

БРАЙС Г. ГОФФМАН

# ЧЕРВОНА КОМАНДА

*Як нестандартне мислення спричинило  
революцію в армійському укладі  
та як воно може трансформувати ваш бізнес*

ВИДАВНИЦТВО  
Ф А Б У Л А  
#PRO

Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

УДК 338.2  
Г57

ВИДАВНИЦТВО  
Ф А Б У Л А  
#PRO

Оригінальна назва твору:

RED TEAMING

How Your Business Can Conquer the Competition by Challenging Everything

Цей переклад опубліковано за узгодженням із Crown Business,  
підрозділом Crown Publishing Group, що є складовою Penguin Random House LLC,  
та Synopsis Literary Agency

*Усі права збережено.*

*Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена  
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.*

### **Гоффман Брайс Г.**

Г57 Червона команда: Як нестандартне мислення спричинило революцію в армійському укладі та як воно може трансформувати ваш бізнес / пер. з англ. У. Курганова. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2020. — 256 с.

ISBN 978-617-09-6384-0

Широковідомий вислів Карла фон Клаузевіца «туман невідомості» стосується стану театру військових дій. Зовсім не дивно, що по-справжньому ефективні методи передбачення варіантів розвитку подій в умовах браку достовірної інформації і протидії можливим несподіванкам першими розробили саме військові. Цілком передбачувано ці методи зацікавили цивільних, у першу чергу — бізнес-спільноту.

Детальний розгляд способів стрес-тестування проєктів, приклади використання та поради щодо вибору того або іншого прийому роблять книжку цікавою та корисною керівникам і планувальникам будь-якого рівня і тим, хто збирається розпочинати власну справу.

**УДК 338.2**

ISBN 978-617-09-6384-0

Copyright © 2017 by Bryce G. Hoffman  
© У. Курганова, пер. з англ., 2020  
© «Фабула», макет, 2020  
© Видавництво «Ранок», 2020

**Купити книгу на сайті [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	7
Розділ 1. Важкі уроки: поява перших червоних команд .....	25
Ніколи знову .....	30
Помилка уяви .....	36
Думати інакше .....	39
Університет червоних команд .....	43
Розробка тесту .....	45
Повсюдне створення червоних команд .....	48
Розділ 2. Що таке червона команда .....	51
Що таке червона команда .....	52
Чим не є червона команда .....	60
Змінюйся або помри .....	65
Розділ 3. Психологія червоних команд .....	68
Когнітивні упередження та евристики .....	70
Ментальні моделі .....	89
Групове мислення та інші помилки організацій .....	90
Ковтання червоної пігулки .....	94
Розділ 4. Як створити червону команду .....	95
Вибір кращої моделі .....	97
Еволюція червоних команд .....	101
Обґрунтування вартості червоної команди .....	106
Облаштування простору для червоної команди .....	107
Підбір кадрів для червоної команди .....	109
Вибір лідера червоної команди .....	114
Розділ 5. Проблема та вирішення .....	116
Модель Куневін .....	118
Коли долучати червону команду .....	123
Проведення аналізу проблеми .....	125
Пошук правди .....	127
Як казати правду .....	129
Скласти все до купи .....	138

Розділ 6. Питання до безперечного: аналітичні методи . . . . .	139
Прикладне критичне мислення . . . . .	141
«Розшаровування аргументів» . . . . .	146
«Перевірка ключових припущень» . . . . .	147
«Аналіз імовірностей» . . . . .	150
«Аналіз “Нитка перлів”» . . . . .	152
«Зіставлення зацікавлених сторін» . . . . .	162
«Аналіз конкуруючих гіпотез» . . . . .	164
Розділ 7. Обмірковування немислимого: уявотворчі техніки . . . . .	169
«Чотири шляхи бачення» . . . . .	171
«Мислення ззовні» . . . . .	175
«Альтернативний аналіз майбутнього» . . . . .	176
«Передсмертний аналіз» . . . . .	178
«Бути власним найгіршим ворогом» . . . . .	184
«SWOT-аналіз» . . . . .	186
«П’ять “Чому?”» . . . . .	188
Розділ 8. Виклик: нестандартні прийоми . . . . .	192
«Аналіз “Що, якщо?”» . . . . .	193
«Аналіз “Ми проти них”» . . . . .	196
«Адвокат диявола» . . . . .	197
Розділ 9. Складаючи все до купи . . . . .	204
Чізбургер, якого ніхто не хотів . . . . .	205
Фейспалм . . . . .	207
Будь-яка компанія таксі у світі . . . . .	209
Формальні моделі червоних команд . . . . .	211
Створення корисного продукту . . . . .	211
Ключ — у комунікації . . . . .	214
Використання висновків червоної команди . . . . .	215
Розділ 10. Правила червоних команд . . . . .	217
Правило № 1. Не будьте довбнями . . . . .	217
Правило № 2. Червоним командам потрібна підтримка згори . . . . .	220
Правило № 3. Червона команда працюватиме лише тоді, коли ви їй дозволите . . . . .	221
Правило № 4. Не мордуйте за допомогою червоної команди . . . . .	225

Правило № 5. Червона команда під прицілом червоної команди .....	226
Правило № 6. Червона команда не зобов'язана завжди мати рацію, але й не може завжди помилятися .....	228
Правило № 7. Не здавайтесь .....	229
Розділ 11. Червона команда, вперед! .....	231
Рефлексія червоної команди .....	233
Заколот червоних команд .....	234
<i>Подяки</i> .....	236
<i>Додаток</i> .....	239
<i>Рекомендована література</i> .....	240
<i>Бібліографія</i> .....	242
<i>Алфавітний покажчик</i> .....	251
<i>Про автора</i> .....	255

*Присвячується MSN та MSH  
і моїй дружині Гретхен.  
Дякую, що була моєю особистою  
червоною командою*

# Вступ

*Тому й кажуть: якщо знаєш його і знаєш себе, стинайся хоч сто разів, небезпеки не буде; якщо знаєш себе, а його не знаєш, один раз переможеш, на другий раз зазнаєш поразки; якщо не знаєш ні себе, ні його, кожного разу, коли стинатимешся, зазнаватимеш поразки.*

Сунь Цзи<sup>а</sup>

**Х**олодного ясного ранку у березні 2015-го я проїхав повз кам'яні мури, що були зведені людськими руками, та через величезну залізну браму потрапив на територію старої військової в'язниці у Форт Лівенворт, штат Канзас. Коли про когось казали, що його відсилають рубати каміння до Лівенворту, то казали це у прямому сенсі. Тут американські військові спокутували свої найжахливіші злочини понад століття. У 1875 році американське військо вивело перших ув'язнених на лінію, що тоді вважалася кордоном, та змусило їх будувати в'язницю навколо себе. Висікання зі скелі блока за блоком — сюжет, що наче зійшов зі сторінок творів Кафки. Офіційно це місце було відоме як «Дисциплінарні бараки Сполучених Штатів» і слугувало єдиною військовою в'язницею з найвищим рівнем безпеки, доки його не визнали непридатним для цього. Головну будівлю в'язниці було зруйновано 2002 року, а її тогочасних в'язнів переведено до сучаснішого пенітенціарного закладу, що його було збудовано у більш віддаленому місці на базі. Зараз я опинився тут у пошуках місця для парковки на свіжому чорному асфальті, що укривав ділянку, де колись стояли ті старі стільники. Решта будівель колишньої в'язниці — від стін та охоронних веж до лазарету та майстерні — ще залишилася, деякі з них були переобладнані під офіси. Інші, включно з будівлею, де колись розміщувались шибениці, були перетворені на класи. Після тривалої перевірки службою безпеки я попрямував саме до тієї будівлі, притиснув щойно отриману

<sup>а</sup> Переклад Г. Латника.

перепустку до електронного зчитувача, встановленого поруч із дверима класу 104, і спробував прослизнути всередину якомога непомітніше.

Але важко бути непомітним, коли ти єдиний цивільний у класі, повному вояків.

Усі вони одночасно озирнулися, коли я відчинив двері, і зацікавлено подивилися на мене. Дюжина слухачів, і всі одягнені в уніформу. Одинадцять із них були армійськими майорами або незабаром мали отримати це звання. Один офіцер розвідки військово-повітряних сил. Майже всі присутні служили у складі багатонаціональних сил на території Іраку та Афганістану. Нашивки на одностроях свідчили про те, що офіцери були на передовій. Значки парашутиста. Бойові нагороди. Один із присутніх мав зеленого берета, що наразі прикрашав його ноутбук. Кімната була зайнята величезним П-подібним столом, навколо якого стояли стільці. На столі біля кожного робочого місця — іменна картка. А от і моя — «Містер Гоффман». На усіх інших — «Майор такий-то».

«Ви, мабуть, вельми поважна птиця»,— сказав офіцер ліворуч, коли я зайняв своє місце.

«Запевняю вас, це не так»,— відповів я.

«Тоді чому ви так одягнені?» — запитав він, дивлячись на мій вовняний спортивний піджак та слакси.

Єдиною людиною крім мене, яка була одягнена у цивільне, був наш інструктор, доктор Кевін Бенсон, високий млявий джентльмен із звисаючими білими вусами, що робили його схожим на прикордонного шерифа. Але Бенсон був полковником у відставці. І не пересічним полковником у відставці. Саме він був тією людиною, що розробляла план вторгнення в Ірак. Я почувався зайвим на цій вечірці, був одягнений неналежно, та й узагалі не мав до неї анінайменшого стосунку. Але я перебував саме там, де й мусив перебувати, якщо хотів почути про *red teaming*<sup>a</sup> — революційний метод стратегії та планування, що про нього я вперше дізнався з фільму про зомбі.

---

<sup>a</sup> Першою спробою створити щось подібне до *red team* вважається розроблена пруськими вояками настільна військова гра. Гральні фігури сторін були червоного та синього кольору відповідно до кольорів тогочасних одностроїв, тож і команди гравців звалися червоною та синьою. Відсутність у сучасній українській мові усталеного відповідника для англійського словосполучення *red team* і похідного від нього *red teaming* і цей історичний факт змусили видавця обрати саме дослівний переклад, червона команда.— Прим. ред.



Узагалі мені не подобаються фільми про зомбі. Але кілька моїх друзів, чий смак я поважаю, порадили подивитися фільм 2013 року «Всесвітня війна Z»<sup>a</sup>. І хоча я не настільки поважав їхню думку, щоб негайно вирушити до кінотеатру, я згадав про ці рекомендації за кілька місяців, коли опинився у ліжку із застудою. У пошуках способу згаяти час я уважно вивчав список нових надходжень на *Amazon Instant Video*. «Всесвітня війна Z» була у топі переліку. Фільм на перший погляд здавався вартим уваги, тож я натиснув кнопку *Play*.

Я не здатен розповісти багато про цю картину — майже вся вона швидко стерлася з пам'яті,— але одна сцена вразила мене, наче постріл упритул. На початку фільму йдеться про те, що уникнути зомбі-апокаліпсису вдалося лише одній державі, Ізраїлю, а решта людства наразі майже повністю знищена вірусом. Ті, хто залишився від уряду Сполучених Штатів, відрядили головного героя — цю роль виконав Бред Пітт — до Єрусалиму, щоб з'ясувати, чому так сталося. Один із офіцерів Моссаду зустрічається з посланцем у аеропорту і пояснює, що його країна вирішила закрити свої кордони після отримання повідомлень про епідемію зомбі-чуми, що охопила Індію. Інші країни теж отримали аналогічну інформацію, але визнали її абсурдною. Коли герой Пітта поцікавився, чому Ізраїль вирішив діяти на власний розсуд, співробітник Моссада послався на «доктрину десятої людини», що, за його словами, Ізраїль прийняв після війни Судного дня.

«За місяць до жовтня 1973 року ми помітили переміщення арабських військ і одностайно визнали, що вони не несуть загрози,— пояснив ізраїльтянин.— Однак за місяць арабська атака прорізала нашу лінію оборони, наче розпечений ніж — масло. Відтак ми вирішили дещо змінити. Якщо дев'ятеро з нас на підставі наявної інформації дійшли абсолютно ідентичних висновків, десята людина зобов'язана не погодитися. Хай би яким безглуздом це здавалося, десята людина має обстоювати припущення, згідно з яким інші дев'ять помилилися».

Того разу саме цей ізраїльтянин і виявився тією десятою людиною. Йому вдалося переконати своїх колег закрити кордони Ізраїлю і у такий спосіб запобігти поширенню зомбі-чуми в країні.

<sup>a</sup> *World War Z*, 2013.— Прим. ред.

За сюжетом це принесло не дуже багато користі, і за кілька хвилин екранного часу зомбі вже дісталися Стіни Плачу. Але це мало величезне значення для мене — і зовсім не тому, що я витратив купу часу на роздуми про те, як стримувати нежить, а тому, що я витратив багато часу на роздуми про те, як компанії могли б покращити планування, подолати групове мислення та уникнути прокляття самозаспокоєння, які, здавалося б, мають бути служниками успіху у великих корпораціях.

За два роки до цього вийшла з друку моя книжка «Американська ікона: Алан Малаллі та боротьба за порятунок *Ford Motor Company*».<sup>a</sup> Книжка стала бестселером, і ряд керівників у США та інших країнах почали використовувати її як посібник із нової моделі лідерства — перспективного, обґрунтованого підходу до управління, що його Малаллі використав для порятунку не лише компанії *Ford*, а й корпорації *Boeing*. Багато хто волів дізнатись більше про метод Малаллі, і мене навіть запрошували допомогти реалізувати ці ідеї у декількох компаніях. Я швидко виявив, що допомога компаніям у вирішенні їхніх проблем анітрохи не гірший спосіб заробляти на життя, ніж писати про ці проблеми, тож вирішив залишити посаду бізнес-журналіста у *The Detroit News*, яку обіймав близько двадцяти років, та почав кар'єру консультанта з управління.

Я знав, що система Малаллі працює. Я бачив, як вона врятувала *Ford*, і допоміг кільком компаніям запровадити її, що дозволило їм усім кардинально покращити стан справ. Але я переймався через те, що ця система сама по собі не була універсальною. І це було не єдиною причиною. Білл Форд, правнук Генрі Форда та генеральний директор автовиробника, виказав мені побоювання, що його компанія може поставитися до цього успіху як до належного і втратити потенціал, який Малаллі так ретельно нарощував та підтримував. Так, Малаллі врятував *Ford* від банкрутства та допоміг досягти рекордної прибутковості. Так, він нейтралізував їдку корпоративну культуру *Ford* і замінив її системою управління власного зразку. Але, і Білл Форд знав краще за інших, його компанія раніше вже марнувала свій успіх, і переймався, що це може трапитися і цього разу.

<sup>a</sup> Bryce G. Hoffman. *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*.— 2012.— Прим. ред.

«Це те, про що я повсякчас думаю,— сказав Форд.— Як нам не повернутися туди, де ми були? У який спосіб ми могли б залишатися худими і голодними? І як нам продовжувати сприяти інноваціям?»<sup>1</sup>

Система управління Малаллі вимагає від керівників постійно проводити стрес-тестування своїх планів та припущень. Однак я знав: що довше ці плани і припущення залишаються незмінними, то важче топ-менеджерам випробовувати їх. Це взагалі у людській природі. І хоча багато хто вважає транснаціональні компанії на зразок *Ford* принципово жорстокими у ставленні до людей, я витратив досить часу на вивчення та освітлення їхньої діяльності, щоб упевнитись: такі компанії насправді іноді поведуться зовсім навпаки. Самозаспокоєння — невід’ємна частина людської природи. Коли справи йдуть добре, більшість із нас вважає це за належне. Загальна думка також є частиною людської природи. Ми є соціальними істотами і надаємо забагато значення відповідності та згуртованості. Навіть більше, ніж необхідно. Особливо добре це помітно у великих організаціях, де перебування на правильному боці внутрішньої політики часто є запорукою безпеки та просування кар’єрними сходами.

Самозаспокоєння й групова думка стали чи не найголовнішими чинниками занепаду одного з найбільших автовиробників. Працівники *Ford*, так само як і працівники конкурентів, *General Motors* та *Chrysler*, сприймали успіх, що був їхнім супутником протягом кількох повоєнних десятиліть, за належне. Менеджмент та робітники дійшли висновку, що успіх — їхнє первородне право, а не результат нескінченної щоденної важкої праці. Навіть після того, як іноземні компанії розібралися, як саме перемогли американських автовиробників на їхньому власному полі, Велика детройтська трійка продовжувала вірити, що автівки для бідних, які вони випускають, залишаються конкурентоспроможними. Ця самовпевненість поширювалася від верху, тобто топ-менеджменту, до низу — чоловіків та жінок, які збирали автівки. Геть усі працювали з помилковим переконанням, що великі зарплати та вигоди, якими вони користуються, не залежать від ділового циклу та позбавлені тиску з боку глобалізації. Знадобилась Велика рецесія, щоб розвіяти порожні мрії та віру у те, що американські автовиробники є мегавеликими, щоб збанкрутувати.

На щастя для *Ford*, Малаллі приїхав вчасно, саме перед тим, як компанію накрила ця хвиля реальності. Він примусив компанію здійснити

кардинальний перегляд продукції та засобів, а також встиг позичити достатньо грошей, щоб виправити помилки, перш ніж брами світових кредитних ринків зачинилися. *General Motors* та *Chrysler* пощастило набагато менше. Вони зазнали величезних збитків і втримались на ринку лише завдяки американським платникам податків. *Ford* урятував себе, стояло питання: як довго це триватиме?

Коли було повідомлено про відставку Малаллі, мене як людину, котра власноруч написала книжку про *Ford*, зацікавила низка цілком передбачуваних запитань, найголовнішим з яких було питання щодо особи наступника. Я знав, що система, яку побудував Малаллі, здатна утримати компанію на правильній траєкторії лише в тому разі, якщо *Ford* продовжуватиме втілювати ці ідеї з тією ж неухильністю, яка була притаманна самому Малаллі. Я вважав, що дії Малаллі вивели компанію зі стану хронічного самозаспокоєння та групової думки всередині, але не усунули ці вади повністю. Отож, поки Бред Пітт продовжував свої пошуки ліків від зомбі-чуми, я розмірковував, чи не може доктрина десятої людини стати ліками від надзвичайно небезпечних захворювань бізнесу.

Але спочатку мені було потрібно з'ясувати, чи існує ця доктрина насправді.

\* \* \*

Я розшукав колишнього офіцера Армії оборони Ізраїлю Ейтана Бухмана, який допоміг відокремити факти від вигадок.

«Ізраїльські військові дійсно використовують подібну методику, але вона зветься по-іншому,— пояснив він.— Після війни Судного дня управління розвідки АОІ створило червону команду — групу таких собі адвокатів диявола, яка може оскаржувати висновки й припущення, зроблені органами розвідки».

Бухман описав невелику елітну організацію, відому під назвою *Ipcha Mistabra*. Цей арамейський термін часто використовується в Талмуді й означає щось на кшталт «навпаки, по-іншому». Девізом групи став вислів «Хто думає, той перемагає».<sup>a</sup>

---

<sup>a</sup> Цей вислів — видозмінений девіз славетної британської Спеціальної служби повітряних сил, або SAS «*He who dares, wins*» — «Хто ризикує, той перемагає».

Отже, методика насправді існує, але як вона працює?

Я знав вислів «адвокат диявола». Те, чого я не знав, але незабаром дізнався,— це те, що так називають наявну посаду в католицькій церкві. Адвокат диявола (це калька латинського *Advocatus Diaboli*) — ужиткова назва посади *promotor fidei*, тобто зміцнювач віри. Так називають службовця католицької церкви, завданням якого є зібрання всіх можливих аргументів, що заперечували б канонізації або беатифікації праведника. Хоча його роль із плином часу змінювалася, католицька церква продовжує використовувати подібну процедуру як частину процесу перевірки потенційних святих. Наприклад, 2002 року атеїстам Крістоферу Гітченсу та Арупу Чаттерджі було доручено зібрати свідчення проти матері Терези під час відповідної беатифікаційної процедури. Пізніше Гітченс поскаржився, що йому не платили і він змушений був виконати свою роботу *pro bono*.<sup>2</sup>

Незважаючи на те що це може здатися трохи комічним для пересічних людей, я зрозумів, що подібний підхід може бути використаний для стрес-тестування планів військових операцій.

Або під час розробки стратегії просування товару.

Або під час розгляду пропозиції щодо злиття.

Або при складанні бізнес-плану.

Але про яку червону команду говорив Бухман?

Перш ніж заглибитися у проблеми автомобільної промисловості в Детройті, певну частину 1990-х я працював оглядачем з питань високих технологій у Кремнієвій долині. Там я почув термін «червона команда», що використовувався на позначення етичних хакерів, або білих капелюхів, як їх називали у професійному середовищі. Компанії платили, щоб ці фахівці досліджували надійність комп'ютерних мереж, намагаючись зламати системи безпеки. Метою був пошук уразливих місць, або дірок, і подальше покращення систем захисту від можливих комп'ютерних атак з боку так званих чорних капелюхів, або чорних хакерів. Ці червоні команди широко використовувались для захисту важливих комп'ютерних мереж та даних, що зберігаються в них. І ці червоні команди, схоже, помітно відрізнялися від тих, про які розповідав Бухман, коли використовував той самий термін.

Виявляється, існує багато типів червоних команд. На додаток до червоних команд із кібербезпеки, з якими я стикався в Кремнієвій долині,

існують червоні команди, які спеціалізуються на фізичному проникненні, досліджуючи у такий спосіб безпеку найрізноманітніших об'єктів з обмеженим доступом від секретних державних установ до корпоративних науково-дослідних лабораторій. Наприклад, червоні команди Міністерства внутрішньої безпеки США відправляють агентів, озброєних фальшивими бомбами, через лінії перевірки аеропортів, щоб побачити, чи здатні служби безпеки транспорту їх зупинити (і часто виявляється, що не здатні).<sup>3</sup> Військові і бізнесмени використовують емуляцію червоних команд як уявного супротивника. Цей супротивник може бути іншою державою або компанією-конкурентом. Нарешті, є червоні команди з підтримки рішень, що використовують критичне та нестандартне мислення як стрес-тест для стратегій, планів та теорій. От це і мав на увазі Бухман, коли згадував про червону команду. І що більше я дізнавався, то більше переконувався, що подібні червоні команди конче необхідні компаніям, аби розвіяти групове мислення і самовдоволеність та йти в ногу з часом, що так швидко змінюється.

\* \* \*

Можливо, ізраїльтяни і побачили потенціал червоних команд першими, але вони не були єдиними. Терористичні атаки 11 вересня 2001 року та катастрофічні війни, що прокотилися після них, продемонстрували недостатню ефективність американських збройних сил та розвідувальних служб і змусили їх шукати нові напрямки мислення та методи аналізу.

Це був час витвердження американських генералів та шпигунів. Після розпаду Радянського Союзу та приголомшливої перемоги в нерівній війні 1991 року з Іраком вони упевнили себе, що технологічна перевага та володіння інформацією гарантують Сполученим Штатам майбутню безпеку вдома та перемоги за кордоном. Руйнування веж-близнюків та швидкоплинні перемоги в Афганістані та Іраку показали, що це геть не так.

Тож генерали і політики почали глибше та скептичніше розмірковувати над викликами та загрозами, що постали перед американською нацією, намагаючись запобігти подібним помилкам. Військові та спецслужби США змінили ставлення до звичних методів прийняття рішень

і створили перші червоні команди, метою яких було розробляти власні нетрадиційні шляхи виходу з тих або інших обставин. Ці червоні команди дуже швидко продемонстрували свою ефективність. Аналіз відомостей, що їх надала розвідка, висновки, зроблені червоними командами, та пропозиції, що базувалися на цих висновках, незабаром змусили переглянути чинні концепції боротьби з повстанцями в Афганістані та Іраку.

Прихильники традиційних методів були вражені результатами. Оскільки ідеї американських червоних команд ставали відомими союзникам зі складу коаліційних сил, усі побачили вигоди такого підходу і стали його наслідувати. Незабаром британці, канадці та австралійці почали створювати власні червоні команди.

Тим часом програма підготовки червоних команд, яку розробили та викладали фахівці Сухопутних військ у Форт Лівенворт, була визнана золотим стандартом. Чи не найпершим відрядив на навчання туди своїх офіцерів Корпус морської піхоти Сполучених Штатів. Трохи згодом так само вчинили й інші урядові установи — Міністерство внутрішньої безпеки, митно-прикордонна служба та Управління боротьби з наркотиками. Якщо я хотів якомога більше дізнатися про червоні команди, мені потрібно було будь-що потрапити на навчання у Форт Лівенворт. Жоден цивільний на той час не був допущений до проходження повного курсу, тож мені довелося спробувати стати першим.

Я зателефонував до Пентагону і запитав, чи можу я записатись.

\* \* \*

Відповідь армії була цілком очікуваною. Але якщо двадцять із гаком років журналістського досвіду мене чогось і навчили, то це ніколи не сприймати відмову як остаточну відповідь. Тож я звернувся безпосередньо до керівника програми, полковника у відставці на ім'я Стів Роткофф. Він був одним із перших, хто підтримував ідею червоних команд ще 2004 року, і з того, що я чув, можна було зробити висновок: він був її справжнім адептом. Якщо хтось із військових і міг мені допомогти, то Роткофф і був тією людиною.

На той момент, коли я зателефонував до Роткоффа, я перечитав про червоні команди усе, що вдалося знайти, включно з «Посібником для

армійських червоних команд»<sup>a</sup>, в укладанні якого Роткофф брав безпосередню участь. Що більше я читав, то більше переконувався: армія зробила щось, по-справжньому здатне змінити правила гри. То була система, націлена на те, щоб зробити критичне та нестандартне мислення частиною процесу планування та прийняття рішень великої організації. Якщо ця система працювала у такій жорстко ієрархічній бюрократичній організації, як військо, то може працювати і в корпораціях. І коли я ділився тим, що дізнався про червоні команди, зі своїми корпоративними клієнтами та менеджерами вищої ланки, яких дуже поважав, вони починали виявляти такий самий інтерес, як і я сам.

«Коли ти зможеш почати навчати нас цього? — прямо запитав мене один генеральний директор (я на той час лише намагався зрозуміти, що таке червона команда).— Це потрібно нам просто зараз».

Я не пам'ятаю жодної ідеї, яка викликала б такий щирий загальний інтерес. Але саме відповідь, яку я отримав від своїх знайомих у *Amazon* та *Google*, переконала мене, що червона команда — справжня система.

Такі компанії відомі (або сумно відомі, якщо ви зустрічалися з ними як конкуренти) тим, що загрожують існуванню цілих галузей. Інші компанії уважно вивчають їхній досвід, відчайдушно намагаючись зрозуміти секрет успіху. І коли я описав червону команду своїм друзям із *Google* та *Amazon*, вони одноголосно сказали: «Це щось справді знайоме. Це дуже схоже на те, як ми наразі працюємо».

«Ми не називаємо це червоною командою. Насправді ми навіть не маємо для цього назви,— зізнався один із керівників *Amazon*.— Але багато такого, що ви описуєте, є частиною нашого внутрішнього процесу планування. Ми завжди так робимо. Це Джефф [Безос] вселив у нас — це він увів у нашу ДНК від самого початку. Одним із найголовніших чинників нашої ефективності є постійне вивчення досвіду інших компаній і пошуки способів зробити те, що вони роблять, краще. Мене часто запитують представники інших компаній — особливо давніших,— як їм стати більш схожими на *Amazon*. І я ніколи не знаю, що їм відповісти. Я маю на увазі, що не хочу клеїти дурня і говорити їм: “Єдиний спосіб, який ви можете використати,— зруйнувати все і почати з нуля, бо саме у такий спосіб ми робимо справи від самого початку”. І це була

<sup>a</sup> *U. S. Army Red Team Manual.*— Прим. ред.



найточніша відповідь, яку я міг вигадати. Здається, ви знайшли кращу. Можливо, створення червоних команд — то спосіб навчити всіх думати подібно до нас».

Я розповів Роткоффу про щире зацікавлення ідеєю червоних команд у ділових колах. Я поділився з ним своїми роздумами про те, яким корисним може бути цей метод для компаній, що намагаються крокувати в ногу з часом, технологіями та іншими реаліями ХХІ сторіччя, залишаючи позаду конкурентів. Я сказав йому, що хочу написати книжку, в якій поясню, що червоні команди можуть бути корисними для будь-якої галузі, що бізнесмени можуть використовувати цей підхід для вирішення найрізноманітніших проблем. Наостанок я додав, що всі, з ким я спілкувався і хто знав про цей метод бодай щось, сказали мені, що курси, якими керує Роткофф, — найкраще місце в світі, де можна дізнатися про цей революційний підхід.

Роткофф пообіцяв зробити все можливе, щоб допомогти.

«Дозвольте мені зробити декілька телефонних дзвінків», — сказав він.

\* \* \*

Стів Роткофф геть несхожий на типового американського військового. Середній на зріст, із надлишком ваги. Такий собі мешканець Нью-Йорка єврейського походження з густими бровами та помітним бруклінським акцентом. Діти Роткоффа змальовують свого батька як Гомера Сімпсона з добрячою часткою Віто Корлеоне.

«Я не вписуюсь у Джі-Ай-типаж<sup>a</sup>, що його так любляють у війську, — визнає Роткофф. — А ще я не люблю прикрашати реальний стан речей».

Роткофф народився у Флетбуші 1955 року. Батько Стіва міг слугувати прототипом одного з героїв «Божевільних»<sup>b</sup> — він очолював рекламне агентство. Це була невелика фірма з пів дюжиною працівників, і статки родини залежали від потоку роботи, що потрапляв у офіс крізь вхідні двері. Коли Роткоффу виповнилося дванадцять, справи йшли добре,

---

<sup>a</sup> G. I. — прізвисько американських вояків; за однією з версій походить від абревіатури *Government Issue* (англ. — державне майно). — Прим. ред.

<sup>b</sup> *Mad Men* — американський драматичний серіал, що виходив у 2007–2015 роках. — Прим. ред.

і родина переїхала з Брукліна до Кротону-на-Гудзоні. Але коли настав час вирішувати питання стосовно коледжу, справи йшли погано.

«Ти розумний хлопчик,— сказав Роткофф-старший, коли Стів закінчував навчання в школі.— Отримай десь стипендію».

Наступного дня до школи Кротон-Хармон, щоб розповісти старшокласникам про Військову академію США, завітав курсант Вест-Пойнту. Щойно Роткофф почув, що на додачу до безкоштовного навчання академія ще й виплачує кадетам якісь гроші, він почав розпитувати про порядок вступу. Коли його прийняли, батьки зітхнули з полегшенням, але інші родичі були розчаровані.

«Чому ти хочеш бути козаком?» — запитували вони, маючи на увазі примусовий виїзд безлічі євреїв зі Східної Європи, не останню роль у якому відіграли саме російські козаки. Хіба дивно, що нащадки вимушених емігрантів дивилися на будь-яких вояків із презирством та страхом водночас? Але Роткофф запевнив своїх родичів, що не має наміру ставати козаком. У нього був інший план. Він збирався провчитися у Вест-Пойнті два роки, заощаджуючи гроші, що збирався отримувати в академії, а потім — ще до підписання будь-яких контрактів із військом — перевестися до цивільного вишу. Він уже бачив себе випускником юридичного факультету, співробітником поважної фірми десь на Мангеттені.

«На жаль для моєї родини, виявилось, що у Вест-Пойнті дуже гарно побудована внутрішня робота і вона справляє величезний вплив на тих, хто там навчається. Кадетам постійно нагадують, що навіть якщо вони приїхали з Гарварду, випуститися вони можуть лише з Вест-Пойнту. Це дуже ефективна стратегія, тому що більшість із тих, хто поступив до Вест-Пойнту, не є слабаками — і я не був»,— згадував Роткофф.

«Я запевнив рідних, що прослужу лише п'ять років, які заборгував війську, подам у відставку, перейду до юридичного факультету та стану юристом,— розповів він.— Але щойно я став офіцером, то виявив, що мені це дуже подобається».

Цьому сприяло те, що перший командир Роткоффа, майор Джек Джейкобз, також виявився євреєм із Брукліна, якому припало до душі почуття гумору Роткоффа. Джейкобз був одним із трьох євреїв, які були нагороджені Медаллю Пошани після закінчення Другої світової війни.

За героїзм у В'єтнамі Джейкобз отримав дві «Срібні зірки», три «Бронзові зірки» та два «Пурпурових серця». Саме Джейкобз став наставником Роткоффа і показав своєму підопічному, що бути військовим не так уже й погано.

Роткофф знайшов себе у військовій розвідці. Розвідка виявилася тим місцем, де однаково цінилися його гострий інтелект і гострий язик. Успіхи Роткоффа на ниві розвідки змусили дядька Сема тричі оплатити офіцерові додаткове навчання, і військо навіть направило його до елітної Школи передових військових досліджень<sup>а</sup>, випускників якої іноді неофіційно називають лицарями-джедаями. Доленосного дня 11 вересня 2001 року полковник Роткофф — командир 504-ї бригади військової розвідки у Форт Гуд, штат Техас, — якому тоді минуло сорок шість, перебував у Форт Хуачука, штат Аризона, де мала відбутися зустріч із новим очільником Головного розвідувального центру сухопутних військ США. Роткофф саме закінчив ранкове тренування у спортивному залі і прямував до душової, коли перший літак потрапив у Всесвітній торговий центр. Офіцер миттєво опинився біля телевізора у роздягальні серед таких само напівголих чоловіків, які спостерігали, як горять будівлі в одному з найбільших міст Сполучених Штатів. За кілька годин Роткофф військовим літаком повернувся до Форт Гуд із наказом привести бригаду у стан бойової готовності.

Робота була у розпалі, коли Роткофф отримав вельми цікаву пропозицію. Генерал-майор Джеймс Спайдер Маркс — він закінчив Вест-Пойнт на два роки раніше Роткоффа і вважав того одним із найздібніших офіцерів війська — керував розвідкою у штабі генерала Девіда МакКірнана, командувача сухопутних військ коаліції, який тоді збирався в пустелі Аравії. Маркс запропонував Роткоффу посаду свого заступника, сказавши зокрема, що йому потрібен хтось, у кому він може бути впевненим і хто не побоїться висловити свою думку: «Ви відомі тим, що на все маєте власну точку зору, яку будете обстоювати, незважаючи на авторитети і посади».

Це була пропозиція, від якої Роткофф не міг відмовитися.<sup>4</sup>

Роткофф поринув у вивчення стану справ із головою. Здавалося, що участь у цій кампанії має стати вершиною його кар'єри, тому його це

<sup>а</sup> *School of Advanced Military Studies, SAMS.*— Прим. ред.

надихало. І водночас не міг позбутися набридливого відчуття, що події розгортаються занадто швидко. Він та його команда все ще уважно вивчали супутникові фотографії у пошуках невловимої зброї масового ураження Саддама Хусейна, щоб уточнити напрямки наступу сил коаліції, коли почалася концентрація війська на південь від іракського кордону. Коли 20 березня 2003 року танки пішли у наступ, Роткофф був упевнений, що США роблять велику помилку. Помилку, якої можна було б уникнути, якби тільки нація витратила трохи більше часу, щоб продумати все, аби перевірити відомості щодо регіону та його населення, знайти відповіді на складні питання, які ніхто не заважав ставити, доки не стало пізно.

Роткофф довірив свої почуття лише щоденнику, який схожий на книжку хайку:

Де переховують ЗМУ<sup>а</sup>?  
Навіщо бити, якщо її немає?  
Вибач за це.

«Саддам Федеїн».  
Хіба вони взялися нізвідки?  
Усі прогавили це.

Ми знали, як воювати.  
Схоже, будуючи нову державу,  
Ми можемо втратити мир.

За два роки, спираючись на досвід швидкої перемоги та майже такої ж швидкої втрати ледь не всіх її переваг, Роткофф допоможе переконати керівництво війська створити структуру, яка повинна стати на заваді повторенню подібних помилок. Цю структуру було названо червоною командою.

\* \* \*

Роткофф зателефонував мені наприкінці лютого 2015 року і повідомив, що за місяць я маю прибути до Форт Лівенворт для проходження навчального курсу.

<sup>а</sup> Зброя масового ураження.— *Прим. ред.*

«Я нарешті знайшов людину, яка взялася дати відповідну фетву,— сказав Роткофф, вибачившись за коротке повідомлення.— Військові іноді довго роздумують, але коли вони нарешті приймають рішення, то все починає рухатися надзвичайно швидко».

Протягом наступних чотирьох тижнів мені належало зробити дуже багато. Роткофф встиг не лише домовитись про мою участь у програмі взагалі, а й про навчання у групі підготовки офіцерів, які в подальшому мали керувати червоними командами. Це означало три місяці навчання у Форт Лівенворт.

«Мушу попередити вас, це дуже напружена програма,— інструктував мене Роткофф перед подорожжю до Канзасу.— Ми примушуємо своїх слухачів по-справжньому ставити під сумнів будь-що, кидати виклик звичному мисленню та критично оцінювати загальновідоме. На ваших однокашників чекає такий досвід, що більшість із них після закінчення навчання стануть зовсім іншими. Це геть не схоже на семінар у середній школі».

Це дійсно не було схожим. Все виявилось набагато кращим. Ну, принаймні, присутність цивільного серед людей в одностроях нікого не дивувала.

\* \* \*

У перший день занять я не міг зрозуміти сленгу і тому був дуже вдячний доктору Бенсону за те, що він приділив достатньо часу, аби ввести мене в курс справи. Замість того щоб перейматися через мою присутність, мої однокурсники сфокусувалися на *Classroom R.O.E.*— або на правилах спілкування, як пояснив майор, що сидів поруч зі мною. Протягом наступних місяців він витратив чимало часу на переклад військових термінів особисто для мене. Як я згодом дізнався, ці чоловіки — і одна жінка — розуміли помилки, що спонукали військових до негайного формування червоних команд. Вони на власні очі бачили наслідки цих помилок. Де-хто з них особисто сплатив за ці помилки. Для цих людей ціна війни не була таємницею, навпаки, вони добре знали на тому, скільки насправді це коштує. Саме тому вони не були стереотипними американськими вояками, які прагнуть негайно вдарити у відповідь або голосно волати

про перемогу. Вони були схильні до аналізу і налаштовані надзвичайно критично. Інакше кажучи, вони ідеально підходили, щоб стати членами червоної команди.

Коли настала моя черга відрекомендуватися, я розповів про те, як зацікавився червоними командами, чому вважаю, що це так важливо для бізнесу, і як сподіваюся поділитися своїми знаннями з широким загалом. Я попросив їхнього дозволу на запис наших занять. Ніхто не заперечував.

Пізніше того ж дня, коли ми отримували підручники в бібліотеці на території бази, один із військових — донедавна розвідник, а зараз такий самий слухач курсів — поплескав мене по плечу.

«У тебе цікава історія,— сказав він із хижою усмішкою.— Колишній журналіст, зараз бізнес-консультант. Саме така історія, що її розповідатиме шпигун».

«Чорт! — просичав я.— Я сподівався, що мені вдалося вас ошукати».

Довкола прокотився сміх, і я зрозумів, що мої побоювання щодо зустрічі на початку заняття були цілком безпідставними. Наступного дня клас проголосував за те, щоб відмовитись від одностроїв на наступні три місяці, аби усі могли почуватися більш вільно.

Мене не просто прийняли однокурсники, з багатьма ми потоваришували. Протягом наступних місяців я познайомився з ними ближче, і унікальний досвід кожного з них допоміг мені ще краще зрозуміти цінність червоних команд. Щоночі нам доводилось читати понад 200 сторінок. Ми вивчали книжки з психології людського мислення та методики прийняття рішень, що були написані відомими вченими на кшталт Деніела Канемана та Гері Кляйна. Ми студювали посібники з аналізу, що вийшли з-під пера колишніх співробітників ЦРУ Річарда Хоера та Моргана Джонса. Ми відсвіжували в пам'яті підручники з антропології, релігієзнавства та історії. Звичайно, ми вивчали мемуари та військову класику на зразок праць Карла фон Клаузевіца та Антуана-Анрі Жоміні. Нарешті, нам довелось читати багато ділової літератури, зокрема твори Майкла Льюїса та Пітера Сенге. Особисто я упевнився, що діловому світу є чого навчитися у військових, але й військові зрозуміли, що вони можуть багато чого навчитися у світі бізнесу.

\* \* \*

Коли приблизно половина навчання у Форт Лівенворт залишилась позаду, мені зателефонував Алан Малаллі. Я сказав, що перебуваю у Форт Лівенворт, і він зацікавився подробицями. Я трохи розповів йому про червоні команди.

«Суть моєї системи управління полягає в тому, що вище керівництво компанії має не лише постійно оцінювати потенційні ризики, а й дивитися на них як на можливості. Змінюються конкуренти, вдосконалюються технології, тож якщо ви не покращуєте обслуговування і не розширюєте бізнес, начувайтесь».

Малаллі звільнився з посади генерального директора *Ford Motor Company* влітку 2014-го. Відтоді його неодноразово запрошували виступати перед вищим керівництвом великих компаній, і на цих зустрічах Малаллі чимало дізнався про настрої американських керівників і не міг не звернути увагу на те, що вони стурбовані.

«Ситуація дуже напружена,— розповідав він.— Усі непокояться, що одного ранку прокинуться, а якийсь черговий *Uber* відкрив магазин або що і змінив цілу галузь за ніч. Вони переймаються через існування чогось, про що не знають анічогісінько. Але хіба не краще замість того, щоб хвилюватися, просто зробити вивчення ризиків і пошук перспектив частиною циклу планування компанії?»

Я розповів про методи, яких навчився у військових, та про те, як це може бути корисним у бізнесі.

«Це дійсно круто,— сказав Малаллі.— Компанії, що лідирують у бізнесі, ніколи не бувають задоволені тим, якими і де вони є. Вони завжди шукають можливості подальшого розвитку. Вони намагаються постійно просувати свої товари і послуги. Якщо поєднати червоні команди з моєю системою керування, вийде щось по-справжньому потужне, бо спільна робота набагато ефективніша».

\* \* \*

Моя група закінчила навчання у червні 2015 року. Випускники отримали від війська Сполучених Штатів офіційні посвідчення про проходження курсу лідера червоної команди. Я повернувся додому

в Мічиган, решта відбула за призначенням до Іраку, Південної Кореї та Африки.

Я продовжив свої дослідження та освіти у цій галузі. Я навчався у Корпусі морської піхоти США, зустрічався з провідними фахівцями з міністерства оборони Великої Британії та інших країн НАТО. Я розшукував чоловіків та жінок, які були піонерами червоних команд у Розвідувальній спільноті США, і розмовляв із керівниками компаній, які починали впроваджувати червоні команди, щоб краще планувати, приймати зваженіші рішення і навіть робити вигідніші інвестиції. Я навчав своїх клієнтів використовувати інструменти та методи для стрес-тестування найрізноманітніших стратегій і планів не лише в Сполучених Штатах, а й по всьому світі. У процесі я вдосконалив методи, що застосовують військові та розвідка, адаптував методика, аби вони якнайкраще відповідали унікальним вимогам бізнесу, та долучив нові інструменти, що вже використовуються в приватному секторі.

Ця книжка підсумовує всі ці знання — і їх дуже багато. Але найголовніше, що це працює. Червоні команди працюють у невеликих каліфорнійських технологічних стартапах та величезних японських компаніях. Вони працюють у корпораціях, історія яких налічує не один десяток років, та зовсім молодих компаніях із Кремнієвої долини. Вони працюють у некомерційних організаціях та хедж-фондах. Червона команда працюватиме і у вашій компанії — зрозуміло, якщо ви наважитесь.



# Важкі уроки: поява перших червоних команд

*Невдача — це лише можливість почати заново, цього разу більш помірковано.*

Генрі Форд

Якщо говорити про червоні команди в американському війську, то відлік їхньої історії, напевно, треба починати від осені 2002 року. Однієї листопадової ночі перед штабом наземних коаліційних сил на базі Кемп-Доха в Кувейті зупинився білий мінівен без вікон. Штаб розміщувався в перебудованій складській будівлі — одній з небагатьох капітальних споруд на базі неподалік кордону з Іраком, яка зростала швидко, наче шторм. На це авто чекали начальник оперативного відділу командування сухопутних військ коаліційних сил генерал Джеймс Турман, начальник розвідки оперативного відділу генерал-майор Джеймс Спайдер Маркс та його заступник полковник Стів Роткофф. Усі троє чоловіків були одягнені в пустельні камуфляжі і озброєні 9-міліметровими «береттами», що наразі мирно перебували в кобурах. Роткофф і гадки не мав, куди вони збираються, але, оскільки йому наказали прихопити з собою шолом, здогадався, що передбачається виїзд за межі бази. У всьому цьому є щось дивне, зазначив офіцер подумки: обидва генерали мали власних водіїв і ніколи не виїжджали з бази без особистої охорони, якої зараз поруч не було. Але коли вони підійшли до фургону, Роткофф побачив двох американців у цивільному, які сиділи усередині, озброєного водія і ще одного незнайомця з карабіном на колінах.

«ЦРУ,— подумав Роткофф.— Гадаю, це їхнє шоу».

Ніхто не промовив ані слова, коли дверцята зачинилися і фургон рушив уперед, хруснувши гравієм. Біля виїзду з бази генерал Маркс обернувся до Роткоффа.

«Ми їдемо в Ель-Кувейт. ЦРУ організувало нам важливу зустріч,— сказав він.— Ваше завдання — робити нотатки».

Роткофф кивнув.

Фургон під'їхав до гофрованої металевої споруди десь на околиці міста. Важкі сталеві ворота розсунулися, щоб впустити їх. Такі самі ворота розсунулися з іншого боку будівлі, туди в'їхав ще один білий фургон без вікон, що зупинився поруч із першим. Ті й ті ворота зачинилися, залишаючи зовні запах гарячого піску, що ним було просотане повітря. Двері другого мікроавтобуса відчинилися, і американці побачили бородатого іракського імама в чорному халаті й такому ж чорному тюрбані. Імам підібрав свої шати і вийшов з автівки. Поки озброєні агенти займали позиції біля дверей і воріт будівлі, один із представників ЦРУ відрекомендував присутніх один одному.

Імама звали Саїд Абдул Маджид аль-Хоей. Він народився у святому для шиїтів місті Наджаф і був одним із лідерів цієї релігійної течії. ЦРУ попередило військових, що він буде «нашою людиною в Іраку». Агенти домовилися про зустріч, щоб Маркс і Турман мали змогу особисто поспілкуватися з імамом. Вони розраховували отримати інформацію, яка була потрібна для уточнення плану вторгнення.

Роткофф непомітно обдивився навкруги. Нічого не привертало уваги, не впадало в очі. Навіть якщо у будівлі колись було якесь призначення, жодних слідів цього не залишилося. На звичайнісінькому столі стояли пляшки з водою, навколо — пів дюжини стільців. Три з них були простими розкладними, а ще три — зручними шкіряними поворотними кріслами з високими спинками, що, здавалося, потрапили сюди з офісу якогось керівника. Імаміві запропонували одне з крісел, генерали сіли в інші два. Перекладач сів на розкладний стілець, Роткофф поставив свій стілець ліворуч генерала Маркса та приготував нотатник. Після цього імам дістав жменю товстих кубинських сигар і з усмішкою запропонував присутнім. Маркс та Роткофф похитали головами. Вони не курили. Генерал Турман узяв одну, а коли побачив марку, ще дві.

«Що ви хочете знати?» — усміхаючись, запитав аль-Хоей, випустивши хмаринку запашного диму.

Генерали презирнулися, і запитання полетіли наче з кулемета.

«Який вигляд мають іракські шосе?»

«Чи задовільний їхній стан?»

«У якому стані дороги в Багдаді?»

«А як щодо вашого рідного міста, Наджафа?»

«Наскільки широкі вулиці?»

«Чи можливий рух танків у місті?»

Генерали ставили багато питань про греблі на Тигрі та Євфраті, бо припускали, що Саддам Хусейн підірве їх і затопить південну частину країни, аби уповільнити просування коаліції. Чи не вважає імам такий розвиток подій цілком імовірним?

«Не виключено»,— сказав він з інтонацією, що її Роткофф сприйняв як ознаку незадоволення напрямом бесіди.

«Як щодо армії Іраку?»

«Чи битиметься вона до останнього?»

«Як ми можемо заохотити військових до капітуляції?»

«Чому варто приділити більше уваги у пропаганді?»

«Чи існує якась нагальна потреба, що її задоволення ми могли б гарантувати?»

Імам продовжував відповідати на запитання, але Роткофф бачив, що аль-Хоей із кожною хвилиною засмучується все більше. Ми ставимо неправильні запитання, подумав він, вивчаючи обличчя священнослужителя. Але робота полковника полягала лише в тому, щоб робити нотатки.

Приблизно за годину імаму набридло. Він підняв руку та зупинив Турмана просто посередині фрази.

«Досить,— твердо сказав аль-Хоей.— Дозвольте вас запитати».

«Звичайно,— погодився генерал.— Вперед».

«Чи довго ви збираєтесь залишатися у країні після повалення Саддама?»

Турман і Маркс відповіли, що американські військові планують піти з Іраку за рік після звільнення Багдаду. Ірак мало відрізняється від Франції після Другої світової війни. Трохи менша кількість населення. Промисловість, яку можливо відбудувати. Нарешті, поклади нафти та природного газу, що дозволять заплатити за все. Американці впевнені, що

іракському народу вистачить сил самостійно піднятися та продовжити рух уперед від того рівня, на якому Хусейн вирішив вторгнутись до Кувейту 1990 року. Іноземні війська просто заважатимуть іракцям.

Аль-Хоей слухав мовчки, милуючись кільцями запашного сигарного диму. Потім глибоко зітхнув.

«Саддам убив мого батька,— почав він дуже повільно, щоб перекладач нічого не пропустив.— Саддам убив мого брата. Саддам ув'язнив мою матір».

Протягом наступних п'яти хвилин аль-Хоей називав численних родичів, убитих, закатованих, згвалтованих чи ув'язнених за наказом іракського диктатора.

«Я розповідаю вам усе це, щоб ви знали, що я не є другом Саддама Хусейна,— сказав імам, коли закінчив цю літанію звірств і принижень.— Але якщо ваш план саме такий, ви маєте відмовитись від вторгнення. Ви маєте забрати всі ваші танки, всі ваші літаки, всіх своїх вояків і повернутись додому. Просто дайте нам повільно вмерти під владою Саддама — адже, повірте, втілення вашого плану матиме набагато страшніші наслідки».

Маркс і Турман були приголомшені словами священнослужителя.

«Чому?» — по довгій паузі запитав Маркс.

«Тому що ви не розумієте Ірак»,— відповів аль-Хоей.

Наступну годину він присвятив поясненням. Він розповів, як Саддам Хусейн та партія «Баас» десятиліттями сіяли ворожнечу між кланами, племенами, релігійними течіями абощо. Імам нагадав про британську окупацію Іраку після Першої світової війни, розказав, що рани, спричинені десятиліттями колоніального гніту, і досі не загоїлися. Він розповів про зброю, що кожна іракська родина мусила тримати у себе вдома, про підпільні злочинні угруповання, перед якими капітулювала навіть секретна поліція Саддама, і про неформальний поділ влади між сім'ями та племенами, що його американські військові навіть не брали до своїх розрахунків.

«Ви помиляєтеся. Це не буде визволенням Парижу з гарними дівчатами, які кидатимуть квіти до ваших ніг,— попередив аль-Хоей.— Це буде Югославія після Тіто. Усі битимуться проти всіх усмерть».

Американські генерали переглянулися та похитали головами.

«Якщо все насправді так, то, як на вашу думку, протягом якого часу ми маємо бути готові залишитися у вашій країні?» — обережно поцікавився Турман.

Імам витягнув ще одну сигару, запалив її, випустив хмаринку ароматного диму.

«Як довго ви у Німеччині? Шістдесят років? — запитав він.— Це має бути саме так. На зміни в Іраку знадобиться два покоління. Можливо, тоді ви зможете піти».

Повернення до бази Кемп-Доха здалося дуже довгим. Спочатку всі мовчали, наче оніміли. Військові обмірковували плани не раз і не двічі, але наразі постало дуже багато обставин, про які ніхто навіть не замислювався. Нарешті Турман порушив тишу.

«Не можу повірити, що нам доведеться залишатись там протягом шістдесяти років»,— сказав він.

Маркс і Роткофф тільки похитали головами.

Роткофф написав звіт тієї ж ночі. Він зробив багато нотаток і не залишив жодної без уваги. У звіті було все — все, про що їх попередив імам. Маркс і Турман прочитали цю доповідь наступного ранку та надіслали електронною поштою командувачу сухопутних військ коаліції сил генералу Девіду МакКірнану та його начальнику, очільнику Центрального командування збройних сил США, генералу армії Томмі Френксу. Звіт також надіслали до Білого дому, де з ним мали ознайомити президента Джорджа Буша. Роткофф чекав на повідомлення, що плани вторгнення переглядаються з урахуванням щойно отриманої — і такої важливої — інформації. Але цього не сталося.<sup>a</sup>

Звіт Роткоффа жодним чином не вплинув на план вторгнення. Ніхто й ніколи про нього більше не згадував. Звіт швидко забули і не взяли до уваги навіть тоді, коли генерали вивчали у найдрібніших деталях усе, що потрібно було врахувати, перш ніж починати вторгнення. Америка не була готова до цієї війни. Її союзники також не були готові. Треба було зробити цілу купу речей, але часу на роздуми залишилось

---

<sup>a</sup> Полковник Кевін Бенсон, мій викладач в Університеті закордонних військових і культурних досліджень, не отримав копію звіту і навіть не був поінформований про зустріч, хоча він і його співробітники відповідали за планування вторгнення та окупації Іраку.

замало. І все одно Роткофф не міг припинити думати про те, що почув від імама.

Роткофф продовжував думати про це через чотири місяці, спостерігаючи, як реактивні літаки коаліції летіли у бік Багдаду, несучи смерть і руйнування. Він продовжував думати про це, слухаючи, як генерал Мак-Кірнан сипле прокльонами на адресу танкістів, які зруйнували статую Саддама Хусейна на майдані Фірдос у Багдаді. Він продовжував думати про це після того, як у штабі коаліційних сил стало відомо, що імама аль-Хоея було вбито натовпом біля мечеті імама Алі у Наджафі. Це вбивство сталося за наказом іншого шіїтського лідера, Муктади аль-Садра, і виявилось одним із безлічі інших, що розфарбували Ірак у червоний колір крові. Все сталося саме так, як пророкував аль-Хоей на зустрічі з військовими у Кувейті.

«Це було перше свідчення того, що справи дійсно йтимуть так погано, як передбачував імам,— сказав мені згодом Роткофф.— Люди часто кажуть про переломні моменти. Це був переломний момент у моєму житті. Після цього я перетворився на іншу людину».

Людина, якою став Роткофф, поставив під сумнів те, як військо планувало, як військо приймало рішення і навіть те, як військо думало. Ця людина допоможе розробити абсолютно новий, революційний підхід до цих речей. Ця людина створить червоні команди.

## НІКОЛИ ЗНОВУ

За тридцять років до того та за кілька сотень миль на захід інші армії збиралися на інші кордони.

Шостого жовтня 1973 року о 14:00 сотні єгипетських літаків увірвалися в повітряний простір Ізраїлю і почали бомбардувати військові аеродроми, командні пункти та батареї протиповітряної оборони. За п'ять хвилин майже дві тисячі єгипетських гаубиць та мінометів почали обстріл ізраїльської лінії Бар-Лева на схід від Суецького каналу. Потім з'явилися водяні гармати, потужні насоси, які прорізали високу піщану стіну, що її ізраїльтяни спорудили на березі. Під прикриттям струменів води єгипетські командос на гумових човнах почали форсування. Майже одночасно військові інженери стали наводити понтонні переправи, і єги-