

**ARMADA DEL ECUADOR
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL
Guayaquil
-0-**



LECTURAS RECOMENDADAS

**THE HILL YOU SHOULD DIE ON
MATT CAVANOUGH, STRATEGY NOTES**

Lectura Recomendada por:

**CPFG-EM Francisco Garay Cuesta
Jefe de Investigación de la
Academia de Guerra Naval**

2021

“The Hill you should die on” de Matt Cavanaugh

Francisco Garay Cuesta

Capitán de Fragata EM

Jefe de Investigación de la Academia de Guerra Naval

En esta ocasión presento a nuestros amables lectores, una traducción (ayudada por Google Translator) de un interesante blog del Teniente Coronel del US Army Matt Cavanaugh, de quien no debería llamar la atención su juventud, sino una impresionante hoja de vida que comprende un Doctorado, dos maestrías y un trabajo como estratega en el más alto nivel. El blog del Coronel Cavanaugh es una agradable sorpresa para leer sobre estrategias contemporáneos y antiguos, bajo una nueva perspectiva que permite ver a Boyd, Sun Tzu o incluso Clausewitz bajo el lente de *Game of Thrones* o de *Star Wars*, en aproximaciones que podrían ser más interesantes para el joven aspirante a estratega.

Pero este blog en particular es diferente, porque si bien no lo indica, Cavanaugh escribe sobre liderazgo, la lealtad con los principios y la Institución, colocando como ejemplo al General James Mattis y sus relaciones con los últimos presidentes de los Estados Unidos. Durante mis estudios, tuve un profesor que repetía constantemente que, como Oficial de las Fuerzas Armadas, uno siempre tiene “... que tener su maleta hecha”.

El escrito anexo habla sobre eso. Sobre la importancia de las instituciones sobre las personas, pero al mismo tiempo, de mantener lo que uno considera bueno y justo como norte en todo momento. Sobre la importancia de que uno mismo, esté en capacidad de decidir cuáles batallas pelear, la importancia de hacerlo, pero sobre todo de escoger “la colina” en que va a morir (profesionalmente) de ser necesario, para hacerlo en sus propios términos y en paz consigo mismo.

Espero sinceramente que disfruten su lectura, tanto como yo lo hice.

Bibliografía

Cavanaugh, M. L. (2021, febrero 22). The Hill You Should Die On. *Strategy Notes*.
<https://www.strategynotes.co/>

Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.

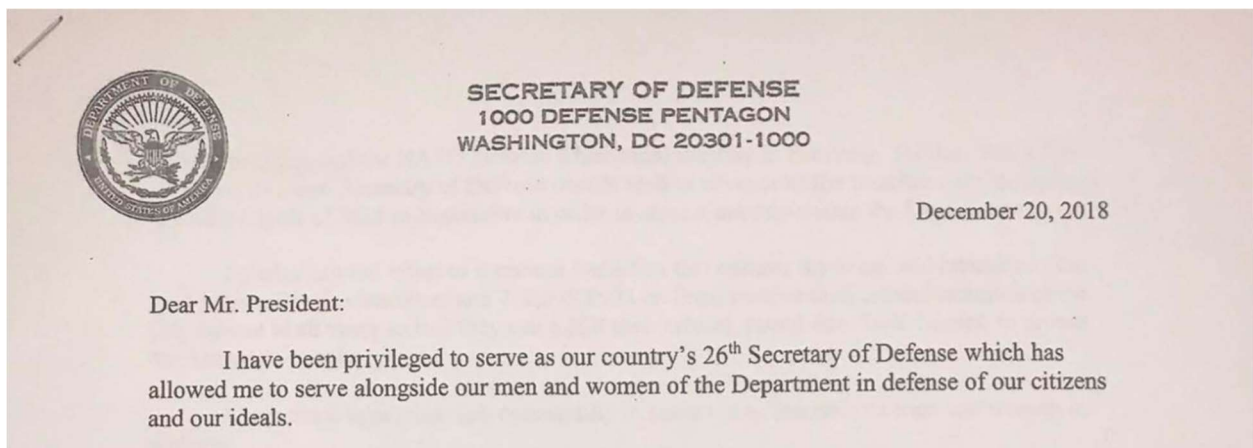
La colina en la que deberías morir

Lecciones de James Mattis sobre cuándo es el momento de irse

ML Cavanaugh

SN.

Hace 2 horas



James Mattis podría ser el Santo Patrono de la renuncia basada en principios.

Un gran problema se había estado construyendo durante un tiempo. A fines de 2018, la relación entre el entonces secretario de Defensa Mattis y el presidente Donald Trump se había desgastado tanto que Trump, en ocasiones, menospreciaba a Mattis públicamente, como cuando Trump comentó a los periodistas: “Creo que sé más sobre [la OTAN] que [Mattis]. ” (Mattis una vez sirvió como comandante supremo aliado a cargo de la transformación de la OTAN).

Luego, el presidente anunció, en contra de la política previamente establecida, que Estados Unidos retiraría todas las tropas que luchan contra las fuerzas del Estado Islámico en Siria. Como escribió Jeffrey Goldberg en el *Atlantic*, este “cambio de política planteó un desafío directo a las creencias de Mattis. Había pasado gran parte de su carrera combatiendo en el Medio Oriente. Había

luchado contra extremistas islamistas y comprendía el peligro que representaban. Creía que una retirada de Siria amenazaría la seguridad de las tropas estadounidenses en otras partes de la región y amenazaría especialmente a los aliados de Estados Unidos en la coalición anti-ISIS. Estos aliados, en opinión de Mattis, se sentirían justificadamente traicionados por la decisión de Trump ".

Mattis fue al día siguiente a ver al presidente en la Oficina Oval. Durante media hora, Mattis expuso su caso y Trump rechazó los argumentos de Mattis.

Mattis le dijo al presidente: "Va a tener que hacer que el próximo secretario de defensa pierda ante ISIS. No lo voy a hacer ", y le entregó a Trump la carta de renuncia leída en todo el mundo.

Esto había sucedido antes. A partir del primer mandato de la administración Obama, de 2010 a 2013, Mattis había dirigido el Comando Central de los EE. UU. Como un general de 4 estrellas del Marines Corps. Mattis no estuvo de acuerdo en repetidas ocasiones con su liderazgo político y ha escrito sobre este período: "En cada paso del camino, solicité claridad política y ofrecí opciones que le daban al Comandante en Jefe un reóstato que podía marcar hacia arriba o hacia abajo para proteger a nuestra nación".

"El comandante en jefe no estaba interesado", señaló el reportero Matthew Continetti, y "apagó el reóstato". Lo que siguió fue una expulsión temprana e incómoda que difuminó las líneas entre la renuncia y la destitución.

Mattis ha optado por dejar los puestos principales en dos ocasiones, alejándose de los líderes de ambos partidos políticos estadounidenses. Sus acciones coinciden con sus palabras. En *Call Sign Chaos*, Mattis escribió que estaba "orgulloso de que nadie sepa por quién voto, e igualmente orgulloso de haber servido lealmente a los presidentes de ambos partidos".

* * * * *

"Esa no es una colina por la que valga la pena morir".

Aparece con regularidad . No sé a cuántas personas he escuchado decir esto en mi carrera. Los jefes para los que he tenido el disgusto de trabajar. Por lo general, es una línea desechable que se usa como justificación para ceder a alguna concesión no deseada.

Por una vez, sólo una vez, me gustaría escuchar a alguien que me diga en qué colina están dispuestos a morir. (Estipulemos que estamos hablando de una “muerte” profesional aquí, no del final literal de la vida, aunque en el ejército esa distinción puede volverse borrosa).

Estamos hablando de la voluntad de perder un puesto profesional por un proyecto en particular, un colega valioso, un principio apreciado, diablos, incluso el tipo de café en la sala de descanso. Algo, una cosa, al menos.

Mi sensación es que nuestra vida laboral está llena de pequeñas batallas y grandes batallas, y la mayoría de las veces simplemente levantamos las manos y decimos: "lo que sea, no me importa". A veces eso está bien. Pero otras no.

Nos engañamos creyendo que el acceso importa por encima de todo. Aceptamos porque "nos saldremos con la nuestra la próxima vez". Intercambiamos acceso por lealtad en toda regla.

Aquí está el problema. Si no tiene una voz significativa o su mente no importa, entonces probablemente sea hora de irse.

Un estratega sin voz independiente es un pájaro sin alas. Las plumas que permiten el vuelo caen cada vez que un estratega subordina su visión personal a lo que piensa el liderazgo o el grupo.

No se trata de ser obstinado. No se trata de un empleado subalterno con la cara roja regañando al Gran Jefe. Ni siquiera es una tarea en la que se deba estar enojado en lo absoluto. Nótese la calma en la cláusula con la que Mattis introdujo el chiste en su carta de renuncia: “Porque tiene derecho a tener un Secretario de Defensa cuyas opiniones estén mejor alineadas con las suyas sobre estos y otros temas, creo que es adecuado que me retire de mi puesto ”.

El hecho de que sea personal no significa que sea personal.

Porque a los estrategas nunca les debería importar perder una discusión profesional. Las grandes decisiones suelen tener que ver con juicios de valor en lugar de quién tiene razón y quién no. Son grises, no negros contra blancos. Si el estratega juzga que X sería mejor y el que toma las decisiones elige Y, está bien. Siempre que haya expresado su opinión de alguna manera.

El segundo criterio para la auto-cancelación es un poco más difícil. No es que no tengas la oportunidad de comentar, es que tu punto de vista no importa. En absoluto. Tus pensamientos, tus principios, simplemente no importan. Es mejor que no estés allí de todos modos.

* * * * *

Elegir una colina para morir no es solo un noble sacrificio. No se trata solo de señalar el seppuku .

Puede ser bueno para la organización quedarse atrás. No solo al liderazgo que está recibiendo una sola nota rosa, sino a todos los demás.

Sirve como una luz de advertencia, una luz de "verificación del motor", para hacer que la organización reconozca que se ha salido del carril de alguna manera. Les permite a otros hablar cuando ven que algo anda mal.

Por supuesto, si eso mejora la organización es discutible. Pero eso no depende del individuo que se va. La persona que muere (profesionalmente) en esa colina sabe que su presencia no reformará la organización. Quizás irse podría.

Decisiones como estas no se pueden cuestionar desde el exterior. Como el divorcio, estas separaciones se ocultan detrás de varias capas que oscurecen las opiniones de los observadores. Además, incluso si uno pudiera analizar estos desgloses, los factores en juego son tan variados y dinámicos que sería imposible establecer reglas estrictas.

Pero hay ejemplos de los que aprender. Grandes ejemplos. Como el de James Mattis.

* * * * *

* ***Pensamiento tardío:*** (El actor Richard Jenkins interpretando a un director del FBI que es expulsado de su puesto en “The Kingdon”):

“Sabes, Westmoreland hizo que todos nosotros, los oficiales, escribiéramos nuestros propios obituarios durante el Tet, cuando pensamos que el Cong podría acabar con todo allí mismo. Y una vez que nos dimos cuenta del hecho de que la vida es finita, la idea de perderla ya no nos asustaba. El final llega pase lo que pase. Lo único que importa es cómo quieres salir. De pie o de rodillas. Traigo esa lección a este trabajo. Actúo sabiendo que algún día, este trabajo terminará pase lo que pase. Deberías hacer lo mismo.”

* ***Nota del editor:*** ¿Qué opinas? Por favor, hágamelo saber con un comentario y, si le gustó, reenvíelo a cualquier persona que crea que podría beneficiarse o encontrarlo de interés. Su mención de boca en boca a otra persona significa todo para el crecimiento continuo de esta comunidad.

Todo lo mejor y nos vemos la semana que viene, Matt.



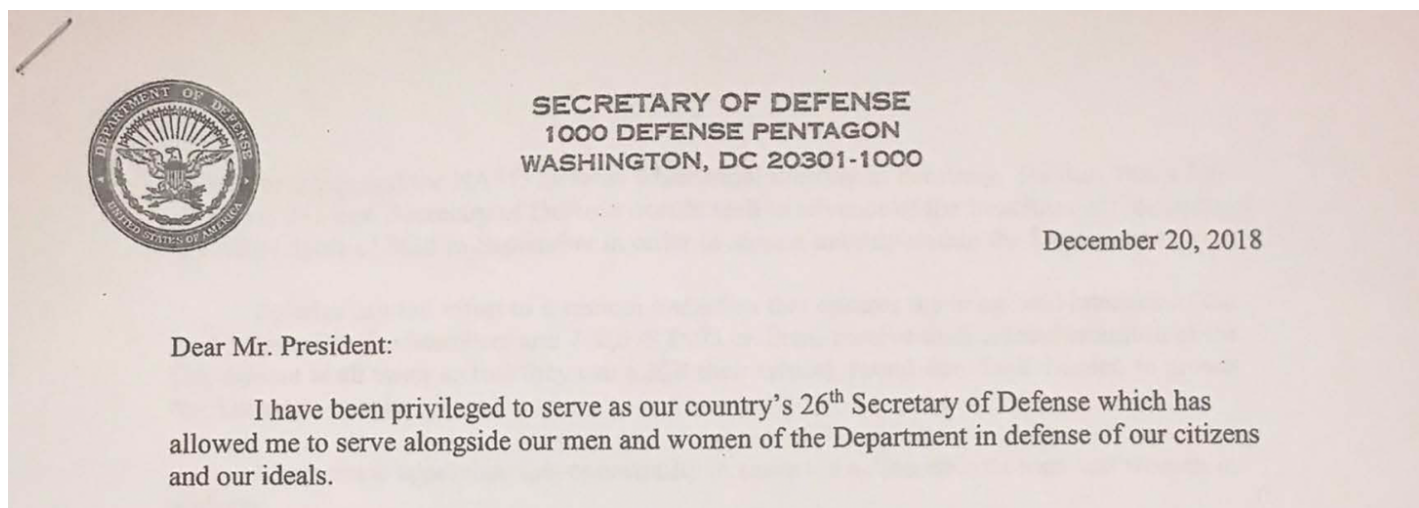
The Hill You Should Die On

Lessons from James Mattis on when it's time to go

SN.

ML Cavanaugh

2 hr ago



James Mattis might be the Patron Saint of Principled Resignation.

The big one had been building for a while. By the end of 2018, the relationship between then-Secretary of Defense Mattis and President Donald Trump had frayed so much that Trump would, on occasion, belittle Mattis publicly, as when Trump commented to reporters, “I think I know more about [NATO] than [Mattis] does.” (Mattis once served as the supreme allied commander in charge of NATO transformation.)

Then the president announced, against previously stated policy, the US would withdraw all troops fighting Islamic State forces in Syria. As Jeffrey Goldberg wrote in the *Atlantic*, this “policy shift posed a direct challenge to Mattis’s beliefs. He had spent much of his career as a fighter in the Middle East. He had battled Islamist extremists and understood the danger they represented. He believed that a retreat from Syria would threaten the security of American troops elsewhere in the region, and would especially threaten America’s allies in the anti-ISIS coalition. These allies would, in Mattis’s view, feel justifiably betrayed by Trump’s decision.”

Mattis went the next day to see the president in the Oval Office. For half an hour, Mattis made his case, and Trump rejected Mattis's arguments.

Mattis told the president, "You're going to have to get the next secretary of defense to lose to ISIS. I'm not going to do it," and handed Trump the resignation letter read around the world.

This had happened before. Beginning in the first term of the Obama administration, from 2010 to 2013, Mattis had led US Central Command as a 4-star Marine general. Mattis disagreed repeatedly with his political leadership, and has written of this period, "Each step along the way, I argued for political clarity and offered options that gave the Commander in Chief a rheostat he could dial up or down to protect our nation."

"The commander in chief wasn't interested," reporter Matthew Continetti pointed out, and "turned the rheostat off." What followed was an awkward, early ousting that blurred the lines between resignation and removal.

Mattis has chosen to leave top jobs twice, walking away from leaders of both American political parties. His actions match his words. In *Call Sign Chaos*, Mattis wrote that he was "proud that no one knows for whom I vote, and equally proud that I served loyally presidents of both parties."

* * * * *

"That's not a hill worth dying on."

It comes up regularly. I don't know how many people I've heard say this in my career. The bosses that I've had the displeasure of working for. It's usually a throw-away line used as justification for caving to some unwanted concession.

For once, just once, I'd like to hear somebody tell me what hill they are ready to die on. (Let's stipulate we're talking about a professional "death" here, not the literal end of life, though in the military that distinction can get fuzzy.)

We're talking about the willingness to lose a professional position over a particular project, a valued colleague, a cherished principle, heck, even the kind of coffee in the break room. Something, one thing, at least.

My sense is that our work-lives are filled with tiny battles and big battles, and most of the time we just throw up our hands and say, "whatever, I don't care." Sometimes that's fine. But others it's not.

We fool ourselves into believing access matters above all else. We acquiesce because “we’ll get our way the next time.” We exchange access for full-fledged fealty.

Here’s the problem. If you have no meaningful voice or your mind doesn’t matter, then it’s probably time to go.

A strategist without an independent voice is a bird without wings. Flight-enabling feathers fall every time a strategist subordinates their personal view to what the leadership or the group-thinks.

This isn’t about being obstinate. This isn’t about a red-faced junior staffer telling off The Boss. It’s not even an angry task at all. Note the calmness in the clause with which Mattis prefaced the punch-line in his resignation letter: “Because you have the right to have a Secretary of Defense whose views are better aligned with yours on these and other subjects, I believe it is right for me to step down from my position.”

Just because it’s personnel doesn’t mean it’s personal.

Because strategists shouldn’t ever mind losing a professional argument. Big choices are usually about value judgments as opposed to who’s right and wrong. They’re gray, not black versus white. If the strategist judges that X would be better, and the decision-maker chooses Y, that’s OK. As long as you have had your say in some way.

The second criteria for self-cancellation is a little harder. It’s not that you don’t get a chance to comment, it’s that your view doesn’t matter. At all. Your thoughts, your principles, they just don’t matter. You might as well not be there anyways.

Choosing a hill to die on isn’t just some noble sacrifice. It’s not only about signaling seppuku.

It can be good for the organization being left behind. Not just to the leadership that’s getting a single pink slip, but to everybody else.

It serves as a warning light, a “check engine” light, to jolt the organization into recognizing that it’s gone haywire in some way. It empowers others to speak up when they see something wrong.

Of course, whether that makes the organization better is debatable. But that’s not up to the departing individual. The person dying-(professionally)-on-that-hill knows their presence

won't reform the organization. Maybe leaving might.

Decisions like these can't be second-guessed from the outside. Like divorce, these split-ups are hidden behind several layers that obscure observers' views. Moreover, even if one could break down these breakdowns, the factors at play are so varied and dynamic that it'd be impossible to set hard-and-fast rules.

But there are examples to learn from. Great ones. Like James Mattis.

**Afterthought:* (Actor Richard Jenkins playing an FBI director being pushed out of his position in "The Kingdom"):

“You know, Westmoreland made all of us officer write our own obituaries during Tet, when we thought the Cong might end it all right there. And once we clued into the fact that life is finite, the thought of losing it, didn't scare us anymore. The end comes no matter what. The only thing that matters is how do you want to go out. On your feet or on your knees. I bring that lesson to this job. I act knowing that someday, this job will end no matter what. You should do the same.”

**Editor's Note:* What do you think? Please let me know with a comment, and, if you enjoyed this, forward it on to anyone you think might benefit or find it of interest. Your word-of-mouth mention to another person means everything to this community's continued growth.

All the very best & see you next week, Matt



Subscribe

← Previous




Write a comment...

Ready for more?

Subscribe

© 2021 ML Cavanaugh. See [privacy](#), [terms](#) and [information collection notice](#)

 Publish on Substack