

Позивний «ХАОС»

ДЖИМ МЕТТІС
БІНГ ВЕСТ

ПОЗИВНИЙ «ХАОС»

УРОКИ ЛІДЕРСТВА
ВІД ЕКСГОЛОВИ ПЕНТАГОНУ

*Переклав з англійської
Ігор Бігун*

«Наш Формат» · Київ · 2025

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

ЗМІСТ

<i>Пролог</i>	9
---------------------	---

ЧАСТИНА ПЕРША

БЕЗПОСЕРЕДНЄ КЕРІВНИЦТВО

<i>Розділ 1</i> Безтурботний юнак стає дисциплінованим морпіхом	19
<i>Розділ 2</i> Набирайте за рисами і тренуйте для вмінь	32
<i>Розділ 3</i> Битва	38
<i>Розділ 4</i> Розширення	60
<i>Розділ 5</i> Носоріг	74

ЧАСТИНА ДРУГА

ВИЩЕ КЕРІВНИЦТВО

<i>Розділ 6</i> У поході	109
<i>Розділ 7</i> Дивізія на піку могутності	137
<i>Розділ 8</i> Неузгодженість	151
<i>Розділ 9</i> Каскадний ефект	177
<i>Розділ 10</i> Бойові дії в умовах трансформації	190
<i>Розділ 11</i> Тримати рубіж	202
<i>Розділ 12</i> Важливість НАТО	214
<i>Розділ 13</i> Розформувати бюрократію	225

ЧАСТИНА ТРЕТЯ
СТРАТЕГІЧНЕ КЕРІВНИЦТВО

<i>Розділ 14</i>	Центральне командування: тригонометричний рівень війни	239
<i>Розділ 15</i>	Вирвати поразку з пащі перемоги	257
<i>Розділ 16</i>	Друг або ворог	276
<i>Розділ 17</i>	Роздуми	293
<i>Епілог</i>	Америка як сама собі союзник	309
<i>Додаток А</i>		311
<i>Додаток Б</i>		318
<i>Додаток В</i>		323
<i>Додаток Г</i>		327
<i>Додаток Ґ</i>		329
<i>Додаток Д</i>		333
<i>Додаток Е</i>		334
<i>Подяки</i>		336
<i>Про авторів</i>		340
<i>Примітки</i>		341

*Усім, хто стоїть на захисті
наших цінностей*

ПРОЛОГ

Наприкінці листопада 2016 року, коли я насолоджувався вихідними на День подяки у своєму рідному місті на річці Колумбія в штаті Вашингтон, мені несподівано зателефонував новообраний віцепрезидент Пенс. Чи хотів би я зустрітися з новообраним президентом Трампом, щоб обговорити посаду міністра оборони США? Я не брав участі у виборчій кампанії та ніколи не бачився й не спілкувався з містером Трампом, тому сказати, що мене це здивувало, означає нічого не сказати. До того ж я знав, що федеральний закон забороняє колишньому військовому офіцеру обіймати посаду міністра оборони протягом семи років після звільнення з військової служби без узгодження з Конгресом. Зважаючи на те, що від 1950 року, коли міністром призначали генерала Джорджа Маршалла, не було жодного винятку (а я пішов у відставку лише три з половиною роки тому), мене мучили сумніви, чи був я прийнятним кандидатом. Проте полетів на співбесіду до Бедмінстера, штат Нью-Джерсі.

Протягом перельоту через уся країну я мав час поміркувати, як сформулювати своє бачення ролі Америки у світі. На вильоті з Денвера мою увагу привернув стандартний інструктаж бортпроводника з техніки безпеки: «Якщо в салоні зникне тиск, випадуть маски... Спершу вдягніть маску на себе, а потім допоможіть іншим...». Ми всі чули це багато разів, але тієї миті такі знайомі слова здалися мені метафорою: щоб зберегти нашу

провідну роль, спочатку потрібно привести до ладу власну країну, особливо якщо ми прагнемо допомагати іншим.

Наступного дня мене відвезли до Національного гольф-клубу Трампа. Я зайшов через бічні двері й почекав близько 20 хвилин, перш ніж мене провели до скромної конференц-зали. Мене представили новообраному президенту, новообраному віцепрезиденту, керівнику апарату й кільком іншим особам. Ми поговорили про стан нашої армії й про те, у чому наші погляди збігаються, а в чому розходяться. Протягом 40 хвилин розмови містер Трамп порушив широке коло питань, його тон був доброзичливим. Після цього новообраний президент провів мене до прикрашеного колонами парадного входу, де зібралася преса. Я гадав, що повернуся до Гуверівського інституту Стенфордського університету, де протягом останніх кількох років займався дослідженнями та читав лекції по всій країні, що мені дуже подобалося. Думав, що моя рішуча підтримка НАТО й неприйняття застосування тортур до ув'язнених змусить новообраного президента шукати іншого кандидата. Проте коли я стояв поруч із Трампом на сходах, поки фотографи знімали й вигукували запитання, то здивувався вдруге за тиждень, бо він охарактеризував мене перед репортерами як «того, хто нам потрібен». Через кілька днів мене офіційно подали на посаду. Саме тоді я зрозумів, що в разі дозволу Конгресу та згоди Сенату я вже не повернуся до чудового, сповненого життя Стенфордського кампусу.

Під час співбесіди містер Трамп запитав, чи впорався б я з роботою міністра оборони. Я відповів ствердно, хоча ніколи не прагнув такої посади, тому принагідно запропонував кількох інших кандидатів, які, на мою думку, були вельми гідними очолити наше оборонне відомство. Проте як людина, вихована «великим поколінням» (тобто батьками, які пройшли Другу світову війну), а також сформована понад 40-річною службою в морській піхоті, я вважав державну службу і честю, й обов'язком. На мою думку, коли президент просить тебе щось зробити, не варто вдавати Гамлета й руки заламувати. Як стверджує гасло однієї великої американської спортивної компанії, ти «просто береш і робиш». Якщо готовий, то кажеш так.

Коли йдеться про захист нашого демократичного експерименту й нашого способу життя, ідеологію краще відкинути. Ви служите незалежно від того, чи просить вас про це демократ, чи республіканець.

«Політика закінчується біля краю води»*. Цей етос сформував і визначив мене, і я не збирався його порушувати, хай би як сильно насолоджувався життям на захід від Скелястих гір і часом із сім'єю, якою нехтував упродовж 40 з гаком років служби в морській піхоті.

Коли я казав, що здатен упоратися, то мав на увазі, що почувався готовим. Так сталося, що я дуже добре знав цю роботу. Наприкінці 1990-х я служив керівником секретаріату двох міністрів оборони, Вільяма Перрі та Вільяма Коена. А також був старшим військовим помічником заступника міністра оборони Руді де Леона. Тобто безпосередньо здобув власне уявлення про грандіозність і серйозність обов'язків міноборони. Це нелегка робота: наш перший міністр оборони покінчив життя самогубством, та й загалом мало хто вийшов із цієї посади неушкодженим — юридично чи політично.

Ми перебували у стані війни, посеред найдовшого безперервного збройного конфлікту в історії нашої країни. Я підписав багато листів родинам про загибель їхніх близьких, щоб розуміти супутні аспекти керівництва міністерством у стані війни, коли решта країни не воює. Мільйони її відданих військових і цивільних, розкиданих по всьому світу, виконували свою місію, маючи бюджет, що перевищував валовий внутрішній продукт чи не двох десятків країн. На особистому рівні я не мав великого бажання повертатися до Вашингтона. Мені не додавала енергії ні метушня, ні політиканство, які наповнюють життям нашу столицю. Також я не почувався приголомшеним грандіозністю запропонованої роботи. І водночас був упевненим, що зможу

* Афоризм «Politics stops at the water's edge» на початку Холодної війни використав сенатор Артур Ванденберг, обґрунтовуючи відхід від ізоляціонізму. Він закликав політиків залишити міжпартійні суперечності в межах національних кордонів та співпрацював з адміністрацією Трумена у формуванні двопартійної підтримки доктрини Трумена, плану Маршалла і НАТО. — *Прим. наук. ред.*

заручитися підтримкою Міністерства оборони з боку обох партій попри політичне братовбивство, що панувало у Вашингтоні.

Наприкінці грудня я прилетів до столиці, щоб розпочати процес затвердження у Сенаті.

Ця книжка — про те, як моя кар'єра в морській піхоті привела мене до цього моменту й підготувала до того, щоб погодитися на посаду такого масштабу. Насамперед морська піхота навчає пристосовуватися, імпровізувати й долати труднощі. Від тебе очікують, що ти виконаєш домашнє завдання й опануєш свою професію. Дилетантство — це табу, й морська піхота гостро критикує невдачі, задовольняючись лише 100-відсотковою віддачею та зусиллями. Проте щоразу, коли протягом служби я припускався помилок (і в мене їх було багато), морська піхота мене підвищувала. Вона розуміє, що помилки є частиною навчання й необхідним містком до вміння робити все правильно. Рік за роком морська піхота давала мені навички, яких, на її думку, я потребував, і водночас вчила долати непередбачувані ситуації.

За прусським фасадом коротких стрижок, чистеньких одностроїв і жорстких вимог Корпус морської піхоти виховував найдивніших диваків і найбільш оригінальних мислителів, яких я зустрічав на своєму шляху в численних штабах, десятках країн і багатьох університетських містечках. Військова довершеність морської піхоти не придушує інтелектуальної свободи й не замінює творчих рішень на шаблонне мислення. Морпіхи знають свою доктрину, яка часто спирається на уроки, здобуті в бою та написані кров'ю, проте не дають їй змоги перетворитися на догму. Горе тому, хто не має уяви та в аналізі операцій прикривається доктриною. Критика в полі, класі чи на відпочинку гостра не просто так. Особистої вразливості до уваги не беруть. Не докладають жодних зусиль, щоб полегшити вам переживання кризи середнього віку, коли колеги, начальники чи підлеглі пропонують більш хитромудрі чи історично перевірені варіанти, навіть якщо вони не вписуються в рамки доктрини.

Найважливіше в будь-якій організації — підібрати правильну команду. Дві риси, які мене навчили найбільше цінувати при

відборі інших для просування по службі або в разі призначення на відповідальні посади, — це ініціативність і напористість. Я вишукував їх у тих, з ким служив пліч-о-пліч. Інституції здобувають ту поведінку, яку винагороджують. Морпіхи не мають інституційної невизначеності щодо своєї місії: вони є готовою військово-морською силою, покликаною добре воювати в будь-якому кліматі й місці, а потім повертатися до свого суспільства кращими громадянами. Цей принцип породив силу, якої бояться вороги та яку підтримують союзники в усьому світі, бо морська піхота винагороджує ініціативу, яку наполегливо втілюють.

Під час місячної підготовки до слухань у Сенаті щодо мого затвердження я прочитав чимало блискучих розвідувальних зведень. Мене вразило, як розмивається наша конкурентна військова, й насамперед технологічна, перевага. Ми мали зосередитися на тому, щоб її відновити. Протягом останніх десяти років своєї військової служби я боровся з тероризмом на Близькому Сході. За цей час і за три роки, які минули від часу мого звільнення зі служби, безсистемне фінансування значно погіршило ситуацію та завдало нашій нинішній і майбутній військовій готовності більшої шкоди, ніж будь-який ворог на полі бою.

Я розумів, що досвід, який мені прищепили як морському піхотинцю, потрібно адаптувати до моєї посади цивільного міністра. Розроблення політики — від визначення основних загроз для нашої країни до адаптації військової освіти, бюджету й відбору лідерів до швидкоплинного характеру війни — висувало до мене нові вимоги. Тепер стало ще зрозуміліше, чому морська піхота надає розширений список літератури кожному, хто здобуває нове звання: саме читання дає історичну перспективу, яка освітлює шлях попереду. Повільно, але впевнено ми дізнавалися, що немає нічого нового під сонцем: належно поінформовані, ми не були жертвами, а завжди могли продумувати варіанти.

Звички, які вкорінилися в мені протягом десятиліть занурення в тактику, оперативне мистецтво та стратегію, в успіхи й невдачі, у середовища союзників і наші політичні кола та в роботу з людським фактором, керуючись вимогою Корпусу морської піхоти

вивчати (а не лише читати) історію, дали свої плоди. Коли я звільнився зі служби, мені нагадали, що я мав щастя скористатися можливістю служити так довго й опинитися в потрібному місці в потрібний час на авантюрному кар'єрному шляху. Кажучи новообраному президенту, що можу взятися за цю роботу, я знав, що мені неабияк допоможуть у роботі десятиліття навчання та спостереження за фахівцями й нефахівцями, які розв'язували питання, схожі на ті, з якими мені доведеться мати справу.

Якщо озирнутися, то деякі речі стають зрозумілишими: перелік необхідної літератури, який розширювався з кожним званням, тренери й наставники, які нав'язували свої жорсткі стандарти, акцент морської піхоти на адаптації, згуртуванні колективу та критичному мисленні, а також роки, проведені в морі й на чужих берегах, — усе це було підготовкою до цієї роботи, навіть якщо я ніколи її й не прагнув. Доля, провидіння чи випадкові призначення військової служби підготували мене, як тільки це було можливо, коли мене покликали. Отримавши пропозицію послужити ще раз, я міг погодитися без зарозумілості чи невігластва. Хоча в мене був намір відслужити повні чотири роки, на півдорозі я подав у відставку. Так закінчилася моя державна служба, а тепер я розповім, як вона починалася.

Мета написання цієї книжки — передати уроки, які я засвоїв, тим, кому вони можуть бути корисними у військовому й цивільному житті. Мені пощастило, що американський народ фінансував 40 років моєї освіти, і деякі з уроків, які я вивчив, можуть згодитися й іншим. Я старомодний: не пишу про чинних президентів. Тому в наступних розділах розповім про те, що підготувало мене до викликів, яких я не міг передбачити, а не про гарячу політичну риторику наших днів. Я залишаюся охоронцем суспільної довіри.

Книжка складається з трьох частин: «Безпосереднє керівництво», «Найвище керівництво» та «Стратегічне керівництво». У першій частині я розповім про роки мого становлення в дитинстві, а потім у Корпусі, де мене «виростило» в'єтнамське покоління морських піхотинців і де я вперше повів морпхів у бій.

Це був час прямого, особистісного лідерства, коли разом з тими, кого очолював, я мав особистий і часто глибокий зв'язок із солдатами, яких нерідко знав краще, ніж власних братів.

У другій частині розповім про дедалі довше перебування серед найвищого керівництва, коли я командував формуваннями чисельністю від 7000 до 42 000 вояків і вже не міг знати кожного свого підлеглого на ім'я. Тому довелося пристосувати свій стиль керівництва, щоб мої наміри й турботи, пропущені через нижчі щаблі командування, відчували й розуміли наймолодші матроси на палубах і солдати найнижчого рангу в полі, де я бачився з ними рідко.

Нарешті у третьому розділі я заглиблююсь у виклики та методи на стратегічному рівні. Розгляну цивільно-військову взаємодію з погляду старшого офіцера, коли військові керівники повинні намагатися узгодити похмурі реалії війни з людськими очікуваннями політичних керівників і де панує складність, а наслідки необачності серйозні, навіть катастрофічні.

Звичка постійно вчитися й адаптуватися прийшла зі мною, коли я долучився до адміністрації як член кабінету, де мій портфель переважував мою колишню військову роль. Але врешті мене надихали ветерани минулих війн, які дивилися на мене, і скромна честь служити своїй нації, керуючи тими стійкими й відданими патріотами, які не зважали на політичні перипетії Вашингтона та зголосилися ризикнути своїм життям, щоб захистити Конституцію й американський народ.

Багато того, що я носив із собою, було підсумовано в написаній від руки картці, яка лежала на моєму столі в Пентагоні протягом останніх кількох років; на столі, де я підписував накази про розгортання військ за кордоном. Там було написано: «Чи достатньо це завдання сприятиме добробуту американського народу, щоб виправдати відправлення наших вояків на смерть?». Хотілося б вірити, що завдяки урокам, які я засвоїв, для родин тих, кого ми втратили, відповідь буде «так», попри нескінченний біль, який ці родини несуть із собою.

ЧАСТИНА ПЕРША

БЕЗПОСЕРЕДНЄ КЕРІВНИЦТВО

БЕЗТУРБОТНИЙ ЮНАК СТАЄ ДИСЦИПЛІНОВАНИМ МОРПІХОМ

Як і більшість 20-річних, я вважав себе невразливим. А потім, узимку 1971-го, на крутому хребті на сході штату Вашингтон я полетів назустріч смерті. Задивився на крихітні постаті робітників на дамбі далеко вниз, й моя нога раптом спорснула — я зірвався вниз крижаним полотном у бік річки Колумбія. Щоб не полетіти сторчголов, я відкинув тіло назад і сповз крутим схилом на спині. Намагався зачепитися п'ятами, але черевики зісковзували з каміння. Рюкзак вирвався з рук, коли я мчав униз. У мене на поясі висів «Ка-Бар» — бойовий ніж, подарунок ветерана морської піхоти. Я витягнув його і встромив у кригу, та його вирвало з рук. Я сповзав далі, набираючи швидкість. Вивертався, несамоовито чіплявся і дряпався. Але це мене не сповільнювало.

Зрештою зрикошетив від великого каменя й покотився вбік, врізавшись у каменюку, яка зупинила моє падіння. Коли я отямився, з мого носа юшила кров, але з вух — ні, до того ж мене не нудило, тож я знав, що перелому черепа не було. Я лежав і обмацував різні частини тіла. При диханні боліли ребра, але руки й ноги згиналися. Я ні на що не напоровся.

Мені пощастило, але врятували мене точно не альпіністські навички. Кілька годин я ковзав і падав, аж поки дістався кам'янистої ущелини та спустився вниз схилом. Якийсь робітник побачив, як я шкутильгаю, і перевіз мене через греблю ГЕС

«Пріст-Репідс». Він запропонував відвезти мене до мого дому за бо кілометрів звідти.

— Спасибі, — відповів я, — та спершу я хотів би трохи підлікуватися.

Чоловік глянув на мене з розумінням. Він працював різноробом і щодня бував на свіжому повітрі. Він знав таких людей. Якщо я вирішив не поспішати повертатися додому, то це була моя справа.

Два дні я жив у лісі, чекаючи, поки зійдуть садна. Удень лежав на спині й нічого не робив, тільки милувався снігом на кущах долину. Уночі більше дрімав, аніж спав. У мене були побиті чи, ймовірно, зламані ребра, тому коли я перевертався, то щоразу різко просинався.

Минулого літа я пройшов суворі випробування школи підготовки офіцерів Корпусу морської піхоти США. І запам'ятав слова одного суворого сержанта. Кілька років тому його взвод мав узяти пагорб під вогнем. Усі нервувалися: північні в'єтнамці вміли стріляти. Він розповів нам, як командир його взводу їх заспокоїв.

— Ми не можемо вибирати, коли помremo, — сказав він. — Але точно вибираємо, як зустріти смерть.

Падіння на кризі переконало мене, що я хочу провести свою кар'єру серед таких людей: тих, які приймають життя, яким воно є; які більше зацікавлені жити повноцінно, аніж довго. Заробіток мене також не цікавив. Я хотів бути на свіжому повітрі — і в компанії відважних хлопців. Як на мене, у морської піхоти був правильний дух і правильний погляд на життя. Те падіння стало метафорою моєї подальшої служби в морській піхоті: ти помиляєшся або життя збиває тебе з ніг; у будь-якому разі ти встаєш і йдеш далі. Ти даєш раду з життям, а не скиглиш через нього.

Я зростав у Річленді, штат Вашингтон. У 1940-х роках це була запилюжена сільська громада на річці Колумбія, що налічувала кількасот мешканців. Під час Другої світової війни Корпус інженерів Армії США приніс із собою ядерну еру, використавши енергію води Колумбії для спорудження реакторів Генфордського комплексу. То була частина Мангеттенського проекту — перегонів зі створення атомної бомби. У процесі Річленд став містом

із суцільним середнім класом, без анклавів багатства чи бідності. Наша громада на 17 000 інженерів, техніків, будівельників і торговців — працюютих, орієнтованих на сім'ю патріотів, наділених почуттям громадянського обов'язку — була сформована випробуваннями Великої депресії та Другої світової війни. Ніхто не поводився зверхньо. Роками пізніше я прочитав епітафію на надгробку Джекі Робінсон: «Життя не має жодного значення, окрім впливу на інші життя». Ця думка передає кредо покоління, яке мене виростило.

Мій батько був мореплавцем — старшим механіком на торговому флоті — й у 1930–1940-х роках відвідав десятки країн. Моя мати, відмінниця школи й донька родини іммігрантів з Канади, під час Другої світової війни працювала на цивільній службі в розвідці Армії США у Вашингтоні та Преторії. З моїм батьком вона познайомилася на борту корабля дорогою до Африки. Вони разом показали своїм трьом синам вільну конкуренцію ідей — світ, якого треба не боятися, а досліджувати. Їхня цікавість до життя керує мною донині.

У дитинстві я любив свободу, яку мав. Між сімейними походами в гори та полюванням на кроликів з малокаліберкою у супроводі свого пса Ніккі чи друзів, я мав повний дозвіл своєї сім'ї тинятися надворі. Скільки батьків готові відвезти свого підлітка за місто на трасу, щоб він проїхав автостопом увесь американський Захід?

Мені ніколи не подобалося сидіти в класі. Сам я міг читати значно швидше. Замість телевізора в нас удома була добре укомплектована бібліотека. Я поглинав книжки: «Острів скарбів», «Зухвалі капітани», «Останній з могікан», «Поклик предків», «Швейцарська родина Робінзонів»... Моїм улюбленим автором був Гемінгвей, за ним слідували Фолкнер і Фіцджеральд. Читаючи про експедицію Льюїса і Кларка¹, я був зачарований, що вони пливли каное річкою Колумбія й мандрували нашими краями.

Подорожувати автостопом я почав у 1964-му, коли мені було 13 років. Я мав ненаситну жагу побачити, що там, у світі. Автостради давали змогу мандрувати далеко за межі глушини Каскадних гір. Батьки не мали нічого проти моїх вилазок. Тоді

часи були простішими, а почуття довіри до співвітчизників-американців — сильнішим. Я мандрував просторами західної частини Сполучених Штатів і насолоджувався бурхливим життям. Мав добру фізичну форму, звик спати просто неба й однаково цікавився книжками, людьми та довколишнім світом.

Як і кожен, хто мандрує по всіх усядах, я потрапляв у неабияку кількість халеп. У Монтані зчепився з трьома місцевими хлопцями. Коли мені вже стало зовсім непереливки, з'явився високий шериф на пікапі зі срібною зіркою на грудях та в білому ковбойському капелюсі, ніби з кінофільму. Він посадив мене в камеру й рано-вранці наступного дня відвіз на залізничну станцію, щоб я застрибнув на товарняк, який прямував на схід.

— Троє на одного, — сказав він. — З таким розкладом важко перемогти.

У Центральному коледжі штату Вашингтон у 1968 році я був посереднім студентом, який більше полюбляв вечірки. Після того як однієї ночі я надто розгулявся, місцевий суддя наказав мені проводити вихідні у в'язниці — покарання за вживання алкоголю неповнолітнім.

Один ув'язнений, Портер Вагнер (не той, що відомий співак), сидів за неявку до суду в Мериленді. Якось суботнього вечора він побачив, як я підтягнувся, щоб виглянути в заґратоване вікно й поглянути, чого мені бракує на волі.

— Що ти бачиш, Джиммі? — запитав він, лягаючи на нари.

— Брудну автостоянку.

— А я звідси бачу зірки на нічному небі, — сказав він. — Це твій вибір. Ти можеш дивитися або на зірки, або на багнюку.

Він був у в'язниці, проте його дух — ні. Від цього непутящого філософа я дізнався, що хай що станеться, я не жертва — бо сам вирішую, як реагувати.

Не завжди можна контролювати обставини, але завжди — свою реакцію. Наступного дня я зголосився підмітати в'язницю, мити поліцейські машини та забирати їжу в місцевому ресторані для інших ув'язнених, щоб якомога швидше змінити обставини, отримуючи залік по півтора дня за кожен відпрацьований день.