

# **Дихотомія лідерства. Збалансований підхід до абсолютної відповідальності**

Джоко Віллінк

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — Олег Качала

© Видавництво «Наш Формат». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — [nashaknyga.com.ua](http://nashaknyga.com.ua)

## Частина перша. Рівновага в людях

Джоко Віллінк

Бойове спорядження Марка Лі — шолом, черевики й ретельно пофарбований кулемет Mark 48 — виставлене для його вшанування на даху центру тактичних операцій на базі «Шарк», у таборі спецпідрозділу «Брузер», який перейменували на його честь. Хоч вивішувати американський прапор в Іраку формально було заборонено, спецпідрозділ «Брузер» позначив свою оперативну штаб-квартиру прапором «Старої слави». Марк боровся за цей прапор і за своїх побратимів, ставши першим морським котиком, який загинув під час бойових дій в Іраку. Спецпідрозділ «Брузер» також втратив Майкла Монсура, а згодом Раяна Джоба, який помер через ускладнення після операції з лікування бойових поранень.

(Фото з архіву авторів)

Медичний пункт «Чарлі», база «Кемп Рамаді», Ірак, 2006 рік

— Сер, — прошепотів молодий морський котик ледь чутним голосом, — підійдіть сюди.

Ми потисли одне одному руки. Не так офіційно, ніби два бізнесмени, а долоня до долоні, з великими пальцями, що охоплювали тильний бік руки, як під час армреслінгу, — братерське рукостискання. Юний боєць був під морфієм. Я бачив це по його очах, але він усе ще залишався при тямі. Він був таким, яким має бути молодий чоловік: розумним, хоробрим, спортивним, веселим, надійним і витривалим. Приблизно пів години тому його ногу поранило. Пізніше я дізнався, що Майкі Монсур, кулеметник морських котиків, вибіг під шквальний вогонь противника й витягнув цього солдата з понівеченої війною вулиці в районі Малааб у місті Рамаді — жорстокому осередку повстанського руху в Іраку.

Поранений морський котик зараз лежав на ношах у медпункті «Чарлі» — польовому шпиталі бази «Кемп Рамаді», де американські військові хірурги майже щодня відчайдушно боролися за життя важкопоранених бійців. Куля, величезний бронебійний патрон калібру 7,62 × 54 мм зі сталевим осердям, увійшовши в ногу в нижній частині стегна, пошматувала плоть і кістки всередині й вийшла у верхній частині стегна, близько до паху. Важко було сказати, чи залишиться хлопець із ногою. Судячи з вигляду рани, я припускав, що, ймовірно, він її втратить.

Морський котик міцніше стиснув мою руку і потягнув мене до себе, наблизивши до свого обличчя на кілька сантиметрів. Я зрозумів, що він хоче мені щось сказати, тому повернув голову й нахилив вухо до його рота. Я не знав, чого очікувати. Чи був він наляканий, розгніваний чи пригнічений через те, що може втратити ногу? Чи нервував через те, що трапиться далі? Чи був розгублений?

Він перевів подих і прошепотів:

— Сер, дозвольте мені залишитися. Дозвольте мені залишитися. Будь ласка. Не відправляйте мене додому. Я зроблю все, що завгодно. Я можу навіть підмітати табір. Я можу вилікуватися тут. Будь ласка, будь ласка, будь ласка, дозвольте мені залишитися зі спецпідрозділом.

Отакої. Не наляканий. Не сердитий. Не пригнічений через можливу втрату ноги. Стурбований лише тим, що, можливо, доведеться покинути наш спецпідрозділ.

Спецпідрозділ «Брузер». Наш бойовий загін. Наше життя. Цей морський котик став для нас першою серйозною втратою. Під час попередніх операцій хлопці вже отримували осколкові поранення. Ми мали кілька дуже небезпечних випадків. Але це був перший поранений морський котик зі спецпідрозділу «Брузер», чие життя назавжди змінилося через тяжку бойову травму. Навіть якщо йому

вдасться зберегти ногу, ушкодження були такими серйозними, що навряд чи він коли-небудь зможе повністю відновити ту надзвичайну спортивну форму, яку демонстрував раніше. І попри все цей боєць думав лише про те, що підведе мене, наш підрозділ, підведе свій взвод — свою команду.

Це був справжній чоловік. Справжній друг і брат. Це був герой — молодий, відважний, який, без сумніву, дбав про своїх товаришів більше, ніж про власне життя.

Мене це зворушило. Я відчув, як сльози навертаються на очі. Стримав їх і проковтнув клубок у горлі. Це був не час для слабкості. Я був «Командиром». Йому потрібен був мій приклад сили.

— Все добре, братику. Спершу треба тебе підлікувати, — прошепотів я. — Щойно ти одужаєш, ми повернемо тебе сюди. Але спочатку ти маєш вилікуватися.

— Зі мною все буде гаразд, — відповів поранений морський котик. — Просто дозвольте мені залишитися... Дозвольте залишитися.

— Братику, я поверну тебе назад, щойно ти зможеш стояти на ногах, — щиро сказав я йому. — Але ти маєш поїхати й полікуватися.

— Та я вилікуюся тут. Я можу працювати в ТОЦ, — наполягав він, маючи на увазі наш тактичний операційний центр, де ми спостерігали за бойовими операціями через радіозв'язок і монітори, що транслювали відео з пілотованих і безпілотних літальних апаратів.

— Слухай, — кажу йому, — так не піде. Твоє поранення — то не жарти. Тобі потрібна справжня реабілітація, а в нас тут такої нема. Їдь додому. Лікуйся. Ставай на ноги, і я поверну тебе сюди. Обіцяю.

Я говорив це серйозно. Збереже він ногу чи ні, як тільки буде достатньо міцним, я зроблю все можливе, щоб повернути його

назад.

— Добре, сер, — відповів він, запевнений, що це не забере багато часу. — Я скоро повернуся.

— Я знаю, що повернешся, братику, знаю, — відказав я.

Незабаром бійця помістили в гелікоптер медеваку 10 й доправили до більш оснащеного медичного закладу, де йому мали зробити необхідну операцію і де, можливо, вдалося б урятувати його ногу.

Я повернувся до свого табору, комплексу з наметів і будівель, який ми називали базою «Шарк», затиснутого між великою американською військовою базою — «Кемп Рамаді» — й річкою Євфрат.

Я пішов до своєї кімнати на другому поверсі будівлі, де містився наш ТОЦ (тактично-оперативний центр). Колись розкішна споруда з оздобленими колонами, що раніше належала представникам режиму Саддама Хусейна, тепер слугувала нам за штаб і казарму, з вікнами, закладеними мішками з піском, та нашвидкоруч облаштованими меблями. Я сів на своє незграбне ліжко, змайстроване з фанери і дощок розміром 5 × 10 см.

Реальність давалася взнаки. Ми перебували там лише місяць. Мої хлопці щодня вступали в перестрілки. Місто Рамаді, де ми діяли, кишіло бойовиками — добре спорядженими, вишколеними й дисциплінованими. Вони воювали завзято і безжально.

Звичайно, ми були сильнішими. Наша підготовка, спорядження й ставлення до служби були одними з найкращих серед усіх бойових підрозділів у світі. Ми перебували в Рамаді, щоб убезпечити місто для місцевих жителів, приймаючи бій із противником — вистежуючи жорстоких бойовиків на вулицях і знищуючи їх. Усіх до останнього.

Але ми не були куленепробивними. Ми не могли бігати по цьому місту цілими днями без думок, що нас можуть поранити або

вбити. Як кажуть, де дерево рубають, там тріски літають. Коли ведеш війну, особливо під час жорстоких міських боїв, втрати неминучі. Такою вже була ця справа. Хай як дивно, до цього часу морським котикам в Іраку дуже щастило. За три роки війни лише кілька морських котиків зазнали поранень, і жоден не загинув. Ці випадки траплялися досить рідко — здебільшого коли комусь просто не поталанило.

Але нам не щастило б так впродовж усієї ротації. Доказом цього був мій поранений морський котик, блідий від втраченої крові, кволий від морфію, а втім, щасливець — неабиякий, — що залишився живим.

У цього молодого хлопця, пораненого морського котика, це був лише другий взвод і друга ротація до Іраку. Чудовий боєць і важливий член команди. З ним було легко й приємно: вірний, надійний, дотепний.

Хоча всі морські котики у спецпідрозділі були різними, вони багато в чому сходилися. Авжеж, кожен вирізнявся своїми фішками й характерними рисами, що робили його унікальним. І авжеж, вони були далекі від досконалості. Як і всі ми.

Але водночас кожен із них був дивовижною особистістю, самовідданим патріотом. Вони належали до «Підрозділів» (the Teams) — так ми, морські котики, називаємо нашу спільноту загонів Морського спецназу США — з тих самих причин: служити, виконувати свій обов'язок і віддавати все, що мають, заради своєї групи, свого підрозділу й нашої великої країни.

І я був у них за головного.

Але те, що я був «головним», не пояснювало мого ставлення до цих хлопців. До кожного з них. Вони були моїми друзями, бо ми жартували, сміялися і просто жили разом одним життям. Вони були моїми братами, бо нас єднали спільні узи нашого братства. Вони також були мені як діти, бо я ніс відповідальність за все, що вони

робили, — добре чи погане — і моїм обов'язком було захищати їх з усіх сил. Я мав пильнувати їх, поки вони стежили за містом з дахів і пересувалися вулицями, де панувало насильство.

Вони віддавали мені все, що мали. На роботі, на навчаннях, а тепер і на полі бою. І для мене вони були всім. Багато в чому я був ближчим до них, ніж до своїх батьків, братів і сестер, навіть до дружини й власних дітей. Звичайно, я любив свою родину. Але бійці цього спецпідрозділу теж були моєю сім'єю, і я не хотів нічого більше, ніж піклуватися про них.

Та хоч як сильно мені хотілося їх захистити, ми мали виконувати роботу, — жорстоку, небезпечну й безжальну. Роботу, яка вимагала від мене раз по раз, знову й знову наражати їх на величезний ризик. Це був приклад дихотомії лідерства, можливо, найглибшої з усіх, з якими стикається бойовий командир. Його обов'язок — дбати про своїх підлеглих понад усе на світі, і водночас він мусить виконати бойове завдання. А це означає, що він має ухвалювати рішення й здійснювати плани й стратегії, які можуть коштувати життя людям, яких він так любить.

І це було для мене неймовірно важко. Тому що в Рамаді питання полягало не в тому, чи ми когось втратимо. Питання було в тому коли.

Це не означає, що я був налаштований на приреченість. Зовсім ні. Я не вважав, що ми маємо зазнавати втрат. Я молився, щоб цього не сталося. Ми робили все від нас залежне, щоб зменшити підконтрольні нам ризики й не допустити втрат.

Але це означало, що я дивився правді в очі. А правда була такою: солдати й морські піхотинці Армії США кожного дня отримували поранення й гинули в Рамаді. День у день.

Ми постійно відвідували поминальні служби за полеглими героями.

Я усвідомлював, що це відрядження до Рамаді різке відрізнялося від мого першого відрядження до Іраку в 2003–2004 роках, коли все було значно контрольованішим і куди менш динамічним. У 2006-му запеклі, безперервні міські бої в Рамаді несли непідконтрольні нам ризики. І щоразу, коли мої люди виходили в поле, а це траплялося майже щодня, я розумів: ось-ось може настати Той День.

Це був найважчий тягар командування.

І зрештою Той День таки настав.

2 серпня 2006 року Лейф і його морські котики зі взводу «Чарлі», а також взвод іракської армії, для якого вони були бойовими радниками, об'єдналися з нашими побратимами з групи «Бульдог» 11 Сухопутних військ США для масштабної зачистки в південно-центральної частині Рамаді. Операція розпочалася рано-вранці, і першу годину все було тихо.

Раптом пролунав одиничний постріл, і майже відразу — відчайдушний крик з рації: «У нас поранений!». Снайпер противника поцілів в обличчя Раяна Джоба, молодого, вправного кулеметника взводу «Чарлі». Поранення було вкрай тяжким. У південно-центральної частині міста вибухнуло справжнє пекло — бойовики відкрили вогонь зусібіч. Лейф і його взвод під потужним вогневим прикриттям бойових машин М2 «Бредлі» й танків М1А2 «Абрамс» із групи «Бульдог» відчайдушно боролися, щоб евакуювати Раяна. Бійці «Чарлі» завантажили Раяна в санітарну машину й вивезли з поля бою для надання належної медичної допомоги. Відтак Лейф, решта взводу «Чарлі» та іракські солдати повернулися на пост бойової охорони «Фолкон» (COP Falcon), укріплену позицію американської армії, розташовану за кілька небезпечних кварталів від місця бою. Але що більше бойовиків противника сунули в південно-центральну частину Рамаді, то запеклішими ставали бої. Взвод «Чарлі» чув стрілянину: їхні

побратими з групи «Бультер'єр» Сухопутних військ США — «Головна гармата» Майк і його солдати — вели жорстокий бій, що розгорнувся в кількох міських кварталах. Після короткого обговорення з командирами взводу Лейф викликав мене по рації й запросив дозвіл повернутися й зачистити кілька будівель, де, ймовірно, засіли ворожі бойовики. «Виконуй!» — дозволив я.

Лейф і його взвод зробили все можливе, щоб зменшити ризик. Вони під'їхали до підозрілих будівель на важкоброньованих «Бредлі» й обстріляли їх з потужних 25-міліметрових автоматичних гармат. Вони навіть пустили «Бредлі» напролом крізь стіни, щоби взвод міг швидко залишити відкриту вулицю й отримати хоч якийсь захист від куль противника, просуваючись до будівель для штурму. Але навіть цього було недостатньо, щоб усунути всі ризики: вони залишалися.

На прямій відеотрансляції з безпілотною я спостерігав, як взвод «Чарлі» висадився з «Бредлі» й увійшов до будівлі. Я чув, що стрілянина була шаленою. Коли мої морські котики зникли всередині, я більше не міг бачити, що відбувається.

Минуло кілька довгих напружених хвилин, і я побачив групу морських котиків, які виносили пораненого з будівлі до «Бредлі», що чекав на них неподалік. То був хтось із наших. Бездиханне тіло.

Коли я дивився на все це з ТОЦ, здавалося, ніби в мене в животі розверзлася жадлива порожнеча. Мені хотілося плакати, кричати, блювати й махати кулаками в небо.

Але я мусив приборкати ці емоції — бо мав працювати. Тож я просто стояв біля рації, чекаючи, доки Лейф зв'яжеться зі мною. Я не викликав його, бо знав, що він зайнятий, і не хотів заважати.

За кілька хвилин він вийшов на зв'язок. Я розумів, що він змушує себе говорити спокійно, але в його голосі чувся цілий шквал емоцій.

Він доповів: коли бійці взводу «Чарлі» увійшли в будівлю, їх атакували бойовики із сусіднього приміщення. Кулеметник морських котиків Марк Лі безстрашно ступив у дверний проріз, щоб відкрити вогонь по противнику й прикрити побратимів, які заходили слідом за ним у коридор. У цей момент його смертельно поранили. Усе сталося миттєво.

Марк Алан Лі — видатний воїн, друг, брат, син, чоловік, дядько, вірянин, гуморист, людина справді неймовірної сили духу — пішов із життя. І це на додаток до того, що Раян Джоб, інший кулеметник взводу «Чарлі», справжня світла душа, був тяжко поранений, перебував у медикаментозній комі й летів до хірургічного центру в Німеччині. Його подальша доля залишалася невідомою.

Тягар цієї втрати ліг мені на душу важким каменем. Коли Лейф повернувся на базу, я відчув, що над його серцем нависло горе. У його очах бриніли не лише сльози, а й сумніви, запитання і непосильна ноша відповідальності. Лейф навіть не згадав, що теж був поранений: уламок кулі влучив йому в спину, ледь не зачепивши захисний елемент бронежилета. Він не зважав на рани на спині. Ранами взялося його серце.

Минув день.

Лейф зайшов до мого кабінету. Я відчував, що він був наче пошматований зсередини.

Як командир на передовій, він вирішив повернутися в пекельний смерч. Я це рішення схвалив. Але тягар того, що він вижив, а Марк — ні, ніс саме Лейф.

— Здається, я прийняв неправильне рішення, — тихо промовив Лейф. — Якби ж я міг повернути все... І просто зробити щось по-іншому — зробити будь-що, аби лише Марк був тут, із нами.

Я бачив, що Лейфа це просто роздирало на шматки. Він гадав, що в тому всьому хаосі й божевільні він міг би ухвалити інше рішення, обрати інший варіант дій.

Та він помилявся.

— Ні, Лейфе, — поволі відповів я, — тут не було чого вирішувати. Солдати вели жорстокий бій — справжню битву — і потребували нашої допомоги, нашої підтримки. Ти їм її надав. Єдиний інший варіант — просто сидіти осторонь і дати арміям битися самотужки. Але ти не міг дозволити, щоб взвод «Чарлі» залишався в безпечному укритті, поки група «Бульдог» ризикувала життям і зазнавала втрат. Ми так не робимо. Ми — команда. Ми дбаємо один про одного. Іншого вибору не було — і не було жодного іншого рішення.

Лейф мовчав. Він глянув на мене й повільно кивнув. Хоч як важко було це чути, він знав, що я мав рацію. Лейф розумів, що не міг просто стояти осторонь, доки інші американці опинилися в небезпеці й потребували допомоги в, мабуть, найбільшому бою за всю кількомісячну кампанію битви за Рамаді. Якби він вчинив інакше, взвод би знав, що це було неправильно. І Лейф би це знав. Але з таким тягарем на душі йому потрібно було ще більше запевнень у тому, що він зробив правильно.

Тож я вів далі:

— Ми — бойові плавці. Морські котики. Американські вояки. Якщо ми можемо чимось допомогти нашим братам по зброї, ми допомагаємо. Це наша робота. Ти це знаєш. Марк це знав. Ми всі це знаємо. Так воно є.

— Я просто хотів би помінятися місцями з Марком, — сказав Лейф, а його очі наповнилися слізьми від емоцій. — Я зробив би все, щоб повернути його.

— Послухай, ми не можемо передбачити майбутнє. Нам невідомо, коли когось поранять чи вб'ють. Якби ми це знали, то не йшли б на ці операції. Але ми не знаємо. І не можемо знати. Єдиний спосіб убезпечити всіх — це взагалі нічого не робити й дозволити іншим військам вести бойові дії. Але це неправильно — і ти це

знаєш. Ми маємо зробити все, щоб перемогти. Звичайно, потрібно зменшити ризики, наскільки це можливо, але, зрештою, ми не можемо усунути всі ризики. Попри все, ми мусимо виконувати свій обов'язок.

Лейф знову кивнув. Він знав, що я мав рацію — і вірив моїм словам.

Але це не втамувало болю втрати Марка. Його смерть залишила слід, який залишиться з Лейфом до кінця життя. Я це розумів. І Лейф теж.

Це була найважча для усвідомлення, найскладніша й найболісніша з усіх дихотомій лідерства: дбати про своїх людей понад усе — настільки, що ти ладен віддати за них життя, — і водночас вести їх на бойові завдання, які можуть коштувати їм цього життя.

Навіть у Сполучених Штатах, у безпечному середовищі, навчання морських котиків під час підготовки до відрядження мали бути небезпечними. Якби всі загрози усунули, бійці ніколи не змогли б стрибати з парашутом, швидко спускатися канатом із гелікоптера, висаджуватися на кораблі з невеликих човнів, керувати технікою у швидкісних колонах уночі, використовуючи лише прилади нічного бачення, або проводити навчальні стрільби з бойовими набоями. На жаль, раз на кілька років, попри посилені заходи безпеки й контролю, під час цих ризикованих навчань один із морських котиків гине або зазнає серйозного поранення. І все ж відмова від ризику, властивого реалістичним тренуванням, призвела б до ще більшої небезпеки для морських котиків, які вирушають у зону бойових дій без належної підготовки до виконання бойових завдань. Отже, хоч командир і мусить піклуватися про своїх бійців, він також змушений наражати їх на ризик — і під час навчань, і тим паче в бою. Звичайно, він зобов'язаний зменшити ті ризики, які можна контролювати. Але завжди будуть загрози, на які лідер не

може вплинути, і наслідки яких можуть бути смертельними.

Цю дихотомію — дбати про безпеку своїх підлеглих і водночас наражати їх на небезпеку заради виконання місії — відчуває кожен бойовий командир. І повною мірою її відчули ті, хто командував на передовій у Рамаді. Бо, хоч ми й були рішуче налаштовані зробити все можливе, щоб зблизитися з противником і знищити його, допомагаючи захистити Рамаді, ми також усвідомлювали, що за перемогу доведеться платити кров'ю наших найкращих молодих американців.

І спецпідрозділ «Брузер» теж платив своєю кров'ю. Після поранення Раяна і загибелі Марка ми зазнали ще кілька незначних втрат — легких поранень і дрібних ушкоджень, але нічого серйозного. А потім, 29 вересня, за кілька тижнів до завершення нашої ротації, ми з Лейфом перебували в тактичному оперативному центрі й слухали радіопереговори, поки взвод морських котиків «Дельта» спецпідрозділу «Брузер» виконував бойове завдання за межами бази. Ми слухали, як взвод «Дельта» доповідав про пересування противника й передавав інформацію про знищених бойовиків — типовий день у Рамаді. А тоді почули запит «Дельти» на евакуацію поранених. Із радіопереговорів було зрозуміло, що кілька морських котиків дістали поранення — і, схоже, дуже тяжкі.

...

Далі — у повній книжці «Дихотомія лідерства. Збалансований підхід до абсолютної відповідальності».

[nashaknyga.com.ua](http://nashaknyga.com.ua)