

# Глава 5

## Самодисциплина

Джордж Кэтлетт Маршалл родился в 1880 году и вырос в городе Юнионтауне в штате Пенсильвания. Этот угледобывающий городок с населением три с половиной тысячи человек к тому времени только начал меняться под влиянием индустриализации. Отец Джорджа был успешным дельцом и уже уважаемым в городе человеком, несмотря на молодой еще возраст (ему было 35 лет, когда Джордж появился на свет). Он гордился своей старой южной семьей. Маршаллы состояли в дальнем родстве с судьей Верховного суда Джоном Маршаллом. Отец Джорджа был довольно суровым и сдержанным, особенно дома.

Через некоторое время отец Маршалла продал свое угольное предприятие и вложил в проект строительства недвижимости около Лурейских пещер в штате Виргиния. Проект быстро обанкротился, и он потерял весь капитал, накопленный за 20 лет. Маршалл-старший отвернулся от мира и сел взаперти изучать генеалогию семьи. Семья Маршаллов начала стремительно нищать. Позже Джордж Маршалл вспоминал, как ему приходилось ходить на кухню городской гостиницы и просить остатки продуктов «для собачки», а иногда какой-нибудь суп. Это было «обидно и унижительно», вспоминал он, «черное пятно на моем детстве»<sup>1</sup>.

Джордж не был особенномышленым и способным ребенком. В девять лет отец записал его в местную бесплатную школу. Директор школы Ли Смит позвал их на собеседование, чтобы понять, в какой класс определить мальчика. Он стал задавать Джорджу несложные вопросы, чтобы

выяснить уровень его умственного развития и подготовки. Джордж не мог ответить ни на один из них. Под строгим взглядом отца он запинаясь, бормотал, заикался и ежился от стыда. Много позже, когда он уже провел американскую армию через Вторую мировую войну, побывал госсекретарем и получил Нобелевскую премию мира, Маршалл продолжал вспоминать этот мучительный эпизод своей жизни. Отец, как вспоминал Маршалл, «тяжело страдал»<sup>2</sup> в этот день от стыда.

Маршалл отставал в учебе. У него развился страх перед любыми публичными выступлениями, жуткая боязнь, что одноклассники будут над ним смеяться, и мучительная застенчивость, которая неизбежно порождала новые неудачи и унижения. «Я не любил школу, — вспоминал он уже взрослым. — Честно говоря, не могу даже сказать, что я плохо учился. Я просто не учился, и на мой табель было страшно смотреть»<sup>3</sup>. Он начал хулиганить и плохо себя вести. Когда его сестра Мэри сказала, что он «самый тупой в классе», ночью у нее в постели оказалась лягушка. Если в дом приходил кто-то, кто ему не нравился, Джордж забирался на крышу и кидал в ничего не подозревающих гостей водяные бомбочки. Но он проявлял и предприимчивость: сам сделал плот и за небольшую плату перевозил на нем девочек через ручей<sup>4</sup>.

Окончив начальную школу, Джордж хотел пойти по стопам любимого старшего брата Стюарта и поступить в Виргинский военный институт. Позднее в интервью с замечательным биографом Форрестом Погом он вспоминал, насколько жестоко поступил брат, узнав о его намерении:

Я каждый день упрашивал родителей отпустить меня в Виргинский военный институт, но однажды услышал разговор Стюарта с матерью. Он убеждал ее, что

мне не стоит там учиться, потому что я опозорю нашу фамилию. Это меня впечатлило куда сильнее, чем все нотации учителей, придирки родителей и тому подобное. В тот момент я решил: я ему еще покажу. В конце концов я обошел брата. Стремление к успеху появилось у меня из-за этого подслушанного разговора; он психологически повлиял на мой жизненный путь. Я по-настоящему усвоил урок<sup>5</sup>.

Мотивация роднит между собой многих скромных людей, достигших необычайного успеха. Они добиваются его не благодаря выдающемуся уму и таланту. Средний балл миллионера в первом поколении немногим выше тройки. Но в тот или иной поворотный момент в жизни каждому из них сказали, что он слишком глуп, чтобы чего-то добиться, и каждый из них задался целью доказать обратное.

Джордж Маршалл не был лишен тепла и поддержки в семье. Да, отец был в нем вечно разочарован, но мать одарила его безусловной любовью и поддержкой. Она продала последнее собственное имущество, чтобы отправить его учиться, даже участок земли в Юнионтауне, где она надеялась построить отдельный дом<sup>6</sup>. Неудачи в школе и дома приучили Джорджа к тому, что ему не придется рассчитывать на природные способности. Успеха ему предстояло добиваться упорством, неустанным трудом и самодисциплиной. Поступив в Виргинский военный институт (по-видимому, его приняли без вступительного экзамена), Джордж нашел там именно тот образ жизни и дисциплину, которые были ему по душе.

Он поступил в институт в 1897 году и сразу же проникся этим местом. Этический кодекс Виргинского военного института объединял несколько давних традиций: рыцарскую преданность воинскому долгу, стоическую приверженность

эмоциональному самоконтролю и античную верность чести. Школа дышала памятью о героизме южан: генерала времен Гражданской войны Стоунволла Джексона\*, который прежде преподавал в этом институте; 241 кадета, из которых несколькими было не больше пятнадцати и которые 15 мая 1864 года отправились в битву при Нью-Маркете, где дали отпор северянам; и героя-конфедерата Роберта Ли, который являлся великим образцом для подражания.

В Виргинском военном институте Джордж научился возвышать героев в своем воображении, так, чтобы равняться на них и во всем брать с них пример. В наши дни идеалы чаще ниспровергают. Презрение к авторитетам считается едва ли не достоинством. Однако во времена Маршалла молодежи старались прививать благоговейное отношение к героям. Римский историк Плутарх составлял жизнеописания выдающихся античных деятелей, считая, что рассказы о них способствуют благородству устремлений у нового поколения. Фома Аквинский утверждал, что для достойной жизни следует больше думать не о себе, а о тех, с кого мы берем пример, и стараться подражать их делам. Философ Альберт Норт Уайтхед писал: «Нравственное воспитание невозможно без привычки к наблюдению за великим». В 1943 году британский педагог Ричард Уинн Ливингстон отмечал: «Мы склонны видеть причину нравственной неудачи в слабости характера, на деле же она часто вызвана неподобающим идеалом. Мы замечаем в других и порой в себе недостаток храбрости, трудолюбия, упорства, который ведет к поражению. Но мы упускаем из виду менее заметную и более губительную слабость, которая состоит

---

\* Томас Джонатан Джексон (1824–1863) — генерал Конфедеративных Штатов Америки в годы Гражданской войны. С 1861 года известен также под прозвищем Стоунволл, или Каменная стена (англ. Thomas Jonathan Stonewall Jackson).

в том, что наши идеалы ошибочны, что мы так и не усвоили, что хорошо, а что плохо»<sup>7</sup>.

Воспитывая в курсантах почтение к древним героям, пожилым людям и командирам, преподаватели не просто показывали юношам наглядные примеры величия, но и стремились привить им уважение. Чтобы правильно себя вести, мало знать, что считается правильным; нужен еще и эмоциональный мотив, побуждающий к благородным поступкам.

Учебные дни были наполнены историями — порой вымышленными или романтизированными — о великих деятелях прошлого, таких как Перикл, Октавиан Август, Иуда Маккавей, Джордж Вашингтон, Жанна д'Арк, Долли Мэдисон. Характер, как писал социолог Джеймс Дэвисон Хантер, не требует религиозной веры. «Однако он требует убежденности в истине, которая воспринимается как священная, служит непоколебимым идеалом в сознании и в повседневной жизни и подкрепляется привычками, укоренившимися в нравственном сообществе. Выработка характера не терпит поспешности, его невозможно приобрести за один день. Несомненно, поэтому Серен Кьеркегор говорил, что характер „впечатывается“»<sup>8</sup>.

Виргинский институт давал теоретические знания на среднем уровне, да и Маршалл в то время не отличался прилежанием. Зато здесь создавались священные идеалы героев и, безусловно, шло приучение к регламенту и самодисциплине. Во взрослой жизни Джордж Маршалл неизменно демонстрировал сильное желание быть настолько безупречным во всем, насколько это возможно. наших современников, несомненно, удивило, что он так «зацикливался на мелочах».

Кроме того, в Виргинском военном институте прививали самоотречение: умение отказывать себе в мелких радостях, чтобы потом насладиться большими наградами. В этот

институт юноши, в основном из обеспеченных семей, шли, чтобы закалить характер, отвыкнуть от домашних удобств и приобрести твердость, которая потребуется, чтобы одержать победу в жизненной борьбе. Джорджу пришлось по душе аскетичная культура с ее испытаниями. Первокурсники были обязаны спать с открытым окном, и зимой кровати порой заносило снегом.

За неделю до того, как Маршаллу надлежало прибыть в институт, он заболел брюшным тифом и поэтому приехал на учебу на неделю позже, чем остальные. Первокурсникам и так приходилось несладко, а болезненная бледность и северный акцент Маршалла привлекли к нему нежелательное внимание старшекурсников. Его прозвали Крысенком-янки и Мопсом за довольно короткий нос. Крысенок Маршалл целыми днями отбывал неприятные повинности, часто ему приходилось убирать туалеты. Вспоминая тот период, он отмечает, что ему не приходило в голову бунтовать против неуставных отношений или обижаться на плохое обращение. «Думаю, я воспринимал это более философски, чем большинство других ребят. Для меня это составляло часть обучения, и единственное, что можно было сделать, — это принять ситуацию как можно спокойнее»<sup>9</sup>.

Один из ритуалов посвящения, которые пришлось пройти Маршаллу в качестве Крысенка, выглядел так. В отверстие в полу вставляли штык, а первокурсник снимал штаны и садился над ним на корточки. Это называлось «сидеть на бесконечности». На глазах у толпы старшекурсников Маршалл держался изо всех сил, чтобы не упасть на острие, и в конце концов свалился, но на бок. Штык пропорол ему правую ягодицу. Рана была не опасная, но глубокая. Подобные жестокие ритуалы даже в то время были против правил, и старшекурсники, которые поспешили отнести Маршалла в лазарет, в тревоге ждали, что он скажет

преподавателям. Но Маршалл не донес на своих мучителей и стойким молчанием заслужил уважение всего корпуса. Его однокурсник вспоминал: «После этого случая никто уже не придирался к его акценту. Он мог говорить хоть на тарабарском наречии, и никто бы глазом не моргнул. Он был свой»<sup>10</sup>.

Учеба Маршаллу никак не давалась. Зато давались строевая подготовка, аккуратность, организованность, точность, самоконтроль и командные качества. Он довел дисциплину до уровня искусства: правильная осанка, ровная походка, безупречный салют, прямой взгляд, отужоженная форма и в целом манера держаться демонстрировали образцовый самоконтроль. На первом или втором курсе, играя в футбол, он порвал связки правой руки, но не обратился к врачу. Травма зажила сама собой (за два года)<sup>11</sup>. В течение дня кадет много раз отдает честь старшим по званию, а поскольку Маршалл не мог поднять правую руку без боли, эти два года, должно быть, для него были мучительными.

Подобная суровая формальность сегодня не в моде. Мы более свободны и расслаблены, боимся показаться неестественными. Однако во времена Маршалла, тем более в военной среде, считалось, что великими людьми не рождаются, а становятся, причем в ходе обучения. Перемены начинаются извне. Строевая подготовка приучает к самоконтролю. Соблюдение этикета воспитывает вежливость. Сопrotивление страху развивает храбрость. Серьезное выражение лица способствует выработке серьезного характера. Добродетель порождается действием. Целью было отделить поверхностные эмоции от действий, ослабить влияние кратковременных переживаний. Солдат может испытывать страх, но это не должно отражаться на его поведении. Человек может хотеть десерт, но он обязан уметь подавлять желание съесть

сладкое. Идеал стоицизма утверждает, что эмоции обычно не заслуживают доверия. Они отнимают свободу воли, а значит, желаниям не следует потакать. К ним стоит относиться как к огню: он полезен, когда укрощен, и разрушителен, если за ним не следят.

Именно в этом источнике черпают строгость викторианские манеры: люди стараются контролировать свои эмоции, возводя вокруг них барьеры этикета. Эмоции следует сдерживать, чтобы меньше поддаваться их влиянию. Отсюда сложные формальности в обращении друг к другу. Люди такого склада — а Джордж Маршалл всю жизнь оставался человеком такого склада — подчеркнуто аскетичны и строги. Маршалл осуждал не только наполеоновскую и гитлеровскую театральность поведения, но даже эмоциональные всплески двух своих сослуживцев Дугласа Макауртура и Джорджа Паттона.

«Средствами, отнюдь не всегда мягкими, — писал один из биографов Маршалла, — человек, характер которого был готов к закалке, превратил внешний контроль в самоконтроль и в конечном счете по собственной воле поставил себя в настолько жесткие рамки, в которые не помещался, когда впервые с ними столкнулся»<sup>12</sup>.

Джордж Маршалл не был склонен к веселью, чувствительности или рефлексии. Он отказывался вести дневник, потому что полагал, что это занятие побудит его слишком много думать о себе и о своей репутации либо о том, как его оценят потомки. Ведение дневника, пояснял он в 1942 году Дугласу Саутоллу Фримену, биографу Роберта Ли, может неосознанно привести к «самообману или колебаниям в принятии решений», в то время как на войне требуется объективно сосредоточиться на «деле победы»<sup>13</sup>. Маршалл не стал писать автобиографию. Газета *The Saturday Evening Post* предлагала ему более миллиона долларов за рассказ о своей жизни, но

он отказался. Он не хотел выставить в дурном свете себя или кого-то из сослуживцев<sup>14</sup>.

Главной целью Виргинского военного института было научить разумному отношению к власти. Считалось, что власть усугубляет нежелательные наклонности, например грубость или тягу к доминированию. И чем более высокого положения добивается человек, тем меньше вокруг него остается тех, кто честно укажет ему на недостатки или сдержит проявление негативных черт его характера. Так что лучше всего с ранних лет усвоить привычку к самоограничению, в том числе эмоциональному. «Главное, чему я научился в ВВИ, были самоконтроль и дисциплина, это я твердо усвоил навсегда», — вспоминал он.

В последний год обучения Маршалл удостоился высшего звания в учебном заведении — первого капитана. За четыре года он не получил ни одного выговора. Он был лучшим во всем, что касалось военной службы, и безусловным лидером в своем классе.

Рекомендательное письмо от президента Виргинской военной академии Джона Уайза отмечало достижения Джорджа Маршалла в характерном для института стиле: «...один из лучших кусков пушечного мяса, выпущенных этим заводиком за много лет»<sup>15</sup>.

Маршалл приобрел упорядоченный склад ума в очень молодом возрасте. Как писал Цицерон\* в «Тускуланских беседах», «человек, умеренностью и постоянством достигший спокойствия и внутреннего мира, которого не изъест горе, не сломит страх, не сожжет ненасытное желание, не разымет праздное ликование, — это и есть тот мудрец, которого мы искали, это и есть тот блаженный муж».

---

\* Цицерон М. Т. Тускуланские беседы. М.: Рипол Классик, 2016.

## Служба

В жизни успешных людей всегда есть интересный момент, когда они впервые открывают собственный подход к изобретательному делу. Маршалл сделал такое открытие в Виргинском военном институте.

Чтобы получить назначение в армию США, ему требовалась политическая поддержка. Он поехал в Вашингтон и направился напрямик в Белый дом, даже не записавшись предварительно на собеседование. Он добрался до второго этажа, где один из служащих ему объяснил, что попасть к президенту без записи нельзя. Однако Маршалл пробрался в Овальный кабинет следом за большой группой людей и, когда остальные ушли, обратился со своей просьбой к президенту Маккинли. Неизвестно, сыграл ли Маккинли в этом роль, но в 1901 году Маршалла допустили до экзамена в армию, а в 1902-м он вступил в вооруженные силы.

Как и Эйзенхауэр, Маршалл не сразу раскрыл свой потенциал. Он исправно служил, но карьеру делал медленно. Он настолько хорошо себя проявил в качестве адъютанта, что командиры иногда препятствовали его повышению. «У подполковника Маршалла особый талант к штабной службе, — писал один из генералов. — Полагаю, что сейчас в нашей армии ему нет равных в этом отношении, что в теории, что на практике»<sup>16</sup>. Маршалл настолько хорошо справлялся с рутинной, закулисной работой, особенно с логистикой, что его не отправляли на фронт. К 39 годам, прослужив всю Первую мировую, он получил лишь повышение до подполковника — при повышении в звании предпочтение отдавалось молодым офицерам с опытом боевого командования. Маршалл страдал всякий раз, когда его надежды не оправдывались и очередное звание доставалось другому.

Но он постепенно совершенствовал свои навыки. Во время повышения квалификации в Форт-Ливенворте Маршалл взялся за учебники и восполнил пробелы в своем образовании. Он успел послужить на Филиппинах и по всему американскому Югу и Среднему Западу инженером-механиком, офицером службы артиллерийско-технического снабжения, квартирмейстером, хозяйственником и еще на других непримечательных штабных позициях. Каждый его день проходил в рутинной работе со скромными достижениями. Но внимание к деталям и терпение очень пригодились ему в дальнейшем. Как позднее отмечал Маршалл, «истинно великий лидер преодолевает все трудности, а военные кампании и сражения суть не что иное, как длинная череда трудностей, которые надо преодолеть»<sup>17</sup>.

Он сублимировал свое самолюбие: «Чем больше вы несогласны с планами вышестоящих, тем больше сил следует прикладывать к их осуществлению». Биографы тщательно изучили его жизнь, и самое удивительное, что им не удалось найти ни одного явно безнравственного поступка. Он принимал неудачные решения, но не известно ни одного случая, когда бы он изменял жене, предавал друзей, откровенно лгал или подводил себя и других.

Хотя его не повышали в звании, Маршалл постепенно заслужил славу прекрасного организатора и администратора. Это была, мягко говоря, не самая блестящая сторона военной службы. В 1912 году он организовал в США маневры 17 тысяч офицеров и солдат. В 1914 году во время учений на Филиппинах под его командованием десант из 4800 человек тактически обошел и победил превосходящий по численности контингент противника.

В Первую мировую войну Маршалл служил помощником начальника штаба Американских экспедиционных войск при 1-й пехотной дивизии во Франции. Это была первая

дивизия армии США, воевавшая на территории Европы, и вопреки распространенному мнению Маршалл повидал больше сражений и укрылся от большего числа ядер, снарядов и газовых атак, чем многие другие американцы в этой войне. Его обязанностью было докладывать в штаб о снабжении, расположении и боевом духе американских солдат.

Большую часть времени он проводил на фронте или на прифронтовых территориях во Франции: спускался в окопы, разговаривал с солдатами и отмечал, чего не хватает на передовой.

Едва вернувшись в штаб, он отправлял рапорт начальству и начинал планировать логистику для следующей массовой переброски людей на фронт или с фронта. Однажды он организовал операцию по перемещению 600 тысяч солдат и 900 тысяч тонн продовольствия и боеприпасов из одного сектора фронта в другой. Это была самая сложная логистическая задача за всю войну, и успех Маршалла наградил его прозвищем Волшебник.

В октябре 1917 года подразделение Джорджа Маршалла посетил генерал Джон Блэкджек Першинг, командующий армией США. Першинг набросился с критикой за плохую подготовку и неудовлетворительные успехи на непосредственного командира Маршалла генерала Уильяма Сиберта и начальника его штаба, который всего два дня как заступил на должность. Маршалл, находившийся тогда в чине капитана, решил, что пора «пожертвовать пешкой». Он вышел вперед и попытался объяснить ситуацию командующему. Першинг, к тому времени уже разъяренный, велел Маршаллу замолчать и повернулся к выходу. Тогда Маршалл сделал то, что могло стоить ему всей карьеры. Он положил руку на плечо Першингу, чтобы не дать тому уйти. Он стал горячо возражать пожилому генералу и подробно рассказал ему об оплошностях собственного штаба Першинга,

о недостаточном снабжении, о неверной диспозиции, о нехватке автотранспорта и о многих других проблемах, на которые следовало обратить внимание.

Повисла долгая пауза. Все были ошеломлены дерзостью Маршалла. Першинг строго посмотрел на него и ответил примирительным тоном: «Что ж, вы должны понимать, какие у нас трудности».

Маршалл выпалил в ответ: «Да, генерал, но они у нас возникают каждый день и по несколько раз за день, а решать их все приходится по ночам».

Першинг ничего не сказал и сердито удалился. Сослуживцы Маршалла поблагодарили его за то, что он вступился, и посетовали на то, что его карьере конец. Но Першинг запомнил молодого человека, взял его к себе на службу и стал его главным наставником.

Маршалл был потрясен, получив письмо, в котором ему предписывалось перейти в Главный штаб в Шомоне. Он жаждал повышения, которое поставило бы его во главе боевого подразделения, но немедленно собрал вещи и попрощался с людьми, с которыми служил плечом к плечу больше года. Среди служебных рапортов Маршалл улучил минуту, чтобы написать необычно сентиментальное описание своего отъезда:

Трудно было сдержать чувства перед этими людьми, с которыми я так близко работал больше года во Франции. Мы вместе были узниками обстоятельств, и превратности судьбы, похоже, крепко привязали нас друг к другу. Я смотрю, как они собрались в широких дверях шато. Дружеские шутки и добрые слова прощания, которые я слышал, садясь в кадиллак, глубоко отпечатались в моем сознании, и я уехал, едва решаясь задуматься, где и когда мы встретимся вновь<sup>18</sup>.

Шесть дней спустя 1-я пехотная дивизия участвовала в масштабной контратаке, которая заставила отступить германскую армию, и за 72 часа большинство людей, стоявших тогда в дверях шато, все полевые командиры, командир батальона и четыре лейтенанта 1-й дивизии погибли или были ранены.

В 1918 году во Франции Джордж Маршалл почти дослужился до звания бригадного генерала. Но война закончилась, и первую звезду он получил только через 18 долгих лет. Маршалл вернулся домой и пять лет служил при Першинге в Вашингтоне, занимаясь бумажной работой. Командиры менялись, а он еще долго оставался в одном и том же звании. Но все это время Маршалл профессионально совершенствовался ради служения своему институту — армии США.

## Институты

Сегодня редко встретишь человека с институциональным мышлением. Мы живем в эпоху недоверия к институтам, когда к крупным организациям относятся скептически. Отчасти потому, что мы не раз становились свидетелями того, как эти институты не справляются со взятыми на себя обязательствами, а отчасти потому, что в эпоху большого «я» индивид уверенно занимает первое место. Мы ценим свободу передвигаться в любом направлении и вести такую жизнь, какую выбираем, поэтому не спешим подавлять свою индивидуальность в угоду бюрократической системе или организации. Цель мы, как правило, видим в том, чтобы жить как можно более полной и разнообразной жизнью, по своему усмотрению переходя от организации к организации. Смысл жизни современного человека — поиск себя, того, что он создает и в чем участвует, в возможности безграничного выбора.

Мы восхищаемся стартапами, радикальными реформаторами и бунтарями. Чуть меньшим престижем пользуются те, кто призывает к постоянному обновлению и преобразованию институтов. Крупные организации со своей жесткой иерархией представляются динозаврами. Такой менталитет способствует упадку институтов. Как отметила редактор Тина Браун, если всех призывают мыслить нестандартно, следует ожидать, что стандарты начнут разваливаться.

Такие люди, как Джордж Маршалл, обладают совершенно иным мышлением. Для них первичная реальность — это общество, набор институтов, которые существуют на протяжении жизни многих поколений. Человек появляется на свет не в чистом поле, не в изоляции от социума, а в контакте с набором перманентных институтов, таких как армия, церковь, наука или профессии, например фермера, строителя, полицейского, преподавателя.

Жизнь — это не прогулка по полю. Это взаимодействие с немногочисленными институтами, которые укоренились до вашего рождения и надолго вас переживут. Жить означает принять дары прежних поколений и взять на себя ответственность сохранить и усовершенствовать институт, чтобы затем передать его следующему поколению.

Каждый институт предполагает определенные правила, обязанности и стандарты. Журналистика воспитывает привычку, позволяющую репортеру держать интеллектуальную дистанцию от тех, о ком он пишет. Ученые используют определенные методы, чтобы постепенно углублять знания. Учителя одинаково относятся ко всем ученикам и вкладывают свое время в их развитие. Подчиняясь субординации институтов, в которых мы действуем, мы становимся собой. Традиции института задают порядок внутреннему миру и помогают совершать правильные поступки. Следуя

обычаям института, мы не одни — нас принимают в сообщество, которое преодолевает рамки времени.

В такой позиции человек с институциональным мышлением глубоко почитает своих предшественников и правила, которые он будет отстаивать на протяжении всей своей жизни. Правила профессии или института — это не практические советы, как лучше выполнять ту или иную задачу. Отношение преподавателя к педагогике, спортсмена — к своему виду спорта, преданность врача медицинскому делу — это не личный выбор, от которого легко можно отказаться, если психологические потери перевешивают психологические преимущества. Это приверженность ценностям, которые формируют и определяют жизнь человека. Как и призвание, эти ценности больше и выше отдельной человеческой жизни.

Человека определяет его социальная функция. Принадлежность к институту — это своего рода соглашение, наследие, которое мы передаем потомкам, и долг предкам, который мы возмещаем.

Технические стороны любой профессии наполнены глубоким смыслом, который выходит за пределы конкретной задачи. В какие-то периоды вы даете институту больше, чем получаете от него, но служение приносит удовлетворение и обеспечивает надежное место в мире. Это способ подавить свое эго, успокоить его тревоги и заглушить постоянные требования.

Джордж Маршалл подчинил свою жизнь потребностям своего института. Мало к кому в XX веке относились с таким почтением. И хотя были и те, кто в его обществе чувствовал себя легко и непринужденно, в том числе Эйзенхауэр, за полное самоотречение и самоконтроль Маршалл расплачивался отчуждением. В униформе он никогда не расслаблялся и не допускал никого к себе в душу, сохраняя контроль над собой в любых обстоятельствах.

## Любовь и смерть

Личная жизнь у Джорджа Маршалла была, но строго отделенная от его публичной роли. Сегодня граница между работой и домом практически стерта, мы отвечаем на электронные письма по работе с личного телефона, но для Маршалла семья и служба представляли собой две разные сферы жизни, каждая со своими эмоциями и линией поведения. Дом был для него тихой гаванью в бессердечном мире. В центре домашней жизни находилась его жена Лили.

Джордж Маршалл начал ухаживать за Элизабет Картер Коулс, которую друзья звали Лили, в последний год учебы в Виргинском институте. Они ездили на долгие прогулки в экипаже, а по ночам он, рискуя быть исключенным из института, сбегал к ней на свидания. Джордж был на шесть лет моложе Лили. За ее сердце боролись несколько старшекурсников и выпускников, включая старшего брата Маршалла Стюарта. Лили, невероятно красивая брюнетка, считалась царицей Лексингтона. «Я был сильно влюблен», — вспоминал Маршалл, и это чувство он сохранил надолго<sup>19</sup>.

Они поженились в 1902 году, вскоре после того, как Джордж окончил ВВИ. Маршалл считал, что ему чрезвычайно повезло завоевать Лили, и он всю жизнь был благодарен за это судьбе. Он хранил жене верность и крайне бережно к ней относился. Вскоре после свадьбы он узнал, что Лили страдает заболеванием щитовидной железы, которое давало осложнение на сердце. Всю жизнь о ней нужно будет заботиться, как о полуинвалиде. Они никогда не смогут иметь детей. Любое перенапряжение может стать для нее последним. Но все эти новости вовсе не умалили преданности и благодарности Джорджа Маршалла.

Джордж с удовольствием заботился о жене, наполняя ее жизнь маленькими сюрпризами, комплиментами

и удобствами. Он обращал внимание на самые мелкие детали, например не позволял ей встать за корзинкой для шитья, забытой в спальне. Джордж исполнял роль рыцаря при своей даме. Лили иногда над ним подшучивала: она была вовсе не настолько беспомощна, как он думал. Но ему настолько приятно было за ней ухаживать!

В 1927 году, когда Лили было уже 53 года, ей стало хуже. Ее положили в больницу Уолтера Рида и 22 августа сделали операцию на сердце. Выздоровливая она медленно, но в конце концов пошла на поправку. Маршалл был в своей стихии, удовлетворял любое ее желание, и казалось, что Лили скоро поправится. 15 сентября ей сказали, что на следующий день она сможет вернуться домой. Она села писать записку матери, вывела одно слово: «Джордж», потеряла сознание и умерла. Врачи сказали, что от возбуждения при мысли о скором возвращении домой у нее чрезмерно участился пульс.

Джордж Маршалл в это время читал лекцию в Военном колледже в Вашингтоне. Охранник прервал занятие и позвал его к телефону. Они прошли в маленький кабинет, где Маршалл взял трубку, выслушал звонившего, а потом уронил голову на руки. Охранник спросил, может ли он чем-то помочь. Маршалл ответил спокойно и вежливо: «Нет, мистер Трокмортон, мне просто сообщили, что моя жена, которая собиралась сегодня ко мне приехать, только что умерла».

Формальное построение фразы, пауза, чтобы вспомнить фамилию охранника (у Маршалла была плохая память на имена), — яркий пример его эмоционального самоконтроля и постоянной самодисциплины.

Смерть жены потрясла Маршалла. Он заполнил весь дом ее фотографиями, так что она смотрела на него практически отовсюду. Лили была для него не только любимой женщиной, но и самым близким человеком, возможно, единственным за всю жизнь. Только ей довелось увидеть, какое бремя

он нес, и она помогала ему его нести. И вот неожиданно он остался один, в совершенной растерянности.

Генерал Першинг, потерявший жену и трех дочерей, прислал ему письмо с соболезнованиями. Маршалл ответил, что отчаянно тоскует по Лили: «После двадцати шести лет самых теплых и близких отношений, каких я не ведал с раннего детства, я не нахожу в себе сил задуматься о будущей жизни. Если бы я был привержен клубам или иным приятельским отношениям помимо спортивных развлечений или если бы сейчас шла военная кампания или другая срочная работа, требующая сосредоточенных усилий, наверное, я бы лучше с этим справлялся. Но я справлюсь»<sup>20</sup>.

Смерть Лили изменила Маршалла. Обычно немногословный, он смягчился и стал более разговорчивым, словно побуждая собеседников задержаться в его обществе и скрасить часы одиночества. С годами его письма стали более чуткими и сострадательными. Как бы ни оставался он предан службе и как бы временами ни уходил в работу, он никогда не был трудоголиком. Заботясь о том, чтобы не подорвать здоровье, по вечерам он откладывал работу, чтобы заняться садом, проехаться верхом или прогуляться. Своим подчиненным он советовал и даже приказывал по возможности поступать так же.

## Частная жизнь

Маршалл оберегал свою частную жизнь, то есть гораздо сильнее, чем многие сегодня, разграничивал частную и публичную сферы жизни, разделял круг близких людей и прочие знакомства. Он мог шутить и рассказывать веселые истории в кругу людей, пользовавшихся его привязанностью и доверием, но в обращении с большинством окружающих

был подчеркнута вежлив и сдержанно учтив. Крайне редко он обращался к людям по имени.

Такое отношение к частной жизни в эпоху «Фейсбука» и «Инстаграма» может показаться странным. Но в его основе лежит такое же, как у Фрэнсис Перкинс, представление, что допускать кого-либо в свой частный мир можно лишь постепенно, когда доверие и привязанность прошли проверку временем. И тем, что происходит в этом частном мире, не следует немедленно делиться ни в Сети, ни в личном разговоре, ни тем более в твитах.

Внешняя учтивость сочеталась у Маршалла с внутренней установкой на вежливость. Французский философ Андре Конт-Спонвиль видит в вежливости источник великих добродетелей: «Нравственность подобна вежливости души, этикету внутренней жизни, кодексу долга»<sup>21</sup>. Это набор проверенных приемов, который делает человека отзывчивым.

Джордж Маршалл неизменно был отзывчив, но из-за своей строгости с трудом приобретал друзей. Он не выносил сплетен, не любил непристойных анекдотов и не завязывал необременительных приятельских отношений, которые так легко давались Эйзенхауэру.

Один из первых биографов Маршалла Уильям Фрай писал:

Маршалл был из тех сдержанных, дисциплинированных людей, которые и мотивацию, и награду обретают глубоко внутри себя, которым не требуются ни поощрение, ни аплодисменты публики. Такие люди ужасно одиноки, поскольку лишены той возможности облегчать душу, какой пользуется большинство, делаясь со множеством людей своими мыслями и чувствами. Несмотря на всю свою самодостаточность, такие люди

ощущают в себе пустоту, но, если им повезет, у них в жизни находится один-два человека, которые ее заполняют. Обычно не больше двух: сердце открывается любимому человеку, ум — другу<sup>22</sup>.

## Реформатор

Джордж Маршалл отвлекся от своего горя, только получив назначение, которое потребовало концентрации всех его сил. В конце года его попросили возглавить программу подготовки пехотинцев в Форт-Беннинге. Маршалл, консерватор по натуре, не был традиционалистом, когда дело касалось практической деятельности. Он неизменно боролся в армейской жизни против того, что воспринимал как угнетающий традиционализм. За четыре года на этой должности он кардинально изменил процесс подготовки офицеров, а поскольку многие из ключевых командиров Второй мировой войны проходили обучение в Форт-Беннинге как раз при Маршалле, он кардинально изменил и всю армию США.

Учебный план, доставшийся ему от предшественников, основывался на абсурдном предположении, что офицеры в бою располагают полной информацией о диспозиции своих войск и противника. Маршалл отправлял офицеров на маневры с устаревшими картами или вовсе без них и говорил, что на настоящей войне карт либо не будет, либо от них будет больше вреда, чем пользы. Он учил, что главный вопрос не в том, *какое* решение принять, а в том, *когда* его принять. Удовлетворительное решение, принятое вовремя, ценнее, чем идеальное решение, принятое слишком поздно. До Маршалла преподаватели заранее писали лекции и просто зачитывали их студентам. Маршалл запретил это делать.

Он сократил учебник по системам снабжения со 120 страниц до двенадцати, чтобы облегчить подготовку гражданских специалистов и дать нижестоящим командирам больше свободы действий.

Но даже успех и реформы в системе военного образования не приблизили его к следующему званию. В армии того времени действовал принцип старшинства. Однако по мере того как в тридцатые годы все отчетливее проступала фашистская угроза, личные заслуги стали больше принимать в расчет. В конце концов Маршалла повысили сразу на несколько ступеней, в обход старших, но менее популярных офицеров, и он оказался в Вашингтоне, у самой вершины власти.

## Генерал

В 1938 году Франклин Рузвельт созвал совещание кабинета, чтобы обсудить стратегию наращивания вооружений. Президент утверждал, что в грядущей войне успех будет зависеть от мощи авиации и флота, а не сухопутных войск. Он обращался к каждому из присутствовавших по очереди, и в основном с ним соглашались. Наконец он обратился к Маршаллу, новому заместителю начальника штаба: «Вы согласны, Джордж?»

«Прощу прощения, господин президент, но я совершенно не согласен». Джордж Маршалл высказался в защиту сухопутных войск. Изумленный Рузвельт объявил совещание закрытым. Больше президент не позволял себе обращаться к Маршаллу по имени.

В 1939 году Рузвельту предстояло назначить нового начальника штаба — прежний выходил на пенсию. Маршалл в то время занимал 34-е место по старшинству, но именно

он стал одним из двух главных претендентов на этот пост — высший в американской армии. Вторым кандидатом был Хью Драм, талантливый, но несколько самодовольный полководец. Драм развернул огромную кампанию в свою поддержку: заручился рекомендациями и организовал серию хвалебных статей в прессе. Маршалл отказался заниматься саморекламой и не позволил другим агитировать за него. Но у него были влиятельные друзья в Белом доме, самым важным из которых был Гарри Хопкинс\*, доверенное лицо Рузвельта и идейный вдохновитель «Нового курса». Рузвельт выбрал Маршалла, несмотря на то что недолюбливал его.

Война — это череда ошибок и разочарований. В преддверии Второй мировой Маршалл понял, что придется безжалостно изгонять некомпетентных командиров. «Я не могу позволить себе роскошь чувствовать, — говорил он своей второй жене Кэтрин Таппер Браун. — Мое дело — это холодная логика. Чувства — это не для меня. Я не могу позволить себе рассердиться, это было бы губительно — на гнев уходит слишком много сил. Мой разум должен быть ясен. Я не могу выглядеть усталым»<sup>23</sup>.

Кадровая чистка была жестокой. Маршалл оборвал карьеру сотням сослуживцев. «Когда-то он был другом нашей семьи, но он погубил карьеру моего мужа»<sup>24</sup>, — жаловалась жена одного из высокопоставленных офицеров, после того как ее мужа отстранили. Однажды вечером Джордж признался Кэтрин: «Я так устаю говорить „нет“, это отнимает

---

\* Гарри Ллойд Хопкинс (1890–1946) — американский государственный и политический деятель. В течение 12 лет работал в тесном контакте с Франклином Делано Рузвельтом в качестве автора его речей, члена «мозгового треста», личного советника, администратора ряда правительственных программ, министра торговли, «министра без портфеля» и, наконец, личного дипломатического представителя главы Белого дома, специального помощника президента.

столько сил». Организуя свой отдел перед надвигающейся войной, Маршалл замечал: «Нелегко указывать людям на их ошибки. <...> Но кажется, что я целыми днями только и занимаюсь этим тяжким, нелегким делом»<sup>25</sup>.

Классикой жанра стала пресс-конференция Джорджа Маршалла в Лондоне в 1944 году. Он вошел в комнату без всяких бумажек и начал с того, что попросил всех репортеров по очереди задать свои вопросы. Выслушав около тридцати вопросов, Маршалл подробно рассказал о ситуации на фронте, описал положение в целом, остановился на стратегических целях и технических деталях. Произнося несколько фраз, он переводил взгляд на новое лицо. Через 40 минут он объявил пресс-конференцию оконченной и поблагодарил репортеров за уделенное ему время.

Во Второй мировой войне было много ярких полководцев, таких как Макартур и Паттон, но большинство, как Маршалл и Эйзенхауэр, держались в тени. Они были превосходными организаторами, а не блестящими публичными ораторами. Маршалл не выносил генералов, которые кричали и били кулаком по столу. Он предпочитал носить простой мундир, а не парадную форму, увешанную килограммами наград, в какой красуются современные генералы.

Маршалл заслужил потрясающую репутацию. Общее мнение выразил военкор CBS Эрик Севарид: «Этот неповоротливый, неказистый человек был наделен огромным умом, гениальной, сверхъестественной памятью и чистотой христианского святого. Его спокойная харизма заставляла слушаться любого, а его самоотверженная преданность долгу была неподвластна общественному мнению или личным привязанностям»<sup>26</sup>. Спикер Палаты представителей США говорил, что ни один другой американец не имел такого влияния на Конгресс: «Это человек, который говорит правду, как ее видит». Госсекретарь Гарри Трумэна Дин Ачесон

отмечал, что «первое, что все вспоминают о генерале Маршалле, — это его необыкновенная порядочность».

Однако это качество не добавляло ему популярности. Маршалл по-солдатски презирал политику. Он вспоминал, насколько ему было неприятно, когда однажды он встретился с президентом Рузвельтом, чтобы доложить, что планы вторжения в Северную Африку готовы, а президент демонстративно сложил руки в молитвенном жесте и сказал: «Будьте добры, успейте до выборов»<sup>27</sup>. Заместитель начальника штаба при Маршалле Том Хэнди позже объяснял в интервью:

Нет смысла говорить, что генерал Маршалл был простым в общении человеком. Он мог быть до крайности жестким. Но он обладал огромным влиянием и властью, особенно среди британцев и в Конгрессе. Думаю, Рузвельт этому завидовал. Я считаю, влияние Маршалла объяснялось тем, что все знали: у него нет скрытого или эгоистичного мотива. Британцы понимали, что он не стремится заработать очки, а хочет наилучшим для всех способом выиграть войну. В Конгрессе же все были в курсе, что он всегда говорит прямо и чурается интриг<sup>28</sup>.

Рельефнее всего характер Маршалла выразил случай, произошедший в середине войны, в ходе планирования операции по высадке в Нормандии. Командующего операцией еще не назначили. Маршалл втайне мечтал об этой должности, и многие считали его лучшим кандидатом. Предстояла одна из самых смелых военных операций, ее командующий должен был внести большой вклад в победу и, несомненно, войти в историю. Черчилль и Сталин говорили Маршаллу, что он получит это назначение. Эйзенхауэр тоже был уверен, что командовать Нормандской операцией будет Маршалл.

Рузвельт знал, что, если Маршалл попросит назначить его, он вынужден будет согласиться: Маршалл этого заслуживал.

Но Маршалл нужен был Рузвельту в Вашингтоне, а руководить Нормандской операцией предстояло из Лондона. Возможно, президента беспокоил и сдержанный характер Маршалла: командующему операцией предстояло вести политический диалог с союзниками, а для этого лучше подошел бы более открытый человек. Разгорелись споры. Несколько сенаторов утверждали, что Маршалла не нужно ставить во главе операции, потому что он необходим в Вашингтоне. Генерал Першинг, слегший с сердечной недостаточностью, звонил Рузвельту из больницы и упрашивал отправить Маршалла на фронт.

Почти все считали, что операцию возглавит Маршалл. В ноябре 1943 года Рузвельт, посетив Эйзенхауэра в Северной Африке, практически подтвердил это: «Мы с вами знаем, кто был начальником штаба в последние годы Гражданской войны, но почти никто больше этого не помнит. <...> Мне тяжело думать о том, что через 50 лет никто не будет помнить, кто такой Джордж Маршалл. Это одна из причин, почему я хочу поручить ему командование большой операцией — он заслужил войти в историю великим полководцем».

Но тем не менее Рузвельт продолжал сомневаться: «Опасно делать замены в команде, которая выигрывает»<sup>29</sup>. Он отправил Гарри Хопкинса разузнать, что по этому поводу думает сам Маршалл. Однако тот так и не высказал свою позицию. Он сообщил Хопкинсу, что служил с честью, что ничего не станет просить и что «с радостью встретит любое решение, которое примет президент»<sup>30</sup>. Несколько десятков лет спустя в интервью с Форрестом Погом\* Джордж

---

\* Форрест Пог (1912–1996) — официальный историк армии США во время Второй мировой войны.

Маршалл так объяснил свое поведение: «Я твердо решил, что не буду ставить президента в неловкое положение, — он должен иметь полную свободу решить этот вопрос, как он считает нужным в интересах страны. <...> Я был совершенно искренен в желании избежать того, что так часто имело место на других войнах: когда решение принималось в угоду чувствам одного человека, а не на благо страны»<sup>31</sup>.

Шестого декабря 1943 года Рузвельт пригласил Маршалла к себе в кабинет. Несколько минут прошли в обсуждении второстепенных проблем. Наконец Рузвельт задал Маршаллу прямой вопрос, хочет ли тот получить это назначение. Если бы Маршалл в тот момент ответил «да», он, скорее всего, возглавил бы операцию. Но он не хотел брать на себя ответственность за это решение и сказал Рузвельту, чтобы тот поступал так, как считает нужным. Маршалл настаивал на том, что его собственные чувства не должны повлиять на решение. Снова и снова он отказывался выразить свое мнение в пользу того или другого варианта.

Рузвельт посмотрел на него. «Что ж, мне кажется, я не смог бы спать спокойно, если бы вы покинули Вашингтон». Повисла долгая пауза. И Рузвельт добавил: «Значит, операцию возглавит Эйзенхауэр»<sup>32</sup>.

Должно быть, внутренне Маршалл был сокрушен. Кроме того, президент поручил ему сообщить новость союзникам. Как начальник штаба, Маршалл должен был собственноручно составить приказ: «Решено назначить генерала Эйзенхауэра командующим операцией „Оверлорд“». Маршалл сохранил черновик и отправил его сопернику: «Дорогой Эйзенхауэр! Я подумал, вам будет приятно иметь это на память. Я вчера второпях набросал после совещания, и президент сразу же подписал. Дж. К. М.»<sup>33</sup>.

Это стало самым большим разочарованием в карьере Джорджа Маршалла. Он не пожелал высказать собственные

желания, но не нарушил свой моральный кодекс. Когда война в Европе закончилась, Эйзенхауэра, а не его с триумфом встречали в Вашингтоне. И тем не менее Маршалл был полон гордости. Джон Эйзенхауэр вспоминал возвращение отца в Вашингтон: «В тот день увидел, как генерал Маршалл совершенно расслабился. Он стоял за спиной отца, укрываясь от фотографов, и, сияя, смотрел на Айку и Мэми с отеческой нежностью. В этот день он вовсе не был похож на обычно сдержанного Джорджа Маршалла. Затем он отошел и позволил Айку блистать — проезд в кортеже по улицам Вашингтона, посещение Пентагона...»<sup>34</sup>

В личном письме Черчилль писал Маршаллу: «Вам не выпал жребий вести великие армии в бой. Вы их создавали, организовывали и вдохновляли»<sup>35</sup>. Джордж Маршалл, которого затмили те, кого он вознес на вершину, прославился просто как «организатор победы».

## Последние задачи

После войны Маршалл долго пытался уйти на покой. 26 ноября 1945 года после скромной церемонии в Пентагоне Джордж Маршалл сдал пост начальника штаба. Он приехал в Додонамэнор, дом в Лисбурге, который они купили с Кэтрин. Супруги прошли по солнечному двору, предвкушая годы тихого отдыха. Когда Кэтрин поднималась в спальню, чтобы отдохнуть перед обедом, она слышала, что прозвенел телефонный звонок. Через час, спустившись, она увидела, что Маршалл с пепельным лицом сидит в шезлонге и слушает радио. В новостях объявили, что посол США в Китае только что сложил с себя полномочия и что Джордж Маршалл дал согласие занять его место. Звонил президент Трумэн и просил Маршалла немедленно выехать. «О Джордж, как ты мог!»<sup>36</sup> — воскликнула Кэтрин.

Это была неблагодарная работа, но Маршалл с Кэтрин провели в Китае год и два месяца, безуспешно стараясь предотвратить назревающую гражданскую войну между китайскими националистами и коммунистами. После первого в жизни крупного поражения Маршалл отправился домой; в самолете ему поступил звонок от президента, который снова просил его об одолжении — занять пост государственного секретаря. Шестидесятисемилетний Маршалл согласился и повесил трубку<sup>37</sup>. На новой должности он ввел в действие План Маршалла, хотя сам никогда не называл его иначе как официально: План восстановления Европы. Так исполнилось желание Рузвельта: имя Маршалла было увековечено в истории.

А потом появились другие обязанности: президент Американского Красного Креста, министр обороны, председатель делегации США на коронации Елизаветы II.

Были и взлеты — когда Маршаллу вручили Нобелевскую премию, и падения — когда он стал мишенью кампании маккартистов. Любую работу, которую ему предлагали, Маршалл считал своим долгом принять. У него были удачные решения и неудачные — например, он выступал против образования государства Израиль. Он постоянно брался за задачи, которые не хотел выполнять, — и выполнял.

Кажется, некоторые люди через всю свою жизнь проносят чувство, что они всем должны за то, что родились на свет. Такие люди остро чувствуют преемственность поколений, осознают, что передали им их предшественники, чем они им обязаны, и потому выбирают придерживаться нравственных обязательств, унаследованных от предков.

Один из ярчайших примеров такой психологии — письмо солдата Гражданской войны Салливана Бэллоу, адресованное жене и написанное накануне первого сражения при

Булл-ране в начале войны. Бэллоу, сам сирота, знал, насколько тяжело расти без отца. И все же он писал, что готов был погибнуть, чтобы отдать долг предкам.

Если потребуется, чтобы я пал на поле боя за свою страну, я готов. <...> Я знаю, насколько американская нация зависит сейчас от победы правительства и в каком долгу мы перед теми, кто до нас прошел через кровь и страдания. И я с охотой — с большой охотой — отрешусь от всех радостей этой жизни, чтобы помочь отстоять это правительство, помочь заплатить этот долг.

Но, дорогая моя, когда я думаю о том, что и тебя лишаю радостей, принося им в этой жизни на смену заботы и горести, когда я, долгие годы питавшийся горькими плодами сиротства, предлагаю ту же пищу своим родным детям, есть ли в том слабость или бесчестие — пока стяг моей цели реет спокойно и гордо на ветру, — что моя безграничная любовь к вам, дорогие мои жена и дети, жестоко и тщетно борется с моей любовью к родине! <...>

Сара, моя любовь к тебе бессмертна, она словно держит меня могучими канатами, которые способен разорвать лишь Всевышний; но моя любовь к родине подхватывает меня, как шквал ветра, и увлекает без сопротивления на поле боя. <...> Я знаю, что мало чем заслужил милость Божию, но что-то мне подсказывает (быть может, это долетела до меня молитва малыша Эдгара): я вернусь к своим любимым целым и невредимым. Если же не вернусь, дорогая моя Сара, помни всегда, как сильно я тебя люблю, и, когда я испущу последний вздох на поле битвы, он будет с твоим именем на устах.

Разумеется, Бэллоу на следующий день погиб. Подобно Маршаллу, он чувствовал, что удовлетворить его может только служение стране.

В современном обществе во главу угла ставится личное счастье, которое понимается как успешное удовлетворение своих желаний. Но старые нравственные традиции не умирают. Они проходят через века и вдохновляют уже новых людей в новых условиях. Джордж Маршалл жил в мире самолетов и атомных бомб, но во многом его личность сформировали нравственные традиции античной Греции и Рима: что-то он заимствовал у Гомера, у античной приверженности отваге и чести, что-то — у стоиков с их преданностью нравственной дисциплине, а что-то, особенно в зрелости, — у Перикла, образца великодушного правителя золотого века Греции.

Перикл высоко, но объективно оценивал собственные достоинства. Он относил себя к иной категории людей, нежели большинство окружающих, понимая, что ему невероятно повезло в жизни. За это его недолюбливали. Он порой казался замкнутым и отчужденным, сдержанным и горделивым со всеми, кроме немногочисленных близких друзей. Других он держал на расстоянии — в меру приветливый и общительный, он никогда полностью не раскрывал своих чувств, мыслей и страхов<sup>38</sup>. Перикл скрывал свои слабости и презирал саму мысль о том, чтобы зависеть от других. Как писал Роберт Фолкнер в книге *The Case for Greatness* («В пользу величия»), такой человек не бывает общественником, командным игроком, аппаратчиком: «Он не будет поддерживать что попало, особенно если при этом надо быть на вторых ролях»<sup>39</sup>. Он с удовольствием оказывает услуги, но стыдится, когда услуги оказывают ему. Перикл, по выражению Аристотеля, был «не способен жить так, чтобы удовлетворять представлениям других»<sup>40</sup>.

Великодушный лидер лишен привычного набора социальных взаимоотношений. В его жизни всегда есть печаль, как у многих людей с великими устремлениями, которые ради высоких целей отказываются от близких отношений. Он не может себе позволить дурачиться, веселиться и быть свободным. Он как мраморная статуя.

Природа великодушного лидера побуждает его совершить нечто важное для своего народа. Он предъявляет к себе очень высокие требования и превращает себя в публичный институт.

Великодушные способны по-настоящему реализоваться только в общественной или политической жизни. Лишь политика и война открывают перед ним достаточно широкий театр действий, предоставляют возможность вступить в соперничество и проявить ответственность, чтобы побудить к величайшему самопожертвованию и потребовать величайшего приложения сил. Человек, который находит прибежище лишь в области торговли и частной жизни, по определению меньшим рискует и меньше вкладывает, чем тот, кто выходит на публичную сцену.

Во времена Перикла уже сложилось представление о великодушном правителе: ему полагалось быть уравновешенным и рассудительным, более разумным и дисциплинированным, чем пылкие гомеровские герои, а главное, он должен был принести обществу колоссальную пользу. От него ждали, что он будет спасать нацию в час опасности или же преобразует ее сообразно нуждам новой эпохи.

Человек с большой душой необязательно хороший человек: он не всегда добр, отзывчив, внимателен и приятен, но это великий человек. Он добивается больших заслуг, потому что он их достоин. Его счастье иной разновидности, той, о которой упоминает популяризатор греческой философии

Эдит Хэмилтон: «...упражнение жизненных сил, приложенное к совершенствованию порядка, в такой жизни, которая соответствует его масштабу».

## Смерть

В 1958 году Джордж Маршалл лег в больницу Уолтера Рида на операцию по удалению кисты на лице. Роуз Уилсон, его внучка, навестив его, была поражена, как он вдруг состарился.

«У меня теперь много времени, чтобы предаваться воспоминаниям», — произнес он после рассказа о том, как он в детстве катался с отцом с горки в Юнионтауне. «Мне жаль, — ответила она, — что ваш отец не дожил до того, чтобы узнать, какой у него великий сын. Он бы вами очень гордился». — «Ты правда так думаешь? — спросил Маршалл. — Мне бы хотелось верить, что он бы меня похвалил».

Джордж Маршалл продолжал терять силы. Казалось, весь мир обеспокоен болезнью генерала. Ему писали Уинстон Черчилль и генерал Шарль де Голль, Мао Цзэдун и Чан Кайши, генерал Дуайт Эйзенхауэр, маршал Тито и фельдмаршал Бернард Монтгомери<sup>41</sup>. Приходили тысячи писем от простых американцев. Президент Эйзенхауэр навещал его трижды. К нему приходил Трумэн и 84-летний Черчилль. Маршалл тогда уже впал в кому, и Черчилль постоял в дверях, со слезами на глазах глядя на иссохшее тело человека, которого когда-то знал.

Джордж Маршалл скончался 16 октября 1959 года, не дожив два с половиной месяца до своего восьмидесятилетия. Скромные распоряжения Маршалла на случай похорон распечатали после его смерти. «Похороните меня без лишних церемоний, как любого офицера американской армии,

который с честью послужил своей стране. Никакой суеты. Никаких торжественных прощаний. Пусть служба будет короткой и присутствуют только члены семьи. И главное, никакого шума»<sup>42</sup>.

В соответствии с его последним желанием торжественных государственных похорон не было. Гроб с телом усопшего выставили для прощания не в ротонде Капитолия, а в Вифлеемской капелле Национального кафедрального собора. На похоронах присутствовали родные, несколько сослуживцев и его парикмахер Николас Тотало, который стриг Маршалла в Каире, Тегеране, Потсдаме, а потом и в Пентагоне<sup>43</sup>. Затем на военной базе Форт-Майер рядом с Арлингтонским военным кладбищем состоялась короткая традиционная поминальная служба. Надгробных речей никто не произносил.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

