

МАЛЫЙ БОЕВОЙ КОРАБЛЬ (К истокам теории социального обмена)

Автор: Д. К. ХОМАНС

*Джордж Каспар ХОМАНС (1910 - 1989) - американский социолог, один из основателей изучения малых групп. Создал теорию социального обмена, позднее развитую в теорию социальных сетей. Окончив перед Второй мировой войной аспирантуру Гарвардского университета (диссертация об английских крестьянах XIII в.), в 1941 - 1945 гг. командовал малым боевым кораблем. Публикуемая статья \* считается исходной в формировании его теории социального обмена.*

Мой опыт участия во Второй мировой войне, пожалуй, во многом отличался от опыта большинства представителей социальных наук, которые поступили на государственную службу. Много лет я был офицером резерва ВМС, поэтому, когда пришло время, вместо того, чтобы направить меня по какому-нибудь ведомству, занимающемуся изучением общественного мнения, или приписать к военной администрации, что, очевидно, в большей мере относилось бы к социологии как академической дисциплине, я был направлен в море как обычный строевой офицер. Из четырех с половиной лет действительной службы немногим более двух лет мне довелось командовать малыми боевыми кораблями, которые выполняли задачи противолодочной обороны и охранения в конвойных операциях. Оглядываясь назад, я понимаю, каким большим везением стало для меня выполнение этих обязанностей, однако я вспоминаю обо всем этом не просто так, ради воспоминаний. На мой взгляд, если социология не учит студентов тому, что может быть использовано практически при формировании отношений между людьми, такое обучение бесполезно. В конце концов, мы должны уметь это делать, иначе обучение оказывалось бы ненужным. И теперь я хотел бы вам сообщить о том, в чем я был обязан социологии в этом отношении. Лично я почерпнул из социологии многое, она помогла мне стать более умелым капитаном, чем это могло бы случиться в ином случае. Тот акцент, который я делаю здесь на социологических знаниях, ни в коем случае не подчеркивает того, что я за счет этого справился с командованием лучше, чем справился бы с ним другой образованный, умный, восприимчивый молодой человек (тот, кого мы называем "славным малым"), но который не был знаком с социологией. Мы еще не обучаем навыкам лидерства, хотя этому нужно учить, если мы хотим подготовить людей, способных удержать от распада нашу индустриальную цивилизацию.

Если обычный социолог - такой же, как я - выполняет руководящую работу не лучше среднего умного молодого человека, то он должен, по крайней мере, быть бо-

---

\* *Homans G.C. The Small Warship // American Sociological Review. Vol. 11. No. 3 (June. 1946). P. 294 - 300.*

лее способным наблюдателем. Полагаю, что методом проб и ошибок мне удалось изучить некоторые факторы, отвечающие за формирование боевого духа в команде малого корабля, то есть в группе численностью не более двух сотен человек, которая отличается от других групп сопоставимого размера тем, что подолгу - иногда по нескольку недель - действует изолированно и автономно. Для меня не было ничего нового и сложного в том, с чем там я встретился<sup>1</sup>, кроме применения моих знаний к данной особой *среде*. Конечно, наши интеллектуальные наработки в этой области не идут в ногу с нашей способностью обучать тем или иным навыкам. Хочу заметить, что я говорю здесь лишь о некоторых факторах, влияющих на боевой дух, и не претендую на то, чтобы упомянуть все факторы, важные на флоте. Здесь следует особо остановиться на уставной дисциплине. Армия и флот насчитывают сотни лет опыта соблюдения уставной дисциплины, поэтому большинство замечаний, сделанных на этот счет в мой адрес опытными офицерами, казались мне оправданными, и я их хорошо усвоил. Факторы, о которых я намереваюсь рассказать, хотя они и не новы, не так уж часто обсуждаются в кругах профессиональных военных, но практически всегда учитываются. Они следующие: проблема технической компетентности, проблема баланса, проблема взаимобмена и проблема коммуникации.

*Проблема технической компетентности.* Любой боевой корабль несет службу вместе с другими боевыми кораблями, поэтому между ними всегда проводятся сравнения. После продолжительного периода совместного плавания группы кораблей точно устанавливаются отличительные особенности каждого из них, что порой становится поводом для оскорбительных замечаний. Насколько быстро корабль ВМС США "Бланк" реагирует на обнаружение подводной лодки? Сколько у него было попаданий в мишень? Чем на корабле кормят? Что за человек его командир? Всё это подвергается обсуждению. Возьмем, к примеру, такую небольшую задачу, как подход к пирсу. В порту почти всегда есть другие корабли, и кто-нибудь из их экипажей будет на пирсе, чтобы принять швартовы. Если капитан недооценит скорость при подходе и соскоблит краску, если машинное отделение не сможет по приказу дать нужный ход, если по вине команды на кормовом подзоре кормовой швартов наматывается на винт, то это событие не преминут с удовольствием понаблюдать члены других экипажей и надолго запомнят. Ни один моряк не пожелает служить в команде корабля с плохой репутацией.

Впрочем, та находчивость, которую он хочет продемонстрировать, не всегда приходится по душе офицерам. Моряк - человек здравомыслящий; он любит правильное плавание и правильную кухню гораздо больше, чем покраску корабля, сколь бы великолепно он ни выглядел в результате этой работы. Но в жизни корабля существуют простые практические вещи, которые следует должным образом организовать, чтобы поддерживать на высоком уровне готовность моряков к сотрудничеству. Боевой дух - лишь одно из наименований готовности к сотрудничеству.

Такие вещи находятся в ведении капитана. Их налаживание требует мобилизации всех его знаний и обучающих навыков. К сожалению, следует признать тот факт, что если в любом месте корабля что-либо происходило не так, ВМФ автоматически обвинял командира. Порой это кажется несправедливым, но даже интуитивно это можно считать разумным, поскольку сама команда, которая к этому причастна в большей мере, во многих случаях также винит в этом его. В прекрасной армейской инструкции о случаях самовольных отлучек подчеркивается, что командир фактически несет ответственность за любую несанкционированную отлучку в его подразделении. Он должен создать условия, которые поощряют лояльность группы и которые поддерживаются каждым членом команды. И первое среди этих условий заключается в том, чтобы команда была осведомлена, что одной из важных задач является научиться делать еще лучшим то, что еще сегодня представлялось хорошим. Без этого невозможно сформировать необходимый боевой дух, но следует учитывать, что все факторы

---

<sup>1</sup> См.: *Roethlisberger F.J. Management and Morale. Cambridge, 1941. pp. 109 - 113.*

взаимосвязаны, поэтому без достаточной организации других аспектов обеспечения одной лишь технической компетентности будет недостаточно. Недовольные люди на корабле - плохие моряки. Они - с такой же вероятностью, что и их собратья на производстве - могут устроить "тихий ход" ("замедлить" выполнение приказов).

*Проблема баланса.* Как и другие сообщества, и большие, и малые, команда корабля не представляет собой однородной массы людей, она сегментирована в зависимости от ранга и характера работы. В классовой, если ее так можно назвать, структуре <команды корабля>, мы имеем три основных уровня: старшие офицеры, младшие офицеры, обычно именуемые "главными" ("chiefs"), и остальная часть, представленная матросами, среди которых имеется менее существенное разделение по рангам на матросов "со званием" ("rated" men) и "без званий" ("поп rated" men). В зависимости от характера выполняемых работ можно выделить два главных подразделения и несколько менее значительных. Палубная группа состоит из старшин-артиллеристов, боцманской команды и рядовых матросов. Их работа проходит в основном наверху, и, сообщу вам, что их иногда называют "палубными обезьянами". Группа машинного отделения состоит из мотористов, электриков и рядовых кочегаров. Они выполняют свою работу в основном под палубой, а называют их "черной бандой" ("black gang") или "снайпами" ("snipes"); споры о происхождении последнего слова идут до сих пор. Это большие группы, но есть и малые. Одну из них составляет команда мостика, включающая сигнальщиков и старшин-рулевых, которые работают в непосредственной близости от мостика. Другую небольшую группу составляют радиомеханики и радисты. За ними следует еще ряд специальностей, которые по спискам штатного состава составляют совсем горстку людей, но имеются на любом корабле: это коки, команда стюардов, писари, медицинская команда, корабельные плотники и ремонтники. Некоторые из этих сегментов имеют характерную униформу; почти все они также проявляют небольшие отличия в поведении, которые сложно разглядеть стороннему наблюдателю. Более того, даже представитель ВМС с трудом смог бы описать эти отличия, несмотря на то, что он способен их остро улавливать. Много может сказать даже угол, под которым расположена фуражка на голове старшины.

Поскольку каждый корабль должен отвечать общим и одним и тем же основополагающим требованиям и при этом обладать определенной самодостаточностью, на борту любого корабля имеется, по меньшей мере, хотя бы несколько представителей каждой из этих групп. Из этого следует, что команда малого корабля на самом деле более разнородна, чем это можно было бы предположить по ее численному составу. Благодаря многовековому опыту (хотя можно и оспаривать то, что западный мир по части корабельного дела обладает более продолжительным опытом, в сравнении с иными родами деятельности сложных рабочих групп), организация работ на каждом отдельно взятом военном корабле в основе своей подобна существующей на любом ином корабле военно-морского флота. Эта схожесть, которая дает возможность прибывшим на корабль новичкам осваиваться в социальном плане с минимальными неудобствами, стала одним из факторов, которые позволили ВМФ в течение всей войны бесчисленное количество раз перебрасывать людей с одного корабля на другой. Кроме того, мне всегда казалось, что фактическое распределение людей по социальным группам, которое наблюдается у друзей, проводящих время вместе в увольнении, довольно близко (возможно, вследствие давней традиции) соответствовало сегментам, определяемым уставной организацией команды.

Далее, здесь мы вновь видим ряд малых групп людей, строгая дифференциация между которыми по характеру выполняемых работ закрепились в силу традиции. Проблема состоит в том, что какая-то из этих групп может оказываться в оппозиции по отношению к иным группам, или даже ко всей команде корабля. В этой связи я часто вспоминаю один из эпизодов. На борту большого корабля палубная команда, команда машинного отделения и другие группы, входящие в состав корабельной команды, оказывались физически разделенными такими преградами, которые непредставимы на малом корабле. Возможно, из-за этого они в чем-то теряют чувство единства, но

следует учитывать возможность возникновения между ними значительных трений и избегать их. Теперь на военно-морском флоте бытует принцип, своего рода кредо: в рабочее время все должны находиться на своих местах, независимо от того, несут они вахту или нет. Корабль, которым я командовал, совершал плавание в тропических водах. Машинный отсек был маленьким и душным, а высокоскоростные дизели работали с большим шумом. В таких условиях мы "выбрасывали догмы за борт" и не требовали, чтобы машинисты находились в машинном отделении в течение всего рабочего дня, хотя они должны были отстаивать регулярные четырехчасовые вахты. С палубной командой дело обстояло по-другому. Эти люди работали наверху, находились на свежем воздухе, постоянный бриз позволял легче переносить жару. К тому же, их труд часто требовался в экстренном порядке. На маленьком корабле идет нескончаемая, беспощадная борьба с ржавчиной. К сожалению, машинисты и технический персонал стали проводить свободное время, загорая и читая книги на палубе на виду у матросов, которые, обливаясь потом, занимались зачисткой и покраской корабля. Позволю себе прибавить, что я беспокоился о том, что боевой дух палубной команды в дальнем плавании, когда вероятность боевых действий мала, имел тенденцию быть ниже по сравнению с другими группами. Палубная команда занимается черновыми работами по содержанию корабля: зачисткой, покраской, смазкой, устранением грязи и пыли. Такие работы несравнимо менее привлекательны, чем работа, например, старшин на штурманском мостике или команды машинистов в машинном отделении. В этом случае вахтенному офицеру показалось, что вид расслабленных машинистов не способствует энтузиазму его матросов, и я отдал приказ о том, чтобы в то время, когда палубная команда занята работами, свободным от несения вахты машинистам не следует находиться вблизи них, что они должны проводить свободное время в других местах. Я уверен, что сделал ошибку, поскольку, когда я отдал приказ, "черная команда" дала мне понять, что они воспринимают это как дискриминацию. Таким образом, встал вопрос о соблюдении баланса. Как и во многих других случаях, было бы лучше, если бы я вообще ничего не предпринимал, хотя здесь присутствовала реальная проблема, требовавшая некоторого решения.

Командир всегда должен учитывать возможность того, что проблема баланса может заявить о себе, признавая при этом, что нет также единственного, простого ее решения. Во время корабельной встречи весь личный состав - и офицеры, и матросы сходят на берег играть в бейсбол с командой другого корабля, проигравшая сторона ставит пиво победителям. Такая игра укрепляет в команде чувство единства, но только в том случае, если это чувство присутствует. Оно должно создаваться в каждодневной работе, а не по особым случаям. Капитан не сможет, даже если он очень этого хотел бы, разрушить те сегменты, из которых состоит его команда. Напротив, их коллективная мощь, проявляющаяся в общей работе команды, сослужит ему хорошую службу. Он должен позаботиться о том, чтобы ни один сегмент не выпадал из коллектива и не ставил себя в оппозицию всем остальным.

*Проблема взаимобмена (reciprocity).* Широко признано, что хорошему руководителю надлежит проявлять заботу и внимание к подчиненным. Но не так широко признано, что он должен вникать в вопросы, которые представляются важными именно подчиненным ему людям, а не только самому капитану и его старшим офицерам. На малом корабле некоторые вопросы были вполне очевидными, и наиболее очевидным был вопрос выплат жалованья. Многие из членов экипажа откладывали и высылали часть жалования для поддержки своих близких. Чтобы при всех различиях они имели возможность испытать чувство личной независимости и свободы, было важно, чтобы хотя бы небольшие суммы вовремя поступали к ним для обеспечения их личных расходов. В начальный период войны, прежде чем ВМС выступили с конкретным планом по решению этой задачи, это было не так просто организовать. На малом корабле не было казначей; вся бухгалтерия велась на базе, часто на большом удалении от района плавания. Иногда моряки не получали жалования в день выплат, хотя в итоге средства всегда к ним приходили. Кроме того, Военно-морской флот имеет сложную систему

расчетов, что порой порождало серьезные затруднения с финансовым обеспечением, справиться с которыми не всегда было легко. По причине отсутствия офицера-казначей было непросто гарантировать членам команды, что они получат правильные суммы денежного довольствия. Капитан должен был сделать все возможное, чтобы увидеть, что его люди получают то, что им положено, и, что наиболее важно, он должен был показать, что сделает для этого все возможное, даже если ему при этом потребуется использовать приемы партизанской войны со всем военно-морским ведомством. К сожалению, резкие замечания в адрес капитана от вышестоящего флотского руководства порой доказывали, что капитан борется за свою команду.

Командир должен видеть, что до подчиненных ему людей доходит все, что касается их повышений и переводов по службе. Военно-морские силы располагают рядом замечательных учебных заведений, а также учебной программой подготовки в колледж ВМФ (Navy College Training Program). Помимо возможности продвижения по службе, почти все такие программы несли в себе еще одну награду, наиболее ценную - "возвращение в Штаты". Кроме того, на фоне быстро разрастающейся численности флота к командиру корабля непрерывно поступали запросы, которые лавинообразно увеличивались, с просьбами направить определенное количество людей обратно в Соединенные Штаты для комплектования команд новых кораблей. При этом право выбора направляемых людей, в определенных пределах, оставалось за ним. Он все время оказывался перед искушением воспользоваться этой благоприятной возможностью, чтобы отправить худших, а не лучших членов команды. Наиболее простым решением выглядело избавление себя от подчиненного, с которым было трудно иметь дело, которым непросто руководить, и порой казалось, что команда едва ли сможет продолжать функционировать, если лишится некоторых ключевых технических специалистов. И поэтому было бы очень легко поддаться такому искушению. Очевидно, что награждение людей за хорошую и честную службу укрепляло дух команды, и при наличии этого духа вы гораздо скорее сможете приучить человека к дисциплинированному и четкому исполнению работы, при этом новый специалист скорее сумеет освоиться, заняв место вышедшего.

Капитан должен был видеть, что его люди защищены от излишнего проявления недовольства, даже если при этом приходилось защищать их от самих ВМС. Иногда, например, большие проблемы вызывала форменная одежда. В мирное время ВМФ требовал от матросов постоянного ношения "повседневной формы", если только он не выполнял очевидно грязную работу в машинном отделении или снаружи, когда ему разрешалось использовать грубую рабочую одежду. В Вест-Индии в 1942 - 1943 годы это правило все еще действовало. К сожалению, повседневная форма одежды была белого цвета, а корабль, о котором здесь идет речь, выходил из большого нефтяного порта Сан-Николас, Аруба, где разлитая сырая нефть тоннами плавала по воде, где любой канат, вытянутый на борт, оставлял за собой липкий грязный след на палубе. В таких ситуациях белую летнюю форму можно было одевать и носить в увольнении на берегу без особых проблем, но невозможно было сохранить ее чистой на борту даже на какое-то время. Любая работа, в сущности, становилась грязной работой. В таких условиях требования устава ВМФ в отношении формы следовало забыть, что и было сделано. Команда постоянно ходила в рабочей форме одежды.

Я не имел возможности в трудных ситуациях детально соблюдать все требования и инструкции, что было показано выше, но я следил за их выполнением. Многие офицеры, которые были знакомы с Британским ВМФ, считали, что по сравнению с ним на наших кораблях проявляется гораздо больше строгости и требовательности к личному составу. Конечно же, там хорошо, где нас нет, однако эти офицеры полагали, что на британском флоте матросам позволялось расслабиться, когда не было очевидных причин занимать их работой и держать в постоянной готовности - "на низком старте", и такое послабление считалось важным для восстановления сил. Однако британцы платили за это немалую цену. В итоге, у американцев сложилось устойчивое убеждение: "корабли у англичан - грязные". С другой стороны, во флоте Соединенных

Штатов с характерным для него стремлением всегда выглядеть чистым, эффективным и сохранять высокую боеготовность, среди моряков организуется ряд таких видов деятельности, необходимость которых не всегда им ясна. Они, как правило, лучше натренированы в спортивном плане. Я считаю, что в этом проявляется национальное отличие подходов к делу, а не просто расхождение в политике того или иного флота. Во всяком случае, матрос как член военной организации подвергается воздействию со стороны огромного числа уставов, приказов и правил, которые он, несомненно, должен соблюдать. Для поддержания своей личной целостности моряк должен иметь возможность иногда покидать на время свою организацию. И у него должны иметься все те свободы, которые в принципе могут ему быть предоставлены. Но когда он находится на борту корабля, где все подчиняется действующему уставу, его жизнь и его отношения с товарищами должны быть организованы как можно более простым и ясным образом. Не следует допускать их умножения, скорее следует сокращать их до уровня, исключающего переход к анархии.

Многие из действий, которые предпринимает командир для того, чтобы помочь своим людям, требуются от него согласно инструкциям ВМФ. При этом он не делает никаких одолжений. Отношения между ним и его командой не имеют ничего общего с отношениями патронажа - между политическим боссом и его клиентами. Если бы он когда-нибудь вздумал потребовать что-либо от кого-нибудь из подчиненных как возмещение за свое доброе отношение к ним, то не дождался бы ничего, кроме непочтительных насмешек за своей спиной. В то же время, ничто из того, что он делает, не бывает полностью обезличенным. Только если капитан действиями для своих моряков проявляет лучшие качества, и если они об этом знают, они также будут делать для корабля все, что от них зависит. Таково значение взаимности (reciprocity).

*Проблема коммуникации.* Адекватная коммуникация - это двусторонний процесс, который идет в организации как снизу вверх, так и сверху вниз. Последний из этих двух вариантов - это работа по объяснению экипажу действий, которым капитан и его непосредственные заместители придают большое значение и намерены предпринять в случаях наиболее очевидных и необходимых, но сделать это порой бывает не так легко, как может показаться на первый взгляд. Рассмотрим, например, проблему сохранения запасов питьевой воды. В тропическом климате потребление воды значительно увеличивалось. Члены команды пили много воды, кроме того, им хотелось как можно чаще принимать душ. Но мощности опреснителей воды едва хватало; кроме того, они отличались печально известной склонностью к поломкам, их следовало использовать по назначению и только в случае необходимости. Этот вопрос был весьма деликатным, и капитану приходилось держать в уме необходимость поддержания достаточных запасов воды в баках, чтобы обеспечить кораблю возможность дойти до порта даже в том случае, если бы испарители полностью вышли из строя. Эти соображения, как я полагаю, достаточно просты, чтобы их можно было разъяснить умным молодым людям, которых готовят к службе на наших кораблях, чтобы они усвоили, что это касается каждого члена команды, и не должно быть головной болью старших офицеров. Я полагаю, многие командиры кораблей могли бы рассказать об инцидентах, свидетельствующих, что таких разъяснений дано не было. Скорее всего, тот факт, что большинство моряков еще недавно жили гражданской жизнью, где вода является одним из природных благ, которые всегда в изобилии, в определенной степени привел к тому, что такое случалось. Возможно, правила сохранения воды представлялись матросам всего лишь одним из множества иных ограничений, наложенных на команду начальством.

В некоторых случаях команда корабля не имела достаточно времени на то, чтобы сработаться, поскольку в условиях быстрого увеличения ВМС во время войны значительную часть команды могли неожиданно перебросить для укомплектования другого боевого соединения. Порой офицеры и рядовые матросы только начинали "притираться" друг к другу и находить общий язык, как значительную их часть уже переводили служить на новый, недавно построенный корабль. Я же не мог найти ответа на вопрос, почему нисходящая коммуникация зачастую оставляла желать лучшего.

Если нисходящая коммуникация значительно ослабляется, то еще более вероятен провал восходящей коммуникации, которая, по крайней мере, формально, даже не поощрялась в военных организациях и в прежние времена была очень сильно ограничена. Я уже говорил, что капитан должен проявлять заботу о команде, решая проблемы, значимые не в его представлении, или в представлении руководства ВМС, но и с точки зрения членов экипажа. Но как он может выяснить, какие это проблемы? Как он определит, что именно эти, а не иные проблемы вызывают рост напряжения, угрожающего нарушением баланса в организации? Изложу простыми словами: на мой взгляд, честный командир окажется в затруднении, если попытается четко ответить на вопрос: "Что я знаю о команде?". Без умения хорошо слушать своих людей он не может быть уверенным, что он правильно действует в плане формирования морального духа.

Я не думаю, что капеллан оказывается ключом к решению проблемы налаживания восходящей коммуникации. Полагаю, что это вовсе не умаляет роль капелланской службы<sup>2</sup>. Это все же не их работа. Если член команды в своих мыслях постоянно обращается к своей семье и к жизни вдали от корабля, то для него, возможно, окажется разумным пойти к капеллану, который умеет быть хорошим слушателем. Но многие из его забот и беспокойств касаются жизни с товарищами по плаванию, его взаимоотношений, как с офицерами, так и с матросами. Теперь на ВМФ принято считать, что если моряк делится беспокоящими его проблемами с капелланом, то он обращается с ними к человеку, который, в сущности, оказывается аутсайдером, не входит в организацию. Существует известная шутка: если моряка что-либо раздражает или возмущает в повседневной корабельной практике, ему надо предложить обратиться к капеллану, поскольку это дает ему хорошую возможность эмоционально разрядиться, "выпустить пар". Но это ничего не изменит в условиях, которые на нем отразились и сильно его травмировали. В иных обстоятельствах эти же условия вызовут аналогичный эффект. Многое из того, о чем матросы говорили с капелланом, имело немаловажное значение для состояния боевого духа, но капеллан никому не разглашал содержание этих бесед. Насколько я знаю, капеллан не имеет обыкновения консультироваться с командиром. В любом случае, он не имеет права нарушать тайну принятой исповеди, обычно далек от повседневной жизни корабля, что не позволяет ему активно влиять на ситуацию. Тем не менее, я полагаю, что решение всех вопросов, которые действительно касаются морали и боевого духа, в конечном счете, надлежит передать в ведение человека, ответственного за боевой дух, то есть командира. Я не считаю, что проблема передачи такого рода информации не может быть разрешена именно так. Но эту информацию не следует разглашать, чтобы ее передача не наносила вреда, и чтобы корабль не наполнялся слухами и сплетнями.

На малых кораблях капелланов не было, однако там обычно был человек, умеющий выслушать, с которым моряки могли свободно говорить обо всем, как ни с кем иным. Хотя такие люди бесценны, сами по себе они не в состоянии самостоятельно наладить поддерживающую коммуникацию на уровне всей организации. Я вспоминаю двух таких людей: помощника фармацевта на одном из кораблей, оказавшихся в моем подчинении, и старшего помощника - на другом. Последний был незаменим как член организации по оказанию помощи "южным штатам", имел прирожденный талант интервьюера и слушателя. У многих моряков возникало стремление делиться с ним своими проблемами. Он всегда оказывался на месте, всегда был доступен и заинтересованно выслушивал собеседника. Но вскоре эту миссию взял на себя еще один строевой офицер уровнем выше в организации нашего корабля. Таким офицером стал старший боцман с более чем двадцатилетним стажем безупречной службы в ВМФ. Он был переведен на наш небольшой эскортный корабль с важной работы на

---

<sup>2</sup> В Вооруженных силах США за религиозное воспитание рядового состава ответственен командир, тогда как капеллан (военный священник) как офицер штаба непосредственно проводит духовную работу. Однако в небольших подразделениях, типа малых кораблей, капелланы не были предусмотрены, и духовная миссия возлагалась на командира. *Прим. перев.*

другом, значительно более крупном корабле, где еще бытовали довоенные флотские традиции. Не знаю, справедливо или нет, но он расценил свой перевод как понижение, хотя прямо никогда не высказывался об этом, а я не решался его расспрашивать. Дело происходило в самом начале войны, и он смотрел на некоторых из нас, флотских офицеров-резервистов, как на совершенно ненормальных. Я до сих пор не знаю, стала ли причиной его перевода к нам гипертония, от которой он страдал, или же ее приступы оказывались результатом его нелегкого вхождения в наш коллектив. Хотя это был очень компетентный моряк, поначалу ему было довольно непросто вписаться в нашу организацию, пока он не узнал нас ближе, и тогда мы стали хорошими друзьями. Во всяком случае, он был в курсе изменений душевного состояния многих членов команды, привыкших беседовать с этим строевым офицером, когда испытывали потребность излить душу.

Когда "шеф" об этом узнал, он сразу выразил протест мне, поскольку беседы совершались за его спиной как старшего по должности. Надо сказать, этот строевой офицер никогда не раскрывал ничего из услышанного и не предпринимал никаких действий, и внешне ничем не выражал того, что люди делились с ним интимными переживаниями. Но "шеф" имел основания для беспокойства: члены команды перешагнули звено в командной цепочке, нарушили субординацию - факт был налицо.

В заключение я, как всегда, возвращаюсь к фигуре командира. В списке обязанностей офицеров корабля (корабельном должностном реестре) формирование боевого духа упоминается как одна из его особых задач. По давней традиции он покидает тонущий корабль последним. Он несет ответственность перед ВМФ в случае, если на борту что-то случается не так, и это правильно, поскольку я считаю, что он, фактически, отвечает за все, и это понимают его подчиненные. Чтобы помочь ему справиться с этой ношей, его в принципе наделили правами диктатора на борту корабля. Но когда он стоит на капитанском мостике и отдает приказы, никто лучше него не осознает, насколько он нуждается в сотрудничестве с членами команды. Как никто другой, он осознает свою беспомощность в случае, если команда не готова к такому сотрудничеству. И раньше всех других он должен быть в готов к отражению опасности.

Он подвержен стрессу, непохожему на тот, который испытывает руководитель администрации в гражданской жизни. Он должен быть готовым действовать в любой момент; некорректность его решений может быть вызвана недосыпанием. Но еще опаснее для него выйти из душевного равновесия и разозлиться. Немалая часть работ на корабле имеет непредвиденный характер. Если ошибка окажется допущенной в кризисной ситуации, его ярость будет бессильной; его гнев должен быть пропорционален его стремлению добиться хорошего в техническом плане выполнения работы, и именно в этом проявляется воля к обузданию охватывающего его побуждения отругать кого-либо. Он должен постоянно себя контролировать. Я полагаю, что если он готов дать волю чувствам и сделать кому-то выговор, то будет большим плюсом, если он сделает это не в трудной ситуации, а сразу после того, как ошибка будет выявлена. Этой теории мы следуем, когда воспитываем домашних животных: это называется "ткнуть носом". И я полагаю, что в военной организации уровень напряжения гораздо выше, чем в обычной гражданской жизни, а потому чаще, чем это случается в гражданской жизни, готовы сорваться и выбрать другого человека. Однако не стоит идти на это: велика опасность, что унижение моряка на глазах его товарищей может превратить его в мятежника. Капитан должен держать свой рот по возможности "на замке", и может прийти время, когда он с удивлением задаст себе вопрос, неужели он знает свою команду лучше себя самого. И это будет не самое малое вознаграждение за бремя командования.

*Перевод с английского И. Б. Назаровой (ГУ-ВШЭ) и М. А. Новикова (РГГУ).*