

Викрадення вогню

Стівен Котлер

ОЗНАЙОМЧИЙ ФРАГМЕНТ

Переклад — К. Горбушко

© Видавничий дім «Фабула». Усі права застережено.

Фрагмент надано для ознайомлення. Повна книжка — nashaknyga.com.ua

Розділ перший ЩО ЦЕ ЗА ВОГОНЬ?

Перемикач

Одна з найскладніших частин роботи «морського котика» — це знати не коли стріляти, а коли не стріляти. І нам відомо чому. Якщо посадити десяток хлопців у темну кімнату й дати їм автоматичну зброю, хтось із них точно моргне. Або сіпнеться, і тоді все почнеться... Ось чому захоплення Аль-Вазу було таким важким завданням: «морським котикам» він був потрібен живим.

Це сталося наприкінці вересня 2004 року на передовій оперативній базі в північно-східній частині Афганістану. Кілька десятків членів елітної шостої групи «морських котиків», як зараз вони називаються, DEVGRU, були дислоковані там для збирання розвідінформації та проведення операцій. Приблизно за пів року до цього радіорозвідка зафіксувала сплеск активності переговорів Аль-Вазу. Можливо, він переховувався в лісах на південь від них. Або в горах на півночі. Згодом чутки перетворилися на факти. Аль-Вазу справді переховувався у високогірному лісі за сімдесят миль на захід від теперішнього місцезнаходження «котиків».

Для них це була погана новина. Дорога до Аль-Вазу проходила високогірним плато — безлюдним, безплідним, із суворим кліматом. У цій пустельній місцевості було важко пересуватися непоміченими, а отже, не існувало жодного способу дістатись Аль-Вазу без перестрілки та жодних гарантій захопити його живим. Хоча колись це був бойовик середньої ланки, його популярність злетіла до небес після здійснення подвигу, що не вдавався жодному іншому члену «Аль-Каїди»: утік з американського центру утримання під вартою. Цей єдиний вчинок підніс його до вищих ешелонів організації та допоміг здобути групу відданих послідовників і найвищу нагороду джихадиста — особистий лист із подякою від Осамі бін Ладена.

Відтоді Аль-Вазу зайнявся вербуванням, рейдами та бивствами. Ось чому він був потрібен «морським котикам» живим. Його цінність для американської розвідки зроста вчетверо. Аль-Вазу мав достатньо інформації, щоб знищити більшість інших осередків «Аль-Каїди» в регіоні. Крім того, його захоплення мало стати своєрідним меседжем від «морських котиків».

Того вересневого дня вони отримали такий шанс. Радіоповідомлення надійшло по обіді: Аль-Вазу покинув свою схованку. Він вийшов із лісу та спустився з гір і прямував просто на «котиків».

Для них це все змінило. Унаслідок руху цілі кількість змінних множилися в геометричній прогресії. Могло статися що завгодно. Команда зібралася й ретельно проаналізувала місію. Було розроблено плани на випадок непередбачуваних ситуацій, деталі закарбувалися в пам'яті. День добіг кінця, настала ніч.

До світанку залишалося п'ять годин, а ціль досі не з'явилася. «Котикам» потрібна була темрява. Удень їхня місія значно ускладнилася б. На дорогах було б більше людей та транспорту, і підозрюваний легко міг зникнути в натовпі.

І ось після тривалого очікування з'явилася ціль: Аль-Вазу зупинився. Залишалося ще кілька годин темряви, і «морські котики» не могли повірити своєму щастю. Аль-Вазу зачався менш ніж за милю від їхньої теперішньої позиції — до місця операції можна було буквально дійти пішки.

Командир Річ Девіс (із міркувань безпеки ми наводимо не справжнє ім'я) не був упевнений, що це везіння. Як очільник підрозділу він знав, наскільки сильно його підлеглі хотіли схопити Аль-Вазу. Вони були налаштовані рішуче. Миля походу — це небагато. Девіс віддав би перевагу тригодинному підйому вгору. Три години не втомили би бійців, але могли заспокоїти. Допомогли б їм зосередитися, злитися з місією.

У греків було слово для позначення цього злиття, і воно дуже подобалося Девісу: екстаз — акт «виходу за межі себе». Також командир мав власне слово. Він називав це «вимикач», момент, коли бійці припиняли бути окремими чоловіками з власними життями, дружинами та іншими важливими речами. Моментом, коли вони ставали... Ну, це важко пояснити, але щось там відбувалося.

Платон описував екстаз як змінений стан, коли наша звичайна свідомість геть зникає і її замінюють інтенсивна ейфорія та потужний зв'язок із вищим розумом. Сучасні вчені використовують дещо інші терміни та описи. Вони називають такий досвід «груповий потік». «Це піковий стан, — пише психолог Кіт Соєр у своїй книжці «Груповий геній» (Group Genius), — коли команда працює на найвищому рівні своїх здібностей... У ситуаціях швидких змін групі як ніколи важливо вміти об'єднувати дію та усвідомлення, щоб, імпровізуючи, негайно пристосовуватися».

Хай яким є опис цього стану, щойно цей рубильник перемкнено, досвід «котиків» стає безсумнівним. Їхня усвідомленість змінюється. Вони припиняють діяти як окремі особи й починають функціонувати наче одне ціле — єдиний організм, колективний розум. У зонах підвищеного ризику, а саме там і діють «морські котики», ця колективна свідомість, за словами Девіса, є «єдиним способом виконати роботу».

Хіба це не дивно? Адже виходить, що тієї ночі під час критично важливої місії, метою якої було захоплення, а не вбивство, змінений стан був єдиною річчю, що стояла між Аль-Вазу та випереджувальним подвійним пострілом у його груди. Серед ізольованих індивідів із пальцями на спусковому гачку хтось неодмінно смикнувся б. А що стосовно команди, яка думає та діє разом? Інтелект збільшився, а страх зменшився.

Ціле виявилось не просто більшим за суму своїх частин, але й розумнішим і хоробрішим. Тому командир Річ Девіс не лише сподівався, що того вечора бійці перемкнуть рубильник, — він робив на це ставку.

«Більше, ніж на будь-яку іншу навичку, — пояснює він, — спецпризначенці покладаються на таке злиття свідомостей. Уміння “перемикати цей рубильник” — ось справжній секрет того, як бути “морським котиком”».

Висока ціна ніндзя-убивць

Перетворення звичайного американця на боєздатного морського піхотинця США коштує \$25 000. А от підготовка «морських котиків» значно дорожче. Орієнтовна вартість восьми тижнів базової підготовки ВМС, пів року тренувань із підводного підривання, пів року удосконалення навичок та півтора року тренувань взводу перед виїздом на завдання — підготовка «морського котика» до бою — складає приблизно \$500 000 за людину. Тобто цей бойовий підрозділ є одним із найдорожчих, які будь-коли було сформовано.

І це лише вартість підготовки звичайнісіньких ніндзя-убивць. Аби потрапити до елітного підрозділу DEVGRU, спочатку потрібно пройти тренування в інших командах «морських котиків» (загалом їх дев’ять). Оскільки утримання водолаза коштує майже \$1 млн на рік, а ці ротації тривають кілька років, додайте до загальної суми ще приблизно \$2,5 млн. Крім того, проводяться додаткові тренування зі звільнення заручників, яке є спеціалізацією DEVGRU, і за таке навчання потрібно заплатити щонайменше \$250 000 за кожного бійця. Загалом, ті кілька десятків людей під командуванням Річа Девіса — підрозділ «морських котиків», якому доручили захопити, а не вбити Аль-Вазу, — були напрочуд добре підготовленою та злагодженою машиною вартістю \$85 млн.

Що ж отримують американські платники податків за свої гроші?

Почати варто з посадової інструкції, а точніше, її відсутності. «Морські котики» — це багатофункціональні мультиінструменти. Як пояснює їхній офіційний сайт, «Для бійців підрозділу не існує типового “робочого дня в офісі”. “Морські котики” постійно вчаться та вдосконалюють навички, працюючи зі своїми товаришами по команді. Вони діють у морі, повітрі й на суходолі, і їх не обмежують ані міжнародні кордони, ані віддаленість регіону, ані наявність там будь-яких конфліктів».

Технічний термін, який «котики» використовують для опису цих умов, — VUCA (volatile, uncertain, complex і ambiguous — мінливі, невизначені, складні та неоднозначні). Але щоб здолати такий хаос, потрібен неймовірний рівень когнітивної спритності. Як пояснює Річ Девіс, «найдорожча частина цих і без того дорогих воїнів — три фунти сірої речовини, що міститься в їхніх черепах».

Звісно, це не те, що люди зазвичай думають про «морських котиків». Максимум що ми знаємо про цих спецпризначенців — як важко вони тренують своє тіло, і нічого про їхній розум. Наприклад, «Пекельний тиждень», з якого починається сумнозвісний процес відбору «морських котиків», — це п'ять із половиною днів безперервних фізичних навантажень і тотального недосипання, що їх зазвичай не витримують спортсмени світового класу. Але й це випробування більше стосується мозку, ніж тіла. Як нещодавно сказав засновник SEALFit Марк Дивайн в інтерв'ю журналу Outside, «Тренінг створений для того, щоб знайти тих небагатьох, хто має необхідну психічну стійкість, аби стати “морським котиком”».

«Твердість» — це термін, використовуваний психологами для опису психічної стійкості, який охоплює пристрасть, наполегливість, стійкість і, певною мірою, здатність терпіти. І хоча «морські котики» справді до біса витривалі, — це лише частина картини. Твердість стосується тільки індивідуальної витривалості, а

секрет того, як стати «морським котиком», пов'язаний виключно з командою. «На кожному етапі навчання, — каже Девіс, — від першого дня BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEALs, тренувань із підводного підривання) до останнього дня в DEVGRU ми відсіюємо бійців, які не можуть змінити своєї свідомості та злитися з командою».

Звісно, на перший погляд це здається смішним. Слово «екстаз», якщо відкинути асоціації з клубними наркотиками, описує вкрай незвичайний стан, досвід, що виходить далеко за межі нашого буденного самоусвідомлення, і безумовно не є терміном, який традиційно асоціюється з елітними спецпідрозділами. Про таке точно не йдеться в рекрутингових брошурах.

Але все, що ми вважаємо тренуванням «морських котиків», насправді є жорстокою системою фільтрації, яка, крім очевидних тактичних навичок і фізичної витривалості, сортує виключно за одним критерієм: опинившись у безвихідній ситуації, боєць замикається в собі чи зливається зі своєю командою? Ось чому під час базової підготовки невпинно наголошують на важливості «плавальних напарників» (яких ніколи не можна залишати, за жодних обставин). Навіть перебуваючи в Афганістані, де на тисячі миль немає жодного водоймища, бійці однаково мають «плавальних напарників». Аналогічно відбувається відокремлення хороших від відмінних у легендарному Kill House («Будинку смерті») — спеціально розробленому тренувальному центрі зі звільнення заручників. Там вимірюють здатність команди рухатись як одне ціле з точністю до міліметра, і успіх вимагає майже надлюдського колективного усвідомлення.

«Коли “котики” прочісують будівлю, — каже Річ Девіс, — “повільно” означає “небезпечно”. Ми хочемо рухатись якомога швидше. Для цього є лише два правила. Перше: спостерігати за хлопцем попереду та робити все навпаки: якщо він дивиться

ліворуч, ти — праворуч. Друге складніше: лідером є той, хто знає, що робити далі. У цьому сенсі ми абсолютно неієрархічні. Але в бойових обставинах, коли все вирішують долі секунди, немає часу на роздуми. Коли хтось стає новим лідером, усі автоматично рухаються за ним. Тільки так можна перемогти».

Така «динамічна субординація», коли лідерство є мінливим і визначається умовами на місці, — основа для «перемикання рубильника». І навіть тоді, коли лідери команд розуміли це менше, ніж сьогодні, створення такого фундаменту було першочерговим завданням. Колоритний засновник «морських котиків» Річард Марчінко писав у своїй автобіографії «Бунтівний воїн» (Rogue Warrior): «Кастова система ВМС має репутацію однієї з найсуворіших у світі». Аби її подолати, Марчінко довелося порушити суворі військово-морські протоколи. Він наказав «морським котикам» відмовитися від стандартних дрес-коду та поділу на офіцерів і рядових: усі носили те, що хотіли, і рідко віддавали один одному честь. Також Марчінко застосовував перевірену часом техніку згуртування — спільне споживання алкоголю. Перед виїздом на завдання він запрошував свою команду до місцевого бару у Вірджинії-Біч на останню вечірку. Якщо між членами команди існувала якась напруженість, після кількох келихів вона неодмінно виходила на поверхню. І хоча вранці чоловіки могли страждати через головний біль, вони були чесними один з одним і готовими працювати як одне ціле.

Незалежно від того, застосовано для «перемикання рубильника» спеціальні методи Марчінко з 1980-х, чи більш витончені сучасні підходи Девіса, залишається одна важлива проблема: здатність «вимкнути» себе та злитися з командою — це винятковий і особливий талант. Саме тому «морські котики» витратили кілька десятиліть на розроблення такого суворого процесу фільтрації. «Якби ми справді розуміли цей феномен, — каже Девіс, — то могли

б тренувати його, а не шукати людей, що мають таку якість».

На жаль, процес фільтрації дорогий і не дуже ефективний. Майже 80 % кандидатів у «морські котики» відсіюють. Тобто під час цього відбору втрачають безліч здібних солдатів. Успішна підготовка «морського котика» коштує \$500 000, а от ціна невдачі становить десятки мільйонів доларів на рік. Звичайно, деякі кандидати не справляються з тактичними завданнями — стріляють у картонного заручника в Kill House або впускають зброю з гелікоптера — але значно більша кількість не може синхронізуватися з колективом. І це не дивно. Правила входження в екстаз не описано в жодному військовому посібнику. Це біла пляма на їхніх мапах, яка виходить за межі уяви більшості картографів і розуміння розсудливих людей. Але для «морських котиків», яким доручили захопити, а не вбити Аль-Вазу, це виявилось чимось надзвичайним. Це було саме те, що там сталося. І тієї пізньої вересневої ночі все відбулося дуже швидко.

«Рубильник перемкнувся, щойно ми виїхали, — розповідає Девіс. — Я не лише відчув, але й побачив: невидимий механізм спрацював, вийшовши на завдання, група синхронізувалася. Під час виконання місії лідер дивиться вперед, а інші бійці — у різні боки: один ліворуч, наступний — праворуч і так далі. Останній прикриває наші спini. Ніхто з нас ніколи не йде назад, а зупиняється, озирається навкруги й потім прискорює крок, щоб наздогнати групу. За деякий час ми повторюємо свої дії. Якщо дивитися на наше пересування здалеку, усе нагадує хореографічний номер».

Але це було не так.

Група рухалася швидко. Менш ніж за 20 хвилин вони дісталися комплексу — чотирьох будівель, оточених високим бетонним муром. Бійці зупинилися на мить, провели остаточну перевірку, невелику реорганізацію, а потім знову вирушили п'ятьма групами по п'ятеро людей. Одна прикривала захід і північ, інша — схід і

південь, а третя — їхні спini. Дві останні групи розпочали основний штурм. Кожен знав своє завдання. Ключовим чинником була тиша. Радіопереговори заборонили. «Розмови надто повільні, — каже Девіс. — Вони все ускладнюють».

Штурмові групи блискавично подолали стіну й увірвалися до комплексу. Перша кімната виявилася порожньою, друга — переповненою та темною: серед беззбройних жінок і дітей були озброєні охоронці. За таких умов помилкові дії є радше правилом, ніж винятком. А вміння розпізнати, коли не потрібно стріляти, впливає на результат: буде це успішна місія чи міжнародний інцидент.

Свідомий розум — потужний інструмент, але він повільний і в конкретний момент може обробляти лише невелику кількість інформації одночасно. А от підсвідомість набагато ефективніша. Вона здатна обробити більше даних за значно коротший проміжок часу. Під час екстазу свідомість бере перерву, а підсвідомість починає керувати. Коли це відбувається, нервова система наповнюється нейрохімічними речовинами, що підвищують її продуктивність, норадреналіном і дофаміном. Вони поліпшують концентрацію уваги, швидкість м'язової реакції та розпізнавання образів. Завдяки підсвідомості та цим нейрохімічним речовинам «морські котики» можуть швидко зчитувати міміку в темних приміщеннях.

Отже, коли команда заходить на ворожу територію, вона може розбити складні загрози на керовані частини. «Морські котики» швидко сегментують простір бою на знайомі ситуації, з якими вони знають, як упоратися (наприклад, роззброїти охоронців чи зібрати в одному місці цивільних), і незнайомі ситуації (невиразна постать у дальньому кутку, що може становити загрозу або ж ні). Тісно пов'язуючи свої думки та рухи, уся команда діє одночасно, розпізнаючи загрозу та усуваючи її без вагань і помилок.

Тієї ночі в Афганістані ніхто не вагався. «Морські котики» миттєво зачистили ту кімнату, залишили кількох бійців наглядати за полоненими, а потім перейшли до наступної будівлі. Саме тоді вони його й помітили: Аль-Вазу був там, сидів у кріслі з автоматом АК-47 через плече.

Стандартні правила ведення бою кажуть, що озброєний ворог є небезпечним, але в цій ситуації не було нічого стандартного. Чоловік, який сидів перед ними, утік із в'язниці, тренував інших терористів і здійснював жорстокі напади. Він убивав і при нагоді зробив би це знову. Але була одна маленька деталь, яку кожен «морський котик», що увійшов до кімнати, за мілісекунди побачив та обміркував, зрозумівши, як діяти, — або, точніше, не діяти. Ця деталь полягала в тому, що тоді очі їхньої мішені були заплюснені. Аль-Вазу міцно спав. Це було безкровне захоплення. Жодного пораненого, жодного вбитого. Абсолютно бездоганно.

Звичайно, це не типова військова історія. Вона навряд потрапить у новини чи буде екранізована. Голлівудські студії віддають перевагу героям-одинакам, а не безликим командам, і їхні фільми романтизують драму та катастрофи. Але те, що зробили «морські котики» під час цього рейду, набагато точніше ілюструє справжню суть культури спецоперацій: за успішного розвитку подій команда виконавців завжди залишається анонімною. «Я не шукаю визнання за свої дії... — ідеться у кодексі “морських котиків”. — Я очікую, що буду керувати й підкорятися... мої товариші по команді підтримують мою рішучість і мовчки спрямовують кожную мою дію». І цей спосіб мислення підкріплюється щоразу, коли вони «перемикають рубильник», коли зникає его і вони діють разом так, як це неможливо зробити поодиноці.

Найважча частина роботи «морських котиків» — знати, коли не стріляти. Аль-Вазу повернули до в'язниці живим, і не було зроблено жодного пострілу. Тренування «морських котиків» — одна з

найдорожчих систем фільтрації, і вона значною мірою призначена для того, щоб зробити екстаз можливим. Тож у чому полягає його реальна цінність?

«Ну, — каже Девіс, — коли ми розбудили Аль-Вазу і він побачив у своїй вітальні групу “морських котиків” із закамурфльованими обличчями та сталевими поглядами, вираз його обличчя був безцінним».

Google іде на риболовлю

У високогірній пустельній долині, на іншому кінці світу від афганських мисливських угідь «котиків», молоді засновники Google Ларрі Пейдж і Сергій Брін зрозуміли, що їм самим потрібен кращий фільтр для «екстазу».

І швидко.

Це сталося 2001-го — за три роки до грубого пробудження Аль-Вазу і Пейдж і Брін стикнулися з найбільшим кадровим рішенням у своєму стартап-житті. Попри створення ними однієї з найвідоміших у Кремнієвій долині процедур відбору працівників, під час якої у кандидатів прискіпливо перевіряли середній бал, результати стандартизованого тесту та здатність розв’язувати головоломки на кшталт MENSA, засновники зрозуміли, що не здатні ухвалити рішення про черговий найм, спираючись лише на показники.

Після кількох років стрімкого успіху рада директорів Google вирішила, що компанія стала занадто великою для Ларрі та Сергія, яким було лише по двадцять із чимось років. Інвестори відчули, що потрібен «дорослий нагляд», і розпочали пошук кандидата, який став би одним із найвідповідальніших генеральних директорів епохи високих технологій. Процес був непростим для всіх. Після майже року співбесід, як пізніше сказав Брін пресі, «нам із Ларрі вдалося відкинути кандидатури п’ятдесятьох топменеджерів

Кремнієвої долини». Час спливав. Якщо вони не зможуть виправити ситуацію найближчим часом, це доведе правоту ради директорів: засновники не здатні впоратися із цим.

• • •

Далі — у повній книжці «Викрадення вогню».
nashaknyga.com.ua