

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 походить 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 найнижчі 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 бойові 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 невинуватого 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

з тактикою та навпаки, хист передбачати ймовірну поведінку противника, здатність утримувати ініціативу». Він наводить цитату генерала Джорджа Паттона, який наголошував на важливості вміння сказати «тому, хто вважає себе переможеним, що він не переможений». Це *відчуття ситуації з першого погляду*, котре французькою називають *coup d'œil*, — це щось вічне. Як відомо, Наполеон шукав «щасливих» генералів, яким усміхалася удача. Під *coup d'œil* він розумів «дар бачити з першого погляду ті можливості, які давала місцевість», і він сам надзвичайно яскраво відрізнявся цією рисою. Про нього також згадував видатний пруський теоретик війни Карл фон Клаузевіц:

Так чи інакше, суть чудової генеральської майстерності насправді полягає в генеральському *coup d'œil* — у здатності бачити все як на долоні, завдяки чому він може повністю осягнути перебіг війни. Лише якщо його думки настільки всеохопні, розум може досягти тієї свободи, яка йому потрібна, щоб панувати над подіями, а не страждати під їхнім гнітом.

Американська історикня Барбара Такман стверджує, що вище командування в битві — «єдина абсолютно людська діяльність, оскільки вона вимагає одночасного застосування фізичних, інтелектуальних і моральних обдарувань». Повторюючи Паттона, одного з найзапальніших американських генералів, вона висуває на перший план «твердість», тобто «рішучість іти до переможного кінця: чи то просто вижити в найгірших умовах, чи виконати поставлене завдання в обмежених умовах, але досягти мети, хоч би якою була ситуація». Іноді дії всупереч звазі є проявом здорового глузду — здатності розуміти ситуацію на основі власного досвіду. Здоровий глузд може вилитись у сміливість, але, як зауважує Такман, ймовірніше, він радитиме «Не можеш», навіть якщо звага казатиме «Можеш». Коли звага поєднується з палким стратегічним розумом, наслідки можуть бути шаленими, а коли вона поєднується з дурістю, наслідки, найімовірніше, будуть катастрофічними.

Інше пояснення військових нещасть дає психолог Норман Діксон. Він висунув дещо насмішкувату тезу про те, що регулярні невдачі Британії в битвах були наслідком того, що було відкрито занадто багато кар'єрних можливостей для чоловіків з вищих верств суспільства, які мали авторитарні риси характеру, відзначалися антиінтелектуалізмом, були схильні до наймання та просування по службі людей з подібною ментальністю, водночас міцно трималися за традиції та не були в змозі пристосовуватися до вимог ситуації. Інші вказували на форми негнучкості, які призводять до поразки: надмірна обережність; фіксація на певних тактиках у поєднанні з намаганням переконати, що все йде відповідно до плану, коли досягнення були, очевидно, незначними; недооцінка ворога, можливо, внаслідок національних чи расових стереотипів. Але проблеми, перед якими постає командир, можуть бути цілковито поза межами його контролю. Вороги можуть застосовувати стратегії, передбачити які було неможливо. Неочікувані події спричиняють затримки та відхилення від попередніх планів. Логістична система не може впоратися. Накази не доходять вчасно, а зброя не працює так, як про неї повідомляли. Війну вже, по суті, було програно до того, як вона почалася, оскільки її цілей неможливо досягти. Тому успішне оперативне командування — це не лише про наявність правильного характеру, а про ситуації, у яких перебувають командири, та про воєнні завдання, які вони мусять виконувати.

Більше за багатьох над вимогами до зайняття посад у складі найвищого командування розмірковував генерал Джордж Маршалл. Він обійняв посаду начальника штабу Армії на початку вересня 1939 року, коли Німеччина напала на Польщу, і добре розумів, що у недалекому майбутньому сили Сполучених Штатів можуть бути втягнені у війну. Він достатньо побачив під час Першої світової війни, тож знав наслідки перебування слабких генералів на ключових позиціях: недбале планування, неналежна тактика, падіння бойового духу, втрата життів і покалічені тіла. Поки армія розросталася, він намагався

підвищити якість командирів шляхом удосконалення офіцерського вишколу та забезпечення відбору найкращих людей на провідні посади.

У вересні 1941 року, лише за два місяці до того, як Сполучені Штати вступили у війну, він розповів першому випуску офіцерської школи про ті особливі командирські виклики, які на них чекали.

Ви командуєте, ведете вперед людей в умовах, коли потрібно ігнорувати фізичне виснаження та нестачу найнеобхіднішого, коли вам, можливо, доведеться пожертвувати життями людей, — ось тоді ефективність вашого командування лише незначною мірою залежатиме від ваших тактичних умінь.

Вона передусім визначатиметься вашим характером, вашою репутацією, не так за сміливість — її сприйматимуть за щось належне, — а за ту репутацію, яку ви собі перед тим заробите своєю незаплямованістю, високими патріотичними почуттями, непорушною рішучістю виконувати будь-яке воєнне завдання, яке вам доручили.

Маршалл усвідомлював, що всього цього для найвищих посад буде недостатньо. Для заміщення генералів, яких він усунув з посад через те, що вони були занадто старими або не відступали від своїх застарілих методів, він просував молодших офіцерів, які краще розуміли вимоги сучасної війни. Щоб вони точно впоралися зі своїми ролями, Маршалл давав їм усе складніші завдання, а потім перевіряв, чи могли вони дати собі раду зі своїми обов'язками, перш ніж переводити їх на наступний рівень. Маршалл умів обирати. Коли його генерали почали боротися проти нацистської Німеччини разом з британцями, проявлялася їхня недосвідченість, але вони швидко вчилися.

Маршалл потребував додаткової якості — такої, яку не часто згадують у переліках командирських якостей, — політичної проникливості. Оскільки Маршалл сам бачив незгоди між найвищим американським, британським і французьким команду-

ванням у 1917—1918 роках, він хотів мати поруч себе командирів, які вміли працювати із членами уряду та чиновниками, іншими високопоставленими особами з відмінними сферами відповідальності у їхній армії чи з людьми в арміях країн-союзників, які мали подібну сферу відповідальності, але були підзвітні своїм урядам. Сам лише обсяг ресурсів, які американці вкладали у війну, свідчив про те, що вони очікували незабаром перейняти провідні позиції серед союзників у колективному воєнному командуванні. Саме тому Маршалл обрав генерала Дуайта Ейзенгауера на роль головнокомандувача сил Антигітлерівської коаліції в Європі.

Ейзенгауер заробив собі ім'я тим, що був радше хитромудрий, ніж героїчний. Раніше він так і не отримав можливості зарекомендувати себе як молодий офіцер, який свого часу повів роту в бій, і навчитися, як діяти рішуче під вогнем або протистояти безладдю та мінливості бою. Поки інші отримали свій шанс у Франції під час Першої світової війни, він не покидав Сполучених Штатів, розробляючи плани танкових боїв. Оскільки Ейзенгауер був розчарований через брак досвіду командування в умовах бою, він був спантелечений, коли Маршалл після Перл-Гарбора запропонував йому посаду при штабі в Пентагоні. Маршалл потребував Ейзенгауера за його проникливий розум і вправність в адміністративних справах, але потім підвищив його через здібність ладнати з людьми різних характерів — як із цивільними, так і з військовими, що було потрібно для коаліційного ведення війни. Людина Маршалла в Європі мала за своєю природою тяжіти радше до співпраці, аніж до суперництва. Спершу багато хто з британців, які мусили тепер йому підкорятися, не були вражені. Запальний британський генерал Бернард Монтгомері скаржився одному з колег, що Ейзенгауер «абсолютно та цілковито неосвічений у питаннях ведення війни». Однак Монтгомері, який уперше став командиром на посаді взводного у Франції в серпні 1914 року, коли він йшов в атаку, розмахуючи мечем, не міг виконувати роботи Ейзенгауера. Фельдмаршал сер Алан Брук, який був Маршаллом на