

ДИХОТОМІЯ ЛІДЕРСТВА

Інші книжки Джоко Вільнка
і Лейфа Бабіна українською

Абсолютна відповідальність
Уроки лідерства від «морських котиків»

Джоко Віллінк
Лейф Бабін

ДИХОТОМІЯ ЛІДЕРСТВА

**ЗБАЛАНСОВАНИЙ ПІДХІД
ДО АБСОЛЮТНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

*Переклав з англійської
Олег Качала*

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2026

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

Зміст

<i>Передмова</i>	9
<i>Вступ</i> Знайти рівновагу	15
Частина перша	
РІВНОВАГА В ЛЮДЯХ	
<i>Розділ 1</i> Найглибша дихотомія	29
<i>Розділ 2</i> Беріть відповідальність, надаючи повноваження іншим	51
<i>Розділ 3</i> Твердо, але не владно	75
<i>Розділ 4</i> Коли підтримувати і коли звільняти	97
Частина друга	
РІВНОВАГА В БОЙОВОМУ ЗАВДАННІ	
<i>Розділ 5</i> Вишколюйте наполегливо, але з розумом	121
<i>Розділ 6</i> Рішуче, але не безрозсудно	149
<i>Розділ 7</i> Суворо, але не жорстко	175
<i>Розділ 8</i> Підтримуйте контроль, але не ведіть за руку	197
Частина третя	
РІВНОВАГА В СОБІ	
<i>Розділ 9</i> Вести за собою і йти за кимось	217
<i>Розділ 10</i> Плануйте, але не перестарайтеся	237

<i>Розділ 11</i>	Смиренно, але не пасивно	257
<i>Розділ 12</i>	Зосереджено, але не зациклено	283
<i>Післямова</i>		303

АВТОРСЬКІ ДОПОВНЕННЯ

Дихотомія лідерства	309
Пам'ятайте	312
Перемога за будь-яку ціну	316

Посвята великим і відважним бойовим плавцям третьої групи морських котиків спецпідрозділу «Брузер», а особливо: Маркові Лі, Майкові Монсуру і Раянові Джобу, які поклали свої життя; Крісові Кайлу, другові й Легенді; Сетові Стоуну, командирові взводу «Дельта», нашому братові.
Вічна їм шана



Морські котики спецпідрозділу «Брузер», фахівці зі знешкодження вибухонебезпечних предметів та іракські солдати здійснюють зачистку у районі Малааб у східній частині міста Рамаді разом з американськими солдатами оперативно-тактичної групи «Ред Куррагі», легендарними «братами по зброї» 1-го батальйону 506-го парашутно-десантного піхотного полку (1/506) 101-ї повітряно-десантної дивізії. На передньому плані праворуч — ротний командир, видатний воїн і професійний солдат, відомий під позивним «Стрілець шість» (Gunfighter Six).

(Фото надав ТОДД ПІТТМАН)

Передмова

Війна — це жахіття. Вона страшна, безжальна, руйнівна і зла. Війна — це пекло. Але війна — це також чудова вчителька, сувора наставниця. На війні ми засвоїли уроки, написані кров'ю: про скорботу, втрати й біль. Ми пізнали крихкість людського життя і силу людського духу.

Звичайно, ми навчалися стратегії і тактики. Дізналися, як найбільш ефективно вести боротьбу з нашими ворогами. Ми вчилися розпізнавати цілі, збирати й використовувати інформацію, знаходити слабкі місця противника і користати з них. Ми застосовували ці уроки, змушуючи ворога розплачуватися за свої проступки.

Але з усього, чого ми навчилися, ніщо не було таким універсальним і таким придатним до застосування, як правдиве розуміння сили лідерства. Ми бачили, як успішні лідери здобувають перемогу там, де вона видавалася неможливою. Ми також спостерігали, як погане лідерство призводить до поразки команд, які здавалися непереможними.

Ми на власному досвіді переконалися, що принципи лідерства «прості, але не легкі». Є стратегії, методи й навички, для дієвого застосування яких потрібні час і практика. Найважливішою умовою дієвого лідерства є смиренність, яка допомагає лідерам повністю розуміти й оцінювати власні недоліки. Ми багато чого навчилися на полі бою і намагалися передати ці уроки іншим, але нас досі щодня смиряють наші помилки і те, чого ми далі вчимося.

Ця книжка — продовження нашої першої книжки «Абсолютна відповідальність: уроки лідерства від “морських котиків”»*. Багато читачів першої книжки дуже просили нас написати її. У «Дихотомії лідерства» ми виклали концепції з чіткими описами і ввели їх у контексти, щоб її можна було читати й розуміти незалежно від першої книжки. Щоб ґрунтовніше зрозуміти подане на наступних сторінках, зокрема що цьому передувало, читачі можуть звернутися до «Абсолютної відповідальності». Хоча ознайомлення з першою книжкою може допомогти глибше осягнути зміст, це не є обов'язковим.

В обох книжках ми спираємося на наш військовий досвід, а саме службу в морських котиках. Більшість уроків ми винесли з битви за Рамаді у 2006 році, коли ми командували третім підрозділом морських котиків спецпідрозділу «Брузер». Під час тієї операції морські котики з «Брузера» проявили надзвичайну хоробрість і стійкість. Їхні дії мали вирішальне значення на полі бою. Але спецпідрозділ «Брузер» також зазнав серйозних втрат. Про ці жертви пам'ятатимуть завжди.

Завершивши службу у ВМС США, ми заснували компанію Echelon Front, щоб ділитися набутим досвідом з лідерами на всіх рівнях. «Абсолютна відповідальність» опублікована 2015 року. Лідери з різних куточків світу засвоїли засадничі ідеї цієї книжки — мислення «Абсолютної відповідальності» і чотири закони бою: «Прикривати й рухатися», «Простота», «Визначати пріоритети й виконувати» і «Децентралізоване командування». Понад мільйон читачів взяли на озброєння ці правила і, застосовуючи їх у своєму професійному й особистому житті, досягли надзвичайних результатів.

Але застосовувати ці принципи повною мірою — завдання не з легких. Якщо знехтувати нюансами або неправильно їх зрозуміти, вони створюють перешкоди, які важко подолати. Ми написали цю книжку, щоб поділитися детальним розумінням і глибоким баченням, яке нерідко стає вирішальним для успіху чи поразки. Книжка допоможе вам краще сприймати, аналізувати

* Книжка вийшла друком у видавництві «#книголав» 2020 року. — Прим. пер.

і застосовувати ці принципи лідерства на вашому полі бою — незалежно від того, чи йдеться про бойові дії, бізнес чи повсякденне життя.

Структура «Дихотомії лідерства» повторює структуру «Абсолютної відповідальності»: книжка складається з трьох частин, по чотири розділи в кожній частині й по три підрозділи в кожному розділі. У першому підрозділі кожного розділу описано досвід з бойових дій або навчань морських котиків, у другому підрозділі розглянуто відповідний принцип; а в третьому — подано безпосереднє застосування цієї концепції в бізнесі.

«Дихотомія лідерства» — не просто книжка спогадів чи історія війни в Іраку. Як ми зазначили в «Абсолютній відповідальності»: «Ця книжка про лідерство. Вона написана для лідерів великих і малих команд, для чоловіків і жінок, для усіх охочих самовдосконалюватися. Хоч у ній і є захопливі розповіді про бойові операції морських котиків, ця книжка є... збіркою уроків, засвоєних на власному досвіді, які допоможуть іншим лідерам перемагати. Якщо вона стане корисним посібником для лідерів, які прагнуть формувати, навчати і вести за собою високоефективні команди-переможці, то вона виконає своє призначення».

Бойовий і навчальний досвід, який ми описуємо, — це реальні історії. Вони, однак, не претендують на історичну достовірність. У написаних діалогах — недосконалих через плин часу й недоліки пам'яті, — ми хотіли передати ідею і зміст розмов. Ми приховали подробиці тактичних прийомів, методів і процедур, а також подбали про те, щоб не розкривати жодної секретної інформації про час і місце проведення конкретних операцій чи їхніх учасників. Відповідно до вимог Міністерства оборони США, рукопис було подано на перевірку безпеки й затверджено в Пентагоні. Ми не використовуємо імен наших товаришів з команди морських котиків, за винятком випадків, коли це імена наших полеглих або коли вони вже відомі громадськості як морські котики. Наші побратими на службі в підрозділах морських котиків є мовчазними професіоналами, які не потребують визнання, і ми дуже серйозно сприймаємо наш обов'язок захищати їх.

Таких самих пересторог ми дотримуємося, щоб захистити чудових солдатів і морських піхотинців*, з якими разом служили під час битви за Рамаді та в інших точках. Їхні імена живуть у нашій пам'яті завдяки прикладам надзвичайного лідерства, самопожертви й героїзму, які вони проявили. Але задля збереження конфіденційності й безпеки ми не використовуємо їхніх імен у цій книжці, хіба що вони вже відомі заголові.

Так само ми вжили всіх необхідних заходів для захисту конфіденційності клієнтів нашої консалтингової компанії з лідерства Echelon Front. Ми не використовуємо назв компаній, змінили імена й посади окремих осіб, а в деяких випадках утрималися від використання вузькоспеціалізованої інформації або ж підкоригували її. Як і в «Абсолютній відповідальності», історії зі світу бізнесу, які ми розповідаємо, ґрунтуються на реальному досвіді. Однак іноді ми об'єднуємо події, скорочуємо їхню тривалість і змінюємо подробиці, щоб захистити конфіденційність або чіткіше наголосити на основоположних принципах, які ми висвітлюємо.

Надзвичайно приємно спостерігати за тим, як «Абсолютна відповідальність», шириться світом і впливає на людей, а надто за успіхом, якого так багато читачів досягли завдяки її головним засадам. Але є й ті, хто не зовсім правильно зрозумів назву цієї книжки і її потужний основоположний принцип: мислення й підхід «Абсолютної відповідальності».

Здебільшого лідерство потребує не так абсолюту, як балансу. Справжній лідер знаходить рівновагу між протидіючими силами, які тягнуть у протилежні боки. Бути рішучим, але обачливим, дисциплінованим, але не жорстким, провідником, але водночас і послідовником, — це стосується майже всіх складників лідерства. Найважче в лідерстві — досягти належного балансу для кожної з багатьох дихотомій.

Ми написали книжку «Дихотомія лідерства», щоб допомогти лідерам усвідомити цей виклик і віднайти рівновагу, потрібну

* В оригінальному виданні автор пише «солдат» і «морський піхотинець» з великої літери на всіх сторінках книжки, пояснюючи це дотриманням політики Мініборони США. В українському виданні ми записали ці слова з малої букви, не надаючи словам особливого стилістичного забарвлення. — *Прим. ред.*

для того, щоб найефективніше вести за собою і перемагати. Незалежно від галузі, для отримання найкращих результатів потрібно досягти рівноваги. Якщо лідер перебирає на себе надто багато повноважень, команда неохоче виконуватиме вказівки; якщо ж їх недостатньо, команда не матиме чіткого напрямку. Якщо лідер надто зухвалий, він ставить свою команду і завдання під загрозу; якщо ж він зволікає з діями, то наслідки можуть бути катастрофічними. Якщо лідер навантажує своїх підлеглих надмірним вишколом, це може їх швидко виснажити; проте без складних і близьких до реальності навчань члени команди не будуть готові до життєвих ситуацій, з якими вони можуть зіткнутися в майбутньому. Дихотомія на дихотомії — і між кожною треба віднайти рівновагу.

Відтоді як вийшла «Абсолютна відповідальність», ми працювали з тисячами лідерів із сотень компаній та організацій і отримували здебільшого запитання щодо цієї проблеми, цієї боротьби — досягнення балансу в дихотомії лідерства.

Мета цієї книжки — відповісти зокрема на ці питання. Як зазначено в передмові до «Абсолютної відповідальності», ми не маємо відповідей на всі запитання. Та й ніхто не має. Але завдяки досвіду бойових командирів ми висували надзвичайно цінні уроки смирення — як із наших невдач, так і з успіхів. Найцінніші уроки ми засвоїли з наших помилок і поразок, що допомагали нам вчитися і зростати. Ми вчимося і розвиваємося дотепер.

Оскільки «Дихотомія лідерства» ґрунтується на концепціях «Абсолютної відповідальності», доречними тут будуть слова зі вступного слова до нашої попередньої праці:

Ми написали її, щоб уроки лідерства можна було й надалі використовувати для команд поза межами поля бою в усіх лідерських ситуаціях: у будь-якій компанії, команді чи організації, де група людей прагне досягнути мети чи виконати місію. Ми написали цю книжку для того, щоб лідери різних сфер могли використати засвоєні нами принципи, вести за собою та перемагати*.

* Чит. за виданням Дж. Віллінк, Л. Бабін «Абсолютна відповідальність. Уроки лідерства від «морських котиків», видавництво «#книголав», переклад Ганни Литвиненко. — *Прим. ред.*



Бойові машини Армії* США М2 «Бредлі» і танки М1А2 «Абрамс» групи «Бульдог» (рота «Браво») оперативного-тактичної групи «Бандит» (1-й батальйон 37-го бронетанкового полку 1-ї бригади 1-ї бронетанкової дивізії) на чолі з капітаном Майком Баджемою (позивний Main Gun — «Головна гармата») надають вирішальну вогневу підтримку американським та іракським піхотинцям і морським котикам взводу «Чарлі» під час бойової операції в південно-центральної частині міста Рамаді. У складі групи «Бульдог» та ОТГ «Бандит» були чудові, рішучі й професійні солдати, чия відважна реакція рятувала морських китиків спецпідрозділу «Брузер» під час численних бойових операцій.

(Фото надав МАЙК БАДЖЕМА)

* Тут і далі слово «Армія» (зокрема у словосполученні «Армія США» і якщо написано з великої літери) означає Сухопутні війська США — найбільший за чисельністю й найстаріший із шести видів Збройних сил США. — *Прим. пер.*

Вступ

Знайти рівновагу

Лейф Бабін

СЕКТОР J, ПІВДЕННО-ЦЕНТРАЛЬНА ЧАСТИНА РАМАДІ,
ІРАК, 2006 РІК

— **П**риготуйтеся — зараз буде, — промовив у внутрішній радіоканал голос, спокійний, як у стюардеси, яка просить пасажирів скласти столики перед приземленням. Вулиця перед нами спорожніла. Місцеві жителі, наче за помахом чарівної палички, раптом зникли. І ми знали, що це означає: ворожа атака була неминучою. Волосся на моїй потилиці найжачилося.

Після багатьох запеклих перестрілок у Рамаді фраза «Приготуйтеся — зараз буде» стала популярним жартом, який послаблював напругу саме тоді, коли ми знали, що небезпека вже близько. Що безтурботніше її вимовляли за найскладніших обставин, то кумедніше вона звучала.

Був розпал дня, коли наш патрульний загін морських котиків та іракських солдатів рухався вузькою міською вуличкою, пообіч якої височіли бетонні стіни.

Раптом світ вибухнув. Десятки куль, кожна з різким надзвуковим *тріском*, прошили повітря і з оглушливим гуркотом увігналися в бетонну стіну поруч зі мною. Уламки бетону розлетілися на всі боки. Важкі залпи обстрілу нагадували удари відбійних молотків, які одночасно трошили вулицю й стіни навколо нас.

Ми натрапили прямо на бензопилу противника. Бойовики обстрілювали нас із різних напрямків зі стрічкових кулеметів. Я не бачив ані їх, ані звідки вони стріляли, але кількість ворожих куль, що пролітала в повітрі навколо нас, була просто шаленою.

Сховатися було ніде. Вузька вуличка південно-центральної частини Рамаді, обмежена високими стінами з обох боків, не мала жодного укриття. Одне припарковане авто на узбіччі трохи далі по дорозі і звичайне сміття, розкидане повсюди, — більше нічого не було між нами і ворожими кулеметами. Загін переміщувався двоколонним строєм, тож ми розбіглися по різні боки вулиці, притиснувшись до стін. Не було нічого, що захистило б нас від куль. Але на нашому боці таки було дещо — нищівна вогнева міць. Ми були наготові до стрілянини, щоразу як патрулювали контрольований противником район, тож заходили туди важкоозброєними. Кожне відділення з восьми морських котиків мало щонайменше чотири стрічкові кулемети, щоб відбити будь-яку атаку противника. Коли ми потрапляли під обстріл, миттєво реагували шквальним вогнем на придушення: «Прикривай і рухайся». Завдяки важкому досвіду багатомісячних боїв у міському середовищі спецпідрозділ «Брузер» здобув значних практичних навичок застосування цього фундаментального принципу вогневого протистояння.

За долі секунди морські котики з великими кулеметами напереваги розпочали найбільш нещадний і смертоносний шквал вогню, який тільки можна уявити. Попри напруженість і жорстокість ближнього міського бою, я все ж не міг стримати усмішки.

Бляха, я любив цих хлопців — «великих крутих бойових плавців», які несли важкі кулемети Mk48* і Mk46 (вимовляємо як «Марк сорок вісім» і «Марк сорок шість») і вагу сотень набоїв на додаток до бронежилетів, касок, рації, води і всього іншого, під палючим літнім іракським сонцем.

* Mark 48 — середній кулемет калібру 7,62 мм стандарту НАТО, розроблений спеціально для підрозділів морських котиків ВМС США, і старший брат Mark 46, легшого середнього кулемета калібру 5,56 мм стандарту НАТО.

Завдяки кулеметникам морських котиків ми залишалися живі. Наші снайпери знищували багато поганих хлопців, отримуючи за це заслужені похвали, але щоразу, коли нас атакували, саме кулеметники морських котиків придушували вогонь противника. Вони з неймовірною точністю вели вогонь із кулеметів з плеча, стоячи або на колінах. Ці кулеметні черги знищували бойовиків, які нас обстрілювали, або змушували їх ховатися в укриття (а отже, вони втрачали змогу вести по нас прицільну стрільбу), що давало нам змогу маневрувати, обходити з флангів чи просто залишити вулицю й вибратися подалі від небезпеки.

Незважаючи на десятки куль, що влучали у вулицю і стіни поруч з нами, ніхто не постраждав. У цьому й полягала вся сила «Прикривай і рухайся».

Мені, як командирові взводу «Чарлі» і старшому за званням, так і кортіло зателефонувати, віддати усний наказ відступити й обрати найближчу будівлю для «опорного пункту», де ми заховалися б за бетонними мурами, виставили охорону й зайняли позиції на даху. Звідти ми могли визначити місце перебування нападників, вислати загін, щоб обійти їх з флангу, або викликати танки, які рознесли б їх нафіг. Я з дитинства мріяв бути бойовим командиром. Хотів бути морським котиком ще із середньої школи, коли дізнався про легендарний підрозділ спеціальних операцій ВМС США. Найбільше я мріяв керувати складними бойовими операціями в такому місці, як Рамаді. Кожна клітина мого тіла прагнула взяти на себе відповідальність, віддати усний наказ, який можна було б почути крізь звуки невгамовної стрілянини.

Але головним був не я.

Керівником цієї конкретної бойової операції був наймолодший за званням заступник командира взводу «Чарлі» (або заступник офіцера, відповідального за виконання завдань*) — найменш досвідчений офіцер у взводі. Це була його операція, і він ухвалював рішення.

* *Англ. assistant officer in charge, АОІС. — Прим. пер.*

Я, звісно, втрутився б і взяв рішення на себе, якби мій заступник або хтось інший потребував цього в критичній ситуації. Але він був чудовим офіцером на пару з нашим видатним і досвідченим старшиною взводу Тоні Ефраті й не раз підтвердив своїми діями мою цілковиту довіру.

Офіцер швидко вказав на велику будівлю, у якій можна було б укріпитися. Доки частина морських котиків вела вогонь на придушення, інші проходом з вулиці рушили до вхідних воріт і зайшли на територію об'єкта.

Зі своєї позиції ближче до центру патрульного загону я помітив щонайменше одну вогневу позицію противника за кілька кварталів перед нами і випустив із гранатомета М203, встановленого під моєю гвинтівкою М4, кілька 40-міліметрових осколково-фугасних «золотих яйок». Запущені понад головами нашого патруля в бік позиції противника, вони розірвалися вогняними спалахами. Внесок невеликий, проте на додаток до кулеметного вогню це досить ефективний спосіб примусити поганців якийсь час не висовуватися.

Я підбіг до вхідної брами комплексу і зайняв позицію просто на вулиці поруч, скеровуючи бійців, які забігали всередину. Марк Лі зі своїм важким кулеметом Mk48 стояв на вулиці трохи попереду мене, накриваючи противника стрічка за стрічкою нищівним вогнем. Марк був справжнім звіром. Він прикривав нас. Ворожі кулі все ще тріщали поруч і свистіли вулицею, але коли Марк натискав на гашетку, їхні постріли ставали менш точними.

Я обернувся обличчям до хвоста патруля. Один з останніх котиків, що залишився на вулиці, щодуху біг до мене.

— Вперед! — крикнув я йому, махнувши рукою в бік воріт.

Аж раптом, лише за кілька кроків від мене і безпечних бетонних стін, боєць різко рвонувся вперед і з усієї сили впав обличчям до землі. Я з острахом метнувся до нього. «Все, його вбили, — подумав я. — Мабуть, куля в груди або в голову».

Я підскочив до нього, очікуючи побачити криваве місиво. На мій подив, котик спокійно лежав і всміхався до мене.

— З тобою все гаразд? — перекрикував я звуки стрілянини. Кулі просвистували повз, здіймаючи в повітря пилюку за метр-два від нас і рикошетом відскакуючи від сусідніх стін.

— Я в нормі, — відповів боєць. — Просто спіткнувся.

Я з полегшенням усміхнувся у відповідь, радіючи, що він не був тяжко поранений чи мертвий.

— Братан! — силкувався я бути голоснішим за перестрілку. — Я думав, тобі башку прострелили!

Ми обое розсміялися.

Я швидко схопив його за руку і допоміг звестися на ноги. Ми чимдуж побігли назад до воріт. Коли котик шмигнув у ворота, я вибіг уперед і плеснув Марка по спині.

— Останній! — крикнув я, даючи йому зрозуміти, що всі зайшли. Я прикрив Марка, коли він відступав зі своїм великим спрямованим у небо стволом, з дула якого ще йшов дим, і ми разом проскочили у браму. Врешті-решт усі вийшли з вулиці за лінію вогню противника й опинилися всередині будівлі, за бетонними стінами. Попри запеклу атаку противника зі значною вогневою міццю, завдяки Маркові та іншим нашим кулеметникам, яких підтримували бійці морських котиків із гвинтівками М4, ніхто з нас не постраждав.

Я виліз на дах, де стрільці морських котиків зайняли вогневі позиції. Поки бойовики, не припиняючи стріляти, перебігали від будівлі до будівлі, ми відкрили вогонь на ураження. Уже згаданий заступник офіцера, разом із радистом взводу «Чарлі», перебували на даху, оцінюючи обстановку.

— Що думаєш робити? — запитав я його.

— Викличемо на допомогу танки, — спокійно відповів він. Хлопець був незворушним під час обстрілу — чудова риса, яку має розвивати кожен лідер.

— Плюс!* Це було цілком правильне рішення. У нас була найвища позиція на даху, а за бетонними стінами мали надійний захист. Радист морських котиків зв'язався з ротною групою «Бульдог»

* Англ. Roger — американський військовий код для «зрозуміло». — Прим. пер.

Армії США (рота «Браво» 1-го батальйону 37-го бронетанкового полку 1-ї бригади 1-ї бронетанкової дивізії) і попросив викотити до нас потужну вогневу міць танків M1A2 «Абрамс». Ми любимо цих вояків з їхнім командиром Майком Main Gun Баджемою. Всупереч смертельній загрозі «есвепешок»*, які знищили кілька танків у цьому південно-центральному районі Рамаді, щоразу як ми викликали підтримку, «Головна гармата» Майк особисто сідав у свій танк і в супроводі ще одного танка «Бульдог» відважно приїжджав нам на допомогу. Ми ризикували й вирушали на патрулювання вглиб небезпечної території противника тільки тому, що знали: якщо ми потрапимо в халепу, підрозділ «Бульдог» нас прикриє. Майк і його солдати були чудовими, хоробрими воїнами. Вони зробили б усе від них залежне, щоб дістатися до нас попри будь-які небезпеки чи труднощі. І коли вони прибували на своїх танках, то *приносили із собою грім*.

Екіпажі танків за кілька хвилин зібралися й підїхали до нас. Ми й далі відбивали вогонь противника з кількох напрямків. Один з морських котиків визирнув через стіну даху, щоб побачити, де саме є погані хлопці. Щойно він це зробив, його голову різко відкинуло назад, і він упав навznak. Відтак піднявся, неушкоджений, дивуючись, що це в біса таке було. Коли боець зняв шолом, щоб оглянути його, на його передній частині, а саме на кріпленні прицілу нічного бачення, він побачив глибоку вибоїнку, звідки зрикошетила ворожа куля. Ще кілька сантиметрів нижче — і куля рознесла б йому голову.

— Що там? — запитав морський котик, що сидів поруч.

— Та, трошки підстрілили, — відповів той з усмішкою, показуючи на свій шолом.

Це був небезпечний момент, але, на щастя, ми з нього просто посміялися.

Доки ми чекали на даху, я увімкнув рацію, щоб прослуховувати канал зв'язку роти «Бульдог». Почув, як «Головна гармата»

* СВІП — саморобний вибуховий пристрій (англ. IED, improvised explosive device). Тут автор має на увазі смертоносні придорожні міни, які були основною і найефективнішою зброєю бойовиків. — Прим. пер.