

Все почалося з того, що Кріс Крісті натрапив у «Нью-Йорк таймз» на таку статтю: в лютому 2016 року губернатор Нью-Джерсі знявся з президентських перегонів і заявив про всебічну підтримку Дональда Трампа. Щоправда, коли Кріс побачив ту статтю, надворі стояв уже кінець квітня. Там також ішлося про зустрічі з адміністрацією Обами кандидатів, що лишалися в перегонах: Трампа, Джона Кейсика, Теда Круза, Гіллари Клінтон і Берні Сандерса. Для всіх, хто мав бодай якісь шанси на президентство, прийшов час розпочинати підготовку до управління федеральним урядом. Представник Трампа на зустрічі був, за словами Крісті, страшенно некомпетентний. Крісті зателефонував менеджеру Трампової передвиборчої кампанії Корі Левандовскі, щоб спитати, чому настільки відповідальну роботу не довірили комусь, хто хоч трохи тямить в урядових справах.

— Просто в нас більше нікого нема,— пояснив Левандовскі.

Тож Крісті запропонував свою кандидатуру на посаду голови перехідної команди Трампа.

— Це майже як бути президентом,— пояснював він свою роботу друзям.— Бо треба розпланувати його роботу на весь строк.

Він зустрівся з Трампом для обговорення подробиць. Трамп заявив, що ніяка перехідна команда йому не потрібна. Навіщо планувати *щось*, коли ти ще не президент?

— Бо так вимагає закон,— відповів Крісті.

Трамп спитав, звідки взяти грошей на створення цієї команди. Крісті пояснив, що можна профінансувати її особисто або ж узяти кошти з бюджету кампанії. Платити з власної кишені Трамп не мав наміру. Та й брати з бюджету йому не дуже хотілося. Зрештою погодився, хоч і дуже неохоче, найняти Кріса, але за умови, що бюджетом для команди той займатиметься сам.

— Тільки беріть не дуже багато! — застеріг він.

Ось так Крісті почав підготовку до малоімовірної перемоги Дональда Трампа на виборах президента США. Щоправда, не вся команда Трампа раділа його призначенню. Так, у червні Крісті отримав дзвінок від Трампового радника Пола Манафорта.

— Малий нервується через твоє призначення,— сказав Манафорт.

Під «малим» мався на увазі Трампів зять Джаред Кушнер. Річ у тім, що 2005 року Крісті, на той час федеральний прокурор округу Нью-Джерсі, засадив до в'язниці Кушнерового батька Чарльза за ухилення від сплати податків. Крім того, розслідування Крісті виявило, що Чарльз Кушнер найняв повію, аби та звабила його шурина, якого він підозрював у співпраці з Крісті. Він зняв зустріч на приховану камеру, а тоді показав відео сестрі. Ясна річ, Кушнери не на жарт образилися, тож Крісті розумів, що Джаред і досі гострить на нього зуб. З іншого ж боку, Трампу, якого Крісті вважав мало не другом, було начхати. Крісті гуляв на його весіллі з Меланією, а тому був змушений прийти ще й на весілля його доньки Іванки з Джаредом Кушнером.

— Але ж це якось неправильно,— запротестував Крісті.

— За весілля плачу я, тож мені якось начхати,— відповів Дональд.

На погляд Крісті, Джаред належить до тих, які вважають себе розумниками лише тому, що вони багаті. Однак і зовсім уже простаком він не був. Наприклад, уже невдовзі Крісті довелося звітувати перед таким собі «виконавчим комітетом» про хід підготовки майбутньої адміністрації Трампа. Комітет той складався з Джареда, Іванки Трамп, Дональда Трампа-молодшого, Ерика Трампа, Пола Манафорта, Стіва Мнучіна та Джеффа Сешнса.

— Я ніби той найстарший прихожанин у церкві, який щонеділі перераховує для пастора зібрані пожертви,— сказав Сешнс, котрому, вочевидь, не вельми подобалася вся ця ситуація.

Робота старого прихожанина ускладнилася у липні 2016 року, коли Трампа офіційно проголосили кандидатом від республіканців. Команда переїхала до офісу в середмісті Вашингтона і розпочала пошуки п'ятисот топ-кандидатів на посади у федеральному уряді. Окрім того, що вони мали зайняти всі посади в уряді, було ще чимало інших портфелів, про існування яких у штабі Трампа навіть не підозрювали. Не ясно, звідки взяти державного секретаря, ще важче знайти нового міністра транспорту, вже не кажучи про голову опікунської ради Стипендії імені Баррі Голдвотера чи Фонду відмінників навчання.

Вже у серпні в офісі перехідного штабу Трампа на розі Сімнадцятої вулиці й Пенсильванії-авеню щодня працювало 130 людей, а ще більше — віддалено. Команда складала переліки вірогідних кандидатів на всі п'ятсот посад, а також компетентних осіб, що наступного дня після виборів мали піти до різноманітних урядових управлінь для введення в курс справ. Щоб знайти кандидатів, їм довелося об'їздити всю

країну і поспілкуватися з різними людьми: республіканцями-ветеранами, найближчими радниками Трампа, попередниками з тих самих посад. Відтак розглядали біографію кожного кандидата на предмет наявності в ній кричущих проступків, незручних таємниць чи конфліктів інтересів. Наприкінці тижня Крісті передавав папки зі списками людей, котрі, на його погляд, могли б упоратися з роботою, Джареду, Дональду, Ерику й решті.

— Перевіряли геть усе,— каже один з керівників Трампової перехідної команди.— Хто ця людина, звідки вона. З усього переліку відкинули тільки одного — секретаря Пола Манафорта.

Вперше Дональд Трамп звернув увагу на роботу свого штабу, прочитавши про нього в газеті. В статті йшлося про те, що Трампова перехідна команда, очолювана губернатором Нью-Джерсі Крісом Крісті, залучила кілька мільйонів доларів на виплати зарплатні працівникам. Щойно прочитавши це у своєму кабінеті на двадцять шостому поверсі Трамп-тауеру, він зателефонував Стіву Беннону, генеральному керівнику своєї кампанії, й наказав негайно прибути до його резиденції, що містилася на кілька поверхів вище. Вийшовши з ліфта, Беннон побачив губернатора Нью-Джерсі, який сидів на дивані й вислуховував нескінченну догану. Трамп, червоний як буряк, несамовито верещав:

— Ви крадете мої гроші! Ви крадете мої гроші, сучий ви сину! Це що за хрінь така, га?

Побачивши Беннона, Трамп перекинувся на *нього*, заволавши:

— А ви якого милого дозволяєте йому красти мої гроші?

Беннон і Крісті взялися разом пояснювати Трампу особливості федерального законодавства. Згідно з законом, за кілька місяців до виборів кандидати від двох основних партій повинні

починати готуватися перебрати на себе управління урядом. Уряд, у свою чергу, надає кожному з них офіс у середмісті Вашингтона з комп'ютерами, кошиками на сміття тощо, одначе зарплатню працівникам вони мусять платити самотужки. На що Трамп відрізав:

— Пішло воно у сраку! Клав я на той дебільний закон. Поверніть мені мої гроші!

Тоді Беннон і Крісті спробували пояснити Трампу, що не можна одночасно і зберегти гроші, і тримати перехідний штаб.

— Ну то зачиніть його,— гаркнув Трамп.— Зачиніть той чортів штаб!

На цьому місці думки Крісті й Беннона розійшлися. Хоча обидва вважали закриття штабу поганою ідеєю, та у кожного на те були свої мотиви. Крісті думав, що Трамп не має шансів перебрати на себе управління урядом без формальної перехідної команди. Тим часом Беннон був не надто впевнений, що Трампу взагалі вдасться зрозуміти тонкощі управління федеральним урядом: йому здавалося, що було б достатньо бодай створити ілюзію, ніби Трамп готовий до цього. Побачивши, що Трамп не слухає Крісті, він сказав:

— Якщо ми зачинимо штаб, що скажуть у «Морнінг Джо»\*?

У «Морнінг Джо» — на думку Беннона — скажуть, що Трамп зачинив свій перехідний штаб, бо не вірить у власні шанси на президентство.

Трамп миттю вгамувався. Чи не вперше дослухався.

— Ваша правда,— сказав він.

Крісті продовжив комплектувати майбутню адміністрацію Трампа. Він намагався триматися якнайдалі від ЗМІ, та це виявилось аж надто складним завданням. Час до часу Трамп

---

\* Ранкова аналітична програма на «Ен-Бі-Сі-ньюз».

натрапляв на новини про те, як Крісті веде збір коштів, і вчергове засмучувався. Справа в тім, що гроші, які спонсори надсилали для кампанії, Трамп вважав своїми по праву. Він не бачив жодного сенсу в плануванні й розробці стратегій. Одного разу навіть сказав Крісті:

— Крісе, ми ж з вами розумні люди, можемо ж просто втекти з переможної вечірки трохи раніше і провести перехід самотужки.



Якби на той момент американської історії ви вишикували всі триста п'ятдесят мільйонів населення США в рядок, організувавши їх не за зростом, вагою чи віком, а за зацікавленістю кожного з них справами федерального уряду, то Дональд Трамп опинився б десь у хвості шерехи, в той час як на її чолі стояв би Макс Стаєр.

Не виключено, що восени 2016 року саме Макс Стаєр був єдиним, хто мав вичерпне розуміння принципів роботи уряду США. Дуже незвично, як на американця його походження і статусу, але з самого дитинства він романтизував державну службу. В 1980-і навчався в Єльському університеті, а в 1990-і — в Стенфордській школі права, але робив він це не заради отримання гарного заробітку чи інших благ. Він просто вважав уряд США єдиною важливою і цікавою установою в історії світу і не міг уявити для себе жодної іншої роботи, крім як на покращення його. За кілька років після школи права він познайомився з фінансистом Семом Гейманом, якого, так само як і Макса, турбувало, наскільки незацікавлені в урядовій роботі талановиті молоді люди. Макс переконав Геймана відкласти йому 25 мільйонів доларів на створення організації, яка б узялася до цього питання.

Невдовзі Макс збагнув, що для залучення талановитої молоді до державної служби йому доведеться перетворити уряд на місце, в якому ця талановита молодь справді захоче працювати. Себто, йому доведеться *пофіксути* уряд. Організація «Партнерство за державну службу», як назвав її Макс, виявилася зовсім не черговою нудною інституцією, як це можна припустити з назви. Вона робила зі звичайних держслужбовців бізнес-менеджерів, налагоджувала нові зв'язки по всьому уряду, проводила опитування серед працівників задля визначення типових невдач і успіхів і заохочувала Конгрес до виправлення структурних проблем. Саме Макс Стаєр переконав Конгрес прийняти закони, через які Дональду Трампу було так до болю тяжко уникнути підготовки до президентства.

Хай там як, а з поглядом розумної й талановитої людини, яка вирішує, працювати їй на уряд чи ні, єдиним, проте доволі значним недоліком був брак особистих переваг. Державна робота менш оплачувана, ніж її еквіваленти у приватному секторі, та й увагу на держслужбовця звертають, лише коли він осоромиться, за що отримує погану славу. У 2002 році Макс заснував щорічну нагороду «Чорна краватка» — своєрідний «Оскар» за досягнення на державній службі. Щороку на вручення «Семмі» — як жартома назвав цю нагороду Макс на честь свого патрона — приходили знаменитості й представники ЗМІ. З кожним роком перелік досягнень ставав дедалі неймовірнішим. Так, один працівник Міністерства енергетики (Фрейзер Локгарт) організував перші успішні очисні роботи на заводі з виробництва ядерної зброї «Рокі флетс» у Колорадо. Зробив він це на шістдесят років раніше запланованого строку, заощадивши бюджету 30 мільярдів доларів. Жінка з Федеральної торгової комісії (Ейлін Гаррінгтон) створила реєстр номерів категорії «Не турбувати», який звільнив усю країну від мільйонів надокучливих дзвінків від продавників.

Дослідник з Національних інститутів охорони здоров'я (Стівен Розенберг) зробив низку відкриттів у галузі імунотерапії, завдяки яким вдалося вилікувати кілька видів раку, які доти вважалися вироком. Загалом, державна служба США нараховує сотні фантастичних і вагомих історій успіху. Просто їх ніколи не розповідали загалу.

Макс знав безліч подібних історій. Його увагу привернула одна закономірність: чимало з тих, хто досяг цих успіхів, були американцями тільки в першому поколінні й походили з країн, уряди яких не функціонували як слід. Отже, якщо людина встигла пожити в системі без нормального уряду, існує більше шансів, що вона вбачатиме сенс у зміцненні державної служби. З іншого боку, ті, хто ніколи не знав, що значить жити в нефункціональній державі, не здатні повною мірою оцінити ту, яка функціонує як слід. У цьому, певно, й полягало головне завдання Макса: перебуваючи в самому серці демократичного суспільства, пояснити справжню ціну державної служби людям, які не звертають на неї уваги або ж уявляють її непідвладною їм силою, що має певний вплив на їхнє життя. Він невтомно пояснював, що державна служба надає послуги, яких не здатен надати приватний сектор: охорона здоров'я для ветеранів, керування повітряним рухом, автомагістралі державного значення, інформація з безпечності харчових продуктів. Пояснював, що державна служба дарує безліч можливостей; наприклад, мільйонам американських дітей було б куди складніше жити повноцінним життям без базового державного харчування. Коли ж нічого не діяло, він казав, що серед питань, якими відає уряд США, є багато таких, що безпосередньо стосуються американців і загроз, смертельних для них.

— Найголовнішим завданням державної служби є захист нашої безпеки,— наголошував він.



Усього в уряді Сполучених Штатів працювало два мільйони людей, 70 відсотків з яких так чи інакше мали стосунок до питань державної безпеки. Ця служба могла похизуватися портфоліо ризиків, якого не мала жодна приватна особа чи корпорація. Котрісь із тих ризиків цілком очевидні: фінансові кризи, стихійні лиха, терористичні атаки тощо. Інші ж годі й уявити: скажімо, раптом виявиться, що якісь із ліків, які відпускають за рецептом, викликають дуже сильне звикання, причому вони настільки доступні, що від них щорічно гине більше американців, ніж у розпал В'єтнамської війни. Багато з ризиків у віданні уряду стосувалися речей настільки далеких, що просто здавалися нереальними. Наприклад, що кібератака залишить півкраїни без електрики, якийсь вірус, що передається повітряним шляхом, уб'є мільйони людей або що економічна різниця досягне такого рівня, аж виникне загроза революції. Мабуть, найменш очевидні ризики стосувалися речей, які ще *не* відбулися, але, за кращого уряду, цілком могли б статися. Наприклад, винайдення ліків від раку.

А тепер розгляньмо передачу президентських повноважень. У разі поганого переходу, всі жахливі речі з портфоліо катастрофічних ризиків (найбільшого портфоліо подібних ризиків, які колись були у розпорядженні однієї установи в світовій історії) стають більш вірогідними, а хороші — менш. Ця доволі випадкова природа президентських переходів зводила Макса з глузду ще задовго до того, як він заснував організацію для покращення роботи державної служби.

— Люди не розуміють, що проведений абияк перехід призводить до такого ж кепського президентства.

Нові люди, що приходять на державні посади, в кращому разі, лише частково знають (а частіше й гадки не мають), що відбувалося там до них, а коли нарешті усвідомлюють усі проблеми, які на них чекають, настає час іти.

— Це як у «Дні бабака»,— казав Макс.— Приходять нові люди і гадають, що у попередній адміністрації сиділи самі ледарі й телепні. Тоді до них доходить, куди вони потрапили. А йдучи з посади, вони кажуть: «Було нелегко, та мої колеги — найкращі фахівці, з якими я колись працював». І так по колу, до нескінченності.

Більшість проблем усередині уряду США належить до практичних аспектів управління і не має нічого спільного з політичною ідеологією. Найпростішим і найпоказовішим прикладом є те, наскільки важко було найняти нову людину в будь-яку урядову агенцію. Існували й такі, в яких людину не брали на роботу, доки для цього не поставлять підпис шістдесят різних посадовців. Адміністрація Джорджа Буша-молодшого почала потроху вирішувати цю проблему. А от адміністрація Обами, замість продовжити пророблену Бушем роботу, просто почала все заново.

«Партнерство для державної служби» Макса Стаєра допомогло прийняти три окремі закони про перехід уряду. В 2010 році, після з'їздів двох основних партій, Конгрес вирішив надавати їхнім кандидатам безкоштовні офіси й інші ресурси.

— Причина, чому кандидати не готувалися, полягає в тому, що вони вважали, ніби це шкодитиме їхньому політичному іміджу: нікому не хотілося, щоб люди вважали, буцім вони ділять шкуру невбитого ведмедя,— пояснює Макс.— Моя ж ідея полягала в тому, щоб надати політичну підтримку діяльності кандидатів.

У 2011-2012 роках, аби кандидати могли швидше призначати людей на посади, Конгрес скоротив число призначень, які підлягали підтвердженню Сенатом, з 1400 до 1200. На погляд Макса, це було досі забагато, проте для початку досить непогано. Відтак, у 2015 році Конгрес зобов'язав чинного президента

розпочинати підготовку до передачі своїх повноважень наступнику. Це означало, що людина, яка склала успішно свій іспит, повинна допомогти тому, хто до нього лише готується.

З наближенням президентських виборів 2016 року Макс як ніколи сподівався, що передача уряду від одного лідера до іншого пройде з найменшими затримками. Його організація працювала як зі штабом Клінтон, так і зі штабом Трампа.

— Вони гарно працювали,— каже Макс.

Деякою мірою він розчарувався у Баракі Обамі, бо той замало цікавився роботою держслужбовців. У деякі управління він призначив слабких керівників. Фіаско широко розрекламованої медичної програми «HealthCare.gov» сталося не випадково, а внаслідок поганого управління. Однак Обама чудово підготувався до передачі уряду: його адміністрація розробила найдетальніший опис усіх внутрішніх механізмів найпотужнішої установи на планеті. То що ж пішло не так?



Кріс Крісті саме сидів на дивані біля Дональда Трампа, коли оголосили результати виборів у Пенсильванії. Годинник показував першу тридцять п'ять ночі, та атмосфера в кімнаті була дивною не лише через це. Майк Пенс захотів поцілувати свою дружину Карен, але вона відвернулася від нього.

— Майку, ти отримав, що хотів,— сказала вона,— тому обличчя мене.

З Трампом вона лише коротко привіталася. Сам же Трамп мовчки вирячився на екран, мов людина з парою двійок на руках, чий блеф розкусили. Штаб навіть не потрудився підготувати йому промову з подякою. Було неважко зрозуміти, чому він не бачив сенсу в підготовці до управління федеральним урядом: навіщо готуватися до екзамену, який ти все одно не складеш? Навіщо ризикувати, якщо і так ясно, що ти — лише

звичайний трієчник? Справжня ж підготовка до президентського строку, на думку Крісті, неабияк лякала новообраного президента.

Невдовзі після оголошення по телебаченню перемоги Трампа у Пенсильванії Джаред Кушнер смикнув Крісті й сказав:

— Слід завтра ж зранку провести збори перехідного штабу!

Та ще навіть до зборів Крісті встиг підготувати для Трампа протокол розмов з іноземними лідерами. Команда розробила спеціальний документ, у якому було розписано, як усе має відбуватися. З першими кількома дзвінками проблем не передбачалося — найперший завжди був від прем'єр-міністра Великої Британії, — а от у двох десятках наступних доводилося говорити з якимисьь клептократами, делікатно оминаючи питання безпеки. Однак, перед усіма запланованими дзвінками, на телефонну службу Трамп-тауєру додзвонився президент Єгипту і якимось чином умовив оператора з'єднати його з Трампом.

— Трамп сказав щось типу: «Я люблю гурт „Бенгліз“! Знаєте їхню пісню „Ходимо, як єгиптяни“?» — згадує один з його тодішніх радників.

У цій розмові Крісті відчув перший тривожний дзвіночок. Він спитав у Джареда Кушнера, що це все значить, на що Джаред відповів:

— Дональд провів дуже нестандартну кампанію, тому не збирається дотримуватися ніяких протоколів.

Наступний дзвіночок того, що перехід пройде не так, як заплановано, надійшов від Майка Пенса — зненацька *новообраного віце-президента Майка Пенса*. Крісті зустрівся з ним наступного дня після виборів, щоб обговорити перелік людей, яким відмовили в роботі. Зустріч почалася з молитви, після якої Пенс поставив неочікуване питання:

— Чому Пуздер не в переліку кандидатів у Міністерство праці?

Ендрю Пуздер, генеральний директор корпорації «Ресторани СКЕ», керівної компанії таких мереж фастфудів, як «Гардіз» і «Карлз-джуніор», мав намір стати міністром праці. Крісті пояснив, що колишня дружина Пуздера звинуватила його в домашньому насильстві, а працівники його закладів скаржилися на неналежні умови. Навіть якби сталося так, що він стане ідеальним кандидатом на посаду, він не пройде слухання Сенату на затвердження його кандидатури. (Трампроігнорував його пораду і висунув Пуздера. Зрештою той не лише провалив слухання, а й пішов з посади директора фастфудової компанії).

Після зустрічі з Пенсом Крісті мав поспілкуватися з дітьми Трампа, Джаредом та іншими членами його найближчого оточення. Він дуже здивувався, побачивши в тому товаристві відставного генерал-лейтенанта Майкла Флінна, якого включили в перелік в останню мить. Команда мала всі підстави остерігатися призначення Флінна на посаду. Він хотів стати Трамповим радником з питань національної безпеки — це, вірогідно, найвідповідальніша робота в усій машині національної безпеки. Команда з нацбезпеки перехідного штабу Трампа складалася зі старших чинів армій і розвідки та вважала призначення Флінна дуже невдалою ідеєю. Хоча Фліннового імені й не було в переліку, та ось він тут, на зустрічі, на якій вирішується, хто за що відповідатиме в новій адміністрації. Іванка питає в нього, за яку роботу він хотів би взятися.

Не встиг Крісті втрутитися, як Стів Беннон схопив його за лікоть і попросив перебалакати віч-на-віч. Крісті нетерпляче пішов за Бенноном до його кабінету.

— Тільки швиденько, — сказав він.