

ПЕРЕЛІК МАП

Війна в Кореї
Битва при Дьєнб'єнфу 1954 року
Битва за Алжир
Карибська криза
Війна Судного дня (жовтень 1973 року)
Індо-пакистанська війна 1971 року
Великодній наступ (1972 рік)
Фолклендська війна
Війна в Перській затоці (1991 рік)
Конго/Заїр
Косовська війна
Україна
Битва за Тора-Бору
Басра
Території під контролем ІДІЛ (2015 – 2018 рр.)

Більшу частину цієї книжки було написано у вимушеній ізоляції під час пандемії коронавірусу. На щастя, сьогодні можна підтримувати контакт з друзями та колегами, тож я міг отримувати цінні відгуки на чорнові версії розділів цієї книжки, а в деяких випадках — і на перші версії всього рукопису. Я щиро завдячую Бену Баррі, Дейвіду Дептулі, Тобі Доджу, Оферу Фрідману, Джеку Гіллу, Майклу Гої, Сему Гріну, Франку Гоффману, Ентоні Кінгу, Бену Ламбету, Картеру Малкасяну, Ібрагіму Аль-Мараші, Дену Мартсону, Джеффу Майклзу, Срінатгу Ргагавану, Корі Шейк, Аєші Сіддіці, Бруно Тертре та Тому Волдману. Також приємністю було працювати знову з двома першокласними редакторами — зі Стюартом Проффіттом з видавництва «Penguin» і Дейвідом Мак-Брайдом з видавництва Оксфордського університету. Вони обидва зробили багато хороших пропозицій для покращення книжки. Я також високо ціную внесок команди видавництва «Penguin», зокрема Еліс Скіннер і Сари Волдрам. Мені дуже пощастило, що мене представляють мої чудові агенти Кетрін Кларк і Джордж Лукас. Моя дружина Джудіт і надалі терпить мій ненаситний ентузіазм писати книжки про війну, хоча ми обоє начебто вже на пенсії та можемо вже глядіти за внуками. Саме нашим онукам присвячена ця книжка — з вдячністю за ту радість, яку вони нам приносять, і зі сподіваннями, що вони житимуть у мирніший час.

ВСТУП: КОМАНДУВАННЯ ЯК ПОЛІТИКА

АНТОНІЙ

Для мене слово Цезаря — закон.

*Вільям Шекспір, «Юлій Цезар»,
дія перша, сцена друга (перекл. Олександра Грязнова)*

Англійське слово «command», тобто командувати чи команда (у розумінні наказу), походить від латинського слова «mandare», що означає «вчиняти» або «доручати», від чого ми маємо слово «мандат». Значення дієслова зумовило значення іменника, який від самого початку був синонімом до слова «наказ», але такий наказ, який походив від особливого можновладця. Визначення цього слова в сучасних словниках досі описують беззастережні накази, яких слід дотримуватися без жодних обговорень. Британська армія дала таке визначення поняття «командування»: «повноваження, які законно здійснює особа на військовій службі щодо підлеглих за званням або підпорядкуванням». Воно «надає особі владу, покладає на неї відповідальність і робить її підзвітною», має «юридичний і конституційний статус» і дає їй право «впливати на події та віддавати підлеглим накази з метою виконання рішень».

У вертикалі командування накази йдуть з верхівки, а тоді каскадом спускаються донизу, поки не дійдуть до окремих осіб на найнижчій щаблі. Усі, хто перебуває у вертикалі нижче за головнокомандувача, завжди підзвітні тому, хто перебуває на вищому щаблі, за те, що вони роблять з тими наказами, які отримують, і за якість наказів, які віддають. Ті, хто отримують накази, можуть відчувати сумніви та непевність або навіть відкрито заявляти про свої побоювання, однак накази однаково підлягають виконанню, причому належному виконанню. Тому команди — це дещо значно більше за вимоги чи пропозиції,

і коли проти команди висувають заперечення, то у такий спосіб ставлять під сумнів не просто доцільність певної вказівки, а потенційно й усю ієрархічну структуру, на яку вона спирається. Порушити наказ — це непокора, піти геть — дезертирство, усунути командира — заколот.

Військові структури потребують міцних вертикалей, тому що в їхній основі лежить дисципліноване та цілеспрямоване насильство. Командири посилають своїх підлеглих у жахливі умови, де їх можуть убити, поки вони самі намагаються вбивати інших. У час війни особливо складне завдання для військового командування — переконати народ діяти всупереч власним інстинктам виживання та долати природне небажання вбивати собі подібних. На кону може стояти багато. Командири, особливо на найвищих щаблях, можуть відчувати тягар відповідальності за долю держав, добре усвідомлюючи ймовірність національного приниження в разі невдачі, а також слави в разі успіху.

Дисципліновані войовничі об'єднання діють відповідно до команд, але, хоч би наскільки продуманими ці команди не були, їх не обов'язково виконують автоматично та відповідно до первісного задуму. Іноді вони просто недоречні, можливо, ґрунтуються на застарілих або неповних розвідувальних даних, і їх не може виконати навіть найстаранніший підлеглий командир. В інших випадках підлеглим може здаватися, що виконання команди є можливим, але нерозсудливим, або що існує кращий спосіб. Коли підлеглі отримують накази, які їм не подобаються або яким вони не довіряють, вони зазвичай мають альтернативні шляхи на противагу відкритій непокорі: вони можуть зволікати з виконанням, дотримуватися наказів упівсили або трактувати їх у такий спосіб, який найкраще відповідає поточній ситуації. У деяких випадках командири заохочують тих, хто перебуває ближче до поля битви, ухвалювати остаточні рішення, тоді як інші хочуть отримувати інформацію про кожен крок. Тож командування не є простою справою. Це щось значно більше, ніж просто віддання наказів і забезпечення їх виконання. Напруга битви висуває особливі вимоги до командирів на

всіх рівнях, і вона, як припускають, потребує людей з особливим характером. Риси, які формують ефективного командира, часто є такими ж, як і ті, що були б бажаними в будь-якій ситуації: професійні знання, ефективне використання ресурсів, навички спілкування, вміння ладнати з іншими, добросовісність, відчуття відповідальності за підлеглих і опіки над ними. У 1948 році Американська армія сформулювала «11 принципів лідерства», які були опубліковані в армійському бойовому статуті про лідерство в 1951 році, а потім стали предметом вивчення для нових кадетів у Військовій академії США у Вест-Пойнті (штат Нью-Йорк). Серед цих принципів була вимога пересвідчуватися, що завдання «було донесено в зрозумілій формі, проконтрольовано його виконання та завершено», що людей готували як команду, що рішення були «раціональні та своєчасні» та що підрозділи «залучають відповідно до їхніх спроможностей». Щоб мотивувати підлеглих і не застосовувати банальні погрози покаранням чи відстороненням від служби або не вдаватися до таких же банальних обіцянок винагороди та підвищення, можна апелювати до честі, патріотизму та цінностей, до захисту родин і солідарності з товаришами. Вірність можна посилити демонстрацією турботи про тих, хто перебуває під командуванням, і униканням невинуватеного ризику. Довіру можна побудувати розділяючи труднощі й небезпеки та заробивши собі репутацію тим, що ви попри все добиваєтесь перемог.

Уміння бути гарним лідером, може, і є обов'язковою вимогою для хорошого генерала, але цього недостатньо. Як писав військовий історик Безіл Лідделл Гарт, «надзвичайно важливими для командування під час війни є такі дві якості, як розумова спритність і сильна особистість або ж цілеспрямованість». Це — «знак якості Видатних полководців». Інший історик, Ендрю Робертс, наголошує на більш стратегічних талантах: «відчуття тактичної ситуації з першого погляду, здатність надихати незнайомців, уміння створювати несподіванки, навички комунікації з громадськістю, дар переплітати стратегію