕТЫ  
САМОЙ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В МИРЕ:  
КАК ПОДБИРАТЬ И ГОТОВИТЬ УСПЕШНЫХ СОТРУДНИКОВ,  
ИСПОЛЬЗУЯ ОПЫТ МОРСКОЙ ПЕХОТЫ США

Прочтите эту книгу  
и превратите свою  
компанию из группы  
разрозненных сотрудников  
в целеустремленную  
команду, для которой  
нет невыполнимых  
задач

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО                                              | 7   |
| БЛАГОДАРНОСТИ                                                    | 9   |
| ПРЕДИСЛОВИЕ                                                      | 12  |
| I. КАК ПРИВЛЕЧЬ ЛУЧШИХ ИЗ ЛУЧШИХ                                 | 17  |
| 2. ОСНОВНОЙ КУРС ПОДГОТОВКИ                                      | 58  |
| 3. РУКОВОДСТВО: УПРАВЛЕНИЕ РЯДОВЫМ СОСТАВОМ                      | 100 |
| 4. СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ:<br>РУКОВОДСТВО ВЫПОЛНЕНИЕМ ЗАДАЧИ | 148 |
| 5. ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ:<br>РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ        | 206 |
| 6. НЕСКОЛЬКО СЛОВ О ДОСТОЙНЫХ ЖЕНЩИНАХ                           | 253 |
| 7. ПУТЬ К ПОБЕДЕ: ДЕСЯТЬ СТРАТЕГИЙ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА             | 267 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ                                                       | 317 |

Посвящается моему отцу, капитану военно-морских сил США Дэниелу Каррисону, который был большим поклонником морских пехотинцев.

Посвящается моей матери Аурелии.  
И моей чудесной жене Лоан и сыну Джеймсу.

Посвящается моей матери Эвелин и моему брату Томасу, которые научили меня избегать первых подводных камней в моей жизни. И моей прекрасной жене Линде, чье безграничное терпение позволило закончить эту книгу, и моим детям — Стивену, Дэвиду и Лу-Энн.

А также посвящается всем особенным мужчинам и женщинам, которые служили, служат и всегда будут служить в Корпусе морской пехоты.

Авторы жертвуют часть своего авторского гонорара от продаж этой книги на осуществляемую Корпусом морской пехоты программу «Игрушки для малышей».



## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

**Б**удучи бизнесменом и бывшим морским пехотинцем, я носил деловой костюм в тонкую полоску гораздо дольше, чем форму морской пехоты. Тем не менее со временем стало ясно, что превосходная лидерская подготовка, полученная мной в Корпусе морской пехоты, очень помогала в бизнесе.

Обучение в корпусе подготовило меня к тому, чтобы вести морских пехотинцев в бой, но многие из полученных тогда уроков в равной степени применимы к тому «полю боя», который называется рынком. Высококонкурентная атмосфера мира коммерции требует смелости, находчивости, гибкости и, конечно, способности вести подчиненных за собой — даже тогда, когда ты идешь вперед, руководствуясь только интуицией.

Если когда-либо и существовала организация с избытком лидеров на каждом командном уровне, то это Корпус морской пехоты. Если бы он волшебным образом неожиданно трансформировался в коммерческую компанию, то работающие в сфере частного предпринимательства мгновенно поняли бы, что появился «новенький». Преданность своей миссии и способность его лидеров вдохновлять подчиненных сделали бы Корпус морской пехоты в мире бизнеса именно тем, чем он является в мире военных: победителем, успехи которого значительно превышают его масштаб.

Эта книга предназначена для бизнес-руководителя, независимо от его места в организационной иерархии. Авторы рассказывают об уникальных принципах лидерства, используемых Корпусом морской пехоты, а затем «примеряют» их к конкурентному миру бизнеса. Я уверен, что читатели оценят книгу и будут постоянно возвращаться к этому руководству по лидерству как к настольному справочнику.

Вернон К. Лукс-младший,  
председатель совета директоров  
и генеральный директор

Baxter International, Inc.,  
бывший 1-й лейтенант  
Корпуса морской пехоты США



## ПРЕДИСЛОВИЕ

 представляя новое издание книги, нельзя не отметить, что за время, прошедшее с момента первой публикации в 1999 году, ее значение еще больше возросло. Правильнее будет сказать, что сегодня на фоне успехов Корпуса морской пехоты Соединенных Штатов в заснеженных горах Афганистана и обжигающих пустынях Ирака роль этой книги стала более значимой. Нечасто деловому человеку, который находится в поиске наилучшей для своей компании организационной модели, удастся с такой легкостью найти ответы на волнующие его вопросы. Сегодня для этого достаточно всего лишь включить телевизор или прочитать утреннюю газету.

Огромные перемены произошли в мировом деловом сообществе со времени появления первого издания ««Всегда верен!» Принципы руководства морской пехоты США в бизнесе» (*Semper Fi: Business Leadership the Marine Corps Way*)<sup>1</sup>. Нам пришлось стать свидетелями того, как лопнул мыльный пузырь восхваления высоких технологий, а вскоре после этого произошло нападение террористов на башни Всемирного торгового центра, который всегда был и навечно останется подлинным сим-

---

<sup>1</sup> «Всегда верен!» («*Semper Fidelis*» или «*Semper Fi*» — лат.) — геральдический девиз Корпуса морской пехоты США. Официально принят в 1883 году. — *Прим. пер.*

волом свободного предпринимательства. Оба эти теракта нанесли сокрушительный удар не только по экономике Америки, но и по рынкам за рубежом. После 11 сентября два миллиона американцев потеряли работу. Многим компаниям пришлось модернизировать свою структуру и деятельность, чтобы преодолеть кризис; они попытались стать «поджарыми и экономными». А ведь не существует более «поджарой и экономной» организации для изучения, чем Корпус морской пехоты Соединенных Штатов Америки.

Перечень успехов морской пехоты в некоторой степени затеняет те внутренние проблемы, с которыми сталкивается эта организация. Но если кто-то будет оценивать морскую пехоту так же, как и своего конкурента, то ему сразу же станет очевидно присутствие ряда «недостатков». Корпус морской пехоты укомплектован в основном сотрудниками, работающими на условиях испытательного срока, а нам всем хорошо известно, насколько сложно мотивировать этот сектор рабочей силы. Коэффициент текучести кадров в морской пехоте составляет примерно 80 %; нет сомнений в том, что никакая организация не может в течение двух сотен лет существовать в подобных условиях и к тому же сохранять свои основные ценности. Морская пехота не проводит тщательного отбора кандидатов, ограничиваясь проверкой диплома об окончании средней школы и положительных характеристик; без сомнения, она не может позволить себе «снимать сливки». Многие из тех, кто приходит на военную службу, выросли в таком окружении, где неудача является неотъемлемым атрибутом жизни, и их приходится «переучивать» думать, ориентируясь только на победу. Среди всех родов войск США Корпус морской пехоты отличается самым минимальным набором жизненных удобств, а все мы знаем, насколько важны для поддержания морального духа на рабочем месте простые земные блага. Морская пехота является также самым малочисленным

родом войск в вооруженных силах, который по своему размеру и бюджетным ассигнованиям кажется карликом на фоне сухопутной армии, военно-морского флота и военно-воздушных сил.

Однако ни один из этих явных «недостатков» не имеет значения. История морской пехоты — это история национального успеха. К счастью для делового сообщества, многие из принципов совершенствования руководства, используемые в морской пехоте, могут быть с успехом применены в любой отрасли. Некоторые из уроков, которые читатель получит при чтении этой книги, могут его удивить. Под влиянием стереотипов, навязываемых нам Голливудом, многие люди считают, что в основе стиля управления, присущего морской пехоте, лежит руководство через устрашение. Но все, кто служил в этом подразделении, скажут вам, что те офицеры и сержанты, за которых они были готовы отдать жизнь, вовсе не были тиранами; они никогда не толкали вперед, а вели за собой и воодушевляли подчиненных личным примером. Морские пехотинцы *хотят* отличаться от других; их руководители *побуждают* их к этому, а не принуждают.

Эта книга имеет большое значение, поскольку все управленческие проблемы, существующие сегодня в мире бизнеса, очень похожи на те, с которыми сталкивается морская пехота. Руководители компаний вынуждены искать новые способы мотивирования своих «рядовых», особенно в тяжелые времена, когда становится невозможным использовать такие инструменты, как премии и увеличение окладов. Их задача — воодушевлять тех новых сотрудников, которые ранее работали в атмосфере поражения и несостоятельности. Руководители должны поощрять у работников стремление к лидерству, их лояльность компании, а кроме того, направлять движение организации на любых иерархических уровнях, чтобы добиться победы на рынке.

Книга «"Всегда верен!" Принципы руководства морской пехоты США в бизнесе» рассказывает об уникальных методах руководства, разработанных в морской пехоте за долгие годы ее существования, и о решительных и значимых нововведениях в области обучения и подготовки, а также демонстрирует то, как все это может быть использовано или уже успешно используется на рабочих местах. Книга начинается с описания успешных методик вербовки новобранцев и показывает, как эти методики могут помочь деловому сообществу, если оно хочет привлечь и удержать самых лучших работников. Авторы рассматривают методы совершенствования руководства, применяемые в учебных лагерях для новобранцев, в школе подготовки сержантов, при обучении офицеров, то есть по всей цепи инстанций вплоть до Генерального штаба. Книга повествует о том, как современные руководители могут и должны следовать этим принципам в своих собственных организациях. И, наконец, в ней продемонстрированы стратегии, созданные в Корпусе морской пехоты для достижения победы — конечного результата успешного руководства, стратегии, применимые в условиях конкурентного рынка точно так же, как и на поле боя.

Последствия плохого владения навыками руководства в корпоративном мире хотя и не являются столь драматичными в историческом плане, как те, что возникают в боевых условиях, тем не менее могут нанести не меньший урон судьбе любой компании. Успех каждого предприятия определяется тем, насколько оно подготовило своих руководителей к тому, чтобы вдохновлять и направлять своих сотрудников в рамках отпущенных им властных полномочий. А если речь заходит о воспитании лидеров, то никто не делает это лучше, чем морская пехота Соединенных Штатов. Те мужчины и женщины, которые воспользуются в своей деловой карьере принципами, описанными на страницах этой книги, смогут

стать выдающимися руководителями среди представителей своего поколения.

Мы надеемся, что вы получите удовольствие от чтения и извлечете пользу из этой книги.

Дэн Каррисон и Род Уолш



