



**ՄԻ ԸՆԿԻՐ ՀԱՎԱՔԱԿԱՆ ՄՏԱԾՈՂՈՒԹՅԱՆ ԹԱԿԱՐԴԸ: ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ**
(Հինգերորդ ռազմավարություն)

Ցանկացած խումբ ղեկավարելու դժվարությունն այն է, որ նրա յուրաքանչյուր անդամ անպայման ունի իր սեփական ծրագիրը, սեփական տեսակետը: Եթե դուք չափազանց ավտորիտար եք, մարդկանց դա դուր չի գա, և կհետևի լուր բողոք: Եթե դուք չափազանց մեղմ եք, նրանց բնական եսասիրությունը կգերակշռի, և դուք կկորցնեք վերահսկողությունը:

Անհրաժեշտ է մշակել այնպիսի հիերարխիկ կառուցվածք, կառավարման այնպիսի համակարգ, որի դեպքում մարդիկ չեն զգա, որ դուք ճնշում եք նրանց, բայց միևնույն ժամանակ նրանք պատրաստակամորեն կհետևեն ձեզ: Ընտրեք ճիշտ մարդկանց՝ նրանց, ովքեր մարմնավորում են ձեր գաղափարների ոգին՝ առանց անմիտ ուրբոտների վերածվելու: Ձեր հրահանգները պետք է լինեն հստակ և ոգեշնչող, որպեսզի կենտրոնանան թիմի, ոչ թե առաջնորդի վրա: Ստեղծեք մարդկանց մեջ պատկանելության զգացում, բայց մի ընկեք կոլեկտիվ մտածողության մեղքի մեջ. ինչ էլ որ ասեք, ընդհանուր, հավաքական որոշումներ կայացնելիս իռացիոնալ բան կա: Դուք պետք է քաղաքավարության և կոռեկտության տիպար լինեք, բայց ոչ մի դեպքում չպետք է շեղվեք միանձնյա կառավարման սկզբունքից և բաց չթողնեք իշխանության դեկը:

ԽԶՎԱԾ ՇՂԹԱ

Առաջին համաշխարհային պատերազմը սկսվեց 1914 թվականի օգոստոսին, իսկ տարեվերջին ամբողջ Արևմտյան ճակատում անգլիացիներն ու ֆրանսիացիները գերմանական զորքերի կողմից դրվեցին ծանրագույն դրության մեջ: Միևնույն ժամանակ, Արևելյան ճակատում գերմանացիները ջարդեցին ռուսներին, Անտանտի Եռամիության դաշինքի անդամներին՝ Անգլիային և Ֆրանսիային: Բրիտանական բանակի հրամանատարությունը կանգնել էր նոր ռազմավարության մշակման անհրաժեշտության առաջ: Պլանը, որը հավանության էր արժանացել ծովակալության առաջին լորդ Ուինսթոն Չերչիլի և մյուսների կողմից, բաղկացած էր Թուրքիային պատկանող Դարդանեղի նեղուցում գտնվող Գալիպոլի թերակղզու վրա հարձակման կազմակերպումից: Թուրքիան Գերմանիայի դաշնակիցն էր, իսկ Դարդանեղ ճանապարհ էր դեպի Կոստանդնուպոլիս՝ Թուրքիայի մայրաքաղաք (ներկայիս Ստամբուլ): Եթե Եռամիության զորքերը կարողանային գրավել Գալիպոլին, դրան կհետևեր նաև Կոստանդնուպոլսի անկումը, ինչը Թուրքիային կստիպեր դադարեցնել ռազմական գործողությունները: Բացի այդ, օգտագործելով Թուրքիայի և Բալկանների բազաները, Անտանտը հնարավորություն կունենար հարձակվել Գերմանիայի վրա հարավարևելքից՝ մասնատելով նրա ռազմական ուժերը և խանգարելով ռազմական գործողություններին Արևելյան ճակատում: Ի հավելումն այդ ամենի հնարավորություն կստեղծվեր կարգավորել Ռուսաստանի մատակարարումները: Գալիպոլիի հաղթանակը կարող էր փոխել իրավիճակը և կանխորոշել համաշխարհային պատերազմի արդյունքը:

Պլանը հաստատվեց, և 1915 թվականի մարտին սըր Իյեն Համիլթոնը նշանակվեց արշավի հրամանատար: Վաթսուներկու տարեկան զեներալ Համիլթոնը ընդունակ ռազմավար էր և փորձառու ռազմական առաջնորդ: Նա, ինչպես Չերչիլը, վստահ էր, որ բանակը, որի կազմում էին ավստրալացիներն ու նորզելանդացիները, հեշտությամբ կհաղթահարի առաջադրված մարտական խնդիրը: Չերչիլի հրամանը հակիրճ էր՝ գրավել Կոստանդնուպոլիսը: Բոլոր մանրամասներն ու մանրուքները նա թողեց զեներալի հայեցողությանը:

Ըստ Համիլթոնի պլանի պետք է ավիհանումը կատարվեր թերակղզու հարավարևմտյան ծայրումասում գտնվող երեք կետերում և ավամերձ շրջանում ամրապնդվելուց հետո շարժվեին դեպի հյուսիս: Ավիհանումը տեղի ունեցավ ապրիլի 27-ին: Սակայն, ի սկզբանե ամեն բան ծրագրվածի պես չընթացավ: Պարզվեց, որ տեղանքի քարտեզների անճշտության պատճառով արշավախումբը ավի է հանվել ոչ թե այնտեղ, որտեղ սպասվում էր, այլ այնտեղ, որտեղ ավամերձ շրջանը շատ ավելի նեղ էր: Ամենավատն այն էր, որ թուրքերը ոչ միայն կատաղի դիմադրում էին, այլև անսպասելիորեն հմտորեն էին մարտնչում: Առաջին օրվա վերջում ավի հանված ուժերի մեծ մասը՝ 70,000 հոգի չկարողացան առաջ շարժվել: Թուրքերին հաջողվեց մի քանի ամսով կաշկանդել զորքերի առաջխաղացումը թերակղզում: Գալիպոլիի գրավումը վերածվեց աղետի:

Թվում էր, թե ամեն ինչ կորած է, բայց հունիսին Չերչիլը դիմեց կառավարությանը՝ Թուրքիա լրացուցիչ ուժեր ուղարկելու համար: Միաժամանակ Համիլթոնը նոր պլան առաջարկեց, ըստ այդմ նա ցանկանում էր 20 հազար մարդ ավի հաներ Սուլվա ծովածոցում, մոտ քսան մղոն դեպի հյուսիս: Սուլվան մատչելի և խոցելի

թիրախ էր՝ լայն նավահանգիստով, ցածրադիր վայրում հեշտ անցանելի տեղանքով, որը պաշտպանված էր փոքր քանակությամբ թուրքերով: Ներխուժումը կստիպեր թուրքերին լրացուցիչ զորքեր ուղարկել այնտեղ, իսկ բանակի տրոհումը կօգներ ազատել ուժերը հարավում: Պատային իրավիճակը կհաջողվեր փոխել և Գալիպոլին կընկներ:

Համիլթոնը Սուլվայի ուղղությամբ ափհանման օպերացիայի հրամանատարությունը ստիպված էր վստահել գեներալ-լեյտենանտ սըր Ֆրեդերիկ Ստոպֆորդին՝ բրիտանացի ամենաբարձրաստիճան զինվորականին, ով ներկայումս այլ գործունեությամբ զբաղված չէր: Գեներալ-մայոր Ֆրեդերիկ Համմերսլին պետք է ստանձներ 11-րդ դիվիզիայի հրամանատարությունը:

Այլ հանգամանքներում ինքը՝ Համիլթոնը, չէր ընտրի նրանցից որևէ մեկին: Ստոպֆորդը՝ ռազմական ակադեմիայի դասախոս էր և վաթսուն տարիների ընթացքում երբեք չէր դեկավարել մարտական ստորաբաժանումները, սակայն հավատում էր, որ հնարավոր է հաղթել միայն մեկ ձևով՝ զանգվածային հրետակոծությամբ: Բացի այդ, նա վատառողջ էր: Իսկ Համմերսլին նախորդ տարվա պարտությունից հետո լուրջ նյարդային խանգարումներ ուներ:

Համիլթոնի կանոններում առաջնային խնդիրը ենթականերին առաջիկա ճակատամարտի նպատակի մասին տեղեկացնելն էր՝ նրանց հայեցողությանը թողնելով նպատակին հասնելու ուղիները: Որպես իսկական ջենթլմեն, նա երբեք ճնշում չէր գործադրում սպաների վրա և նույնիսկ կտրուկ չէր նրանց նկատմամբ: Օրինակ, առաջին հանդիպումներից մեկի ժամանակ, երբ Ստոպֆորդը խոսեց այն մասին, որ անհրաժեշտ է փոփոխություններ կատարել ափհանման պլանում՝ ռիսկը նվազեցնելու համար, Համիլթոնը քաղաքավարի զիջեց նրան: Այնուամենայնիվ, նա հանդես եկավ մեկ հրատապ պահանջով՝ հենց որ թուրքերին հայտնի դառնա Սուլվայում դեսանտ ափ հանելու մասին, նրանք անմիջապես այնտեղ կուղարկեն լրացուցիչ ուժեր: Հետևաբար, Համիլթոնը անհրաժեշտ համարեց անմիջապես շարժվել դեպի Թեքքե-Թեփե՝ ափից չորս մղոն հեռավորության վրա գտնվող լեռներ, որպեսզի հասներ նշված կետին մինչև թուրքերի հայտնվելը:

Թեքքե-Թեփե բարձունքը գերիշխող դիրք ուներ: Գրավելով այն՝ դաշնակիցները կկարողանային զբաղեցնել ամբողջ թերակղզին: Հրամանը բավական պարզ էր, բայց Համիլթոնը, որպեսզի ճնշմամբ չշփոթեցներ ենթականերին, այն ձևակերպեց անորոշ արտահայտություններով: Ամենակարևորն այն է, որ նա դրա կատարման համար հստակ ժամկետներ չսահմանեց: Աղոտությունն ու անորոշությունը հանգեցրեց նրան, որ Ստոպֆորդը միանգամայն սխալ հասկացավ հրամանը: Թեքքե-Թեփե «հնարավոր արագ» հասնելու փոխարեն նա որոշեց, որ լեռներ պետք է հասնել «հնարավորության դեպքում»: Այս ձևով էլ, հրամանը հասավ Համմերսլին: Եվ երբ վերջինս, գտնվելով սարսափելի նյարդային լարվածության մեջ, այն հանձնեց ավելի ցածր գնդապետներին, Համիլթոնի հրամանը դարձավ էլ վելի աղոտ և նույնիսկ ավելի անհետաձգելի:

Բացի այդ, Համիլթոնը, չնայած հաշվի էր առնում Ստոպֆորդի կարծիքը, սակայն չէր կարող համաձայնվել նրա առաջարկներից մեկի հետ: Խոսքը թուրքերի դիմադրությունը թուլացնելու համար տեղանքի հրետակոծությունն ուժեղացնելու առաջարկի մասին էր: Սուլվայում զինվորների թվաքանակը տասնյակ անգամ կգրագանցի թուրքերին, ուստի լրացուցիչ հրետանու կարիքը չկար:

Հարձակումը սկսվեց օգոստոսի 7-ի վաղ առավոտյան: Եվ կրկին գործը միանգամից սխալ ընթացք ստացավ: Պլանում Ստոպֆորդի կատարված փոփոխությունները միայն ավելացրին շփոթմունքը: Ափին հայտնվելուց հետո սպաները սկսեցին վիճել, ոչ ոք վստահ չէր, թե ինչ դիրքեր պետք է զբաղեցնի և որոնք պետք է լինեն հաջորդ քայլերը: Նրանք հարցումներ էին ուղարկում՝ պահանջելով տեղեկացնել իրենց հետագա անելիքների մասին. համախմբվե՞լ, առաջ շարժվե՞լ: Համմերսլին պատասխաններ չունեց: Ստոպֆորդը մնաց նավի վրա, որտեղից նախատեսում էր հետևել ռազմական գործողությունների ընթացքին, բայց նավից անհնար էր բավականաչափ արագ արձագանքել, որպեսզի հրամանները փոփոխվող իրադարձությունների պարագայում կարողանային ժամանակին հասնել տեղ: Համիլթոնը գտնվում էր կղզում՝ մարտական գործողությունների վայրից էլ ավելի հեռու: Օրն անցավ ապարդյուն՝ վեճերի, վիճաբանությունների և հաղորդագրությունների անվերջ փոխանակումների մեջ:

Հաջորդ առավոտը Համիլթոնը դիմավորեց տհաճ զգացումով, որ ամեն ինչ սխալ է ընթանում: Օդային լուսանկարների տվյալներով նա արդեն տեղյակ էր, որ Սուլվայի շրջակայքի ցածրադիր վայրերը դեռ ամայի են և անպաշտպան: Հետևաբար, Թեքքե-Թեփե տանող ճանապարհը բաց է, սակայն գորքերը տեղից չեն շարժվել: Համիլթոնը որոշեց տեղում անձամբ իրավիճակին ծանոթանալ: Կեսօրից հետո Ստոպֆորդի նավ հասնելուն պես գեներալին գտավ բարձր տրամադրությամբ: Ստոպֆորդի լիովին գոհ էր ավիանման արդյունքներից: Բոլորը, 20 հազար հոգի, ափին էին: Ոչ, նա դեռ հրաման չէր տվել առաջ շարժվել դեպի բլուրները, քանզի վախենում էր, որ առանց հրետանու աջակցության թուրքերը կարող էին հակազդվել: Նրա կարծիքով՝ ևս մեկ օր, կամ նույնիսկ երկու օր է պետք դիրքերում ամրապնդվելու և բավարարումը հասցնելու համար: Համիլթոնը հազիվ զսպեց իրեն: Մեկ ժամ առաջ նա հաղորդագրություն էր ստացել, որ Սուլվայի ուղղությամբ շտապում են թուրքական լրացուցիչ ուժերը:

Դաշնակից գորքերը պետք է հնարավորինս շուտ, ոչ ուշ, քան այս գիշեր, գրավեն Թեքքե-Թեփեն, ասաց նա, Բայց Ստոպֆորդը առարկեց գիշերային անցման դեմ: Չափազանց վտանգավոր էր: Համիլթոնը, պահպանելով արտաքին հավասարակշռությունը, քաղաքավարի ներողություն խնդրեց: Մինչդեռ Համիլթոնի վիճակը մոտ էր խուճապին: Նա ուղևորվեց Սուլվա Համմերսլիի մոտ: Այն, ինչ նա տեսավ այնտեղ, նրան էլ ավելի շփոթության մեջ գցեց: Ջինվորները պարապ թափառում էին ափին, ասես խնջույքի էին եկել: Վերջապես նրան հաջողվեց գտնել Համմերսլին: Նա գտնվում էր լողափի հեռավոր ծայրում, որտեղ գործնական կերպով հետևում էր ժամանակավոր շտաբի շենքի կառուցմանը: Համիլթոնի հարցին, թե ինչու Համմերսլին չի կատարել լեռներում դիրքեր զբաղեցնելու հրամանը, վերջինս պատասխանեց, որ այնտեղ հետախուզական ջոկատ է ուղարկել, սակայն թուրքական հրետանի հայտնաբերելուց հետո, հետախուզության գնդապետը որոշել է, որ զինվորները չեն կարող առաջ շարժվել առանց նոր հրահանգներ ստանալու: Դաշտային պամաններում Համմերսլիի, Ստոպֆորդի և գնդապետների միջև տեղեկատվության փոխանակումը տևեց անսահման երկար ժամանակ: Երբ խնդրանքը վերջապես հասավ Ստոպֆորդին, նա պատասխանեց Համմերսլիին՝ զգուշություն

ցուցաբերելու, մարդկանց հանգստանալու և հաջորդ առավոտից ոչ շուտ լեռներում առաջխաղացում սկսելու հրամանով:

Համիլթոնը ի վիճակի չէր գտնվել իր գայրույթը: Մի բուռ թուրքեր խոչնդոտում էին քսանհազարանոց բանակի առաջխաղացումը, որը պետք է անցներ ողորմելի չորս մղոնից պակաս: Առավոտին սպասել չէր կարելի, շատ ուշ կլինե՞ր՝ կժամանե՞ր թուրքական լրացուցիչ ուժերը: Թեև գիշերն արդեն մոտ էր, Համիլթոնը հրամայեց Համմերսլիին բրիգադը անմիջապես ուղարկել Թեքքե-Թեփե: Ժամանակն էր դադարեցնել այս ժամավաճառությունը: Համիլթոնը վերադարձավ նավահանգստում կանգնած նավ, որպեսզի այնտեղից հետևի իրադարձությունների զարգացմանը: Հաջորդ առավոտ լուսաղեմին նա, ի սարսափ իրեն, հեռադիտակով տեսավ, թե ինչպես են դաշնակցային բանակի զորքերը հետ գլորվում դեպի Սուլվա: Թուրքական բանակի խոշոր ստորաբաժանումները հասել էին Թեքքե-Թեփե՝ նրանցից առաջ անցնելով ընդամենը կես ժամով: Հաջորդ մի քանի օրվա ընթացքում թուրքերին հաջողվեց հետ գրավել Սուլվայի շրջակայքի ցածրադիր վայրերը և Համիլթոնի բանակը մղել դեպի ափ: Մոտ չորս ամիս անց Անտանտը հրաժարվեց Գալիպոլիի հետագա գործողություններից և դուրս բերեց իր զորքերը:

Մեկնաբանում

Սուլվա ներխուժումը պլանավորելիս Համիլթոնը կշռադատեց ամեն ինչ: Նա հասկանում էր, թե որքան կարևոր է հանկարծակիությունը, որի շնորհիվ կարելի էր թուրքերին անակնկալի բերել: Նա մանրակրկիտ մշակեց բարդ օպերացիայի բոլոր մանրամասները: Նա ոչ միայն նշանացուցեց Թեքքե-Թեփեն որպես առանցքային դիրք, որը գրավելով դաշնակիցների զորքերը հնարավորություն կստանան բարելավել իրավիճակը Գալիպոլիում, այլև մշակեց հիմնալի ծրագիր, որը թույլ կտար գրավել այդ դիրքը գրեթե առանց կորուստների: Նա նույնիսկ փորձեց կանխատեսել տարբեր անկանխատեսելի բարդություններ, որոնք հաճախ առաջանում են մարտական օպերացիայի ընթացքում: Բայց մի հանգամանք նա հաշվի չառավ՝ չնկատեց մի խոչընդոտ, որը շատ մոտ էր: Դա ծառայողական աստիճանակարգության երկար շղթան էր, որի համաձայն հրամանները, որոշումները և տեղեկատվությունը փոխանցվում էր այս կամ այն կողմին: Նա կախվածության մեջ ընկավ այս շղթայից, կորցրեց իրավիճակի վերահսկողությունը և թույլ տվեց, որ իր փայլուն ծրագիրը իրականացնեն ենթակաները:

Շղթայի առաջին օղակներն էին Ստոպֆորդը և Համմերսլին: Նրանք երկուսն էլ իրական սարսափ էին զգում ռիսկային գործողություններ ձեռնարկելու անհրաժեշտությունից, և Համիլթոնը չունե՞ր բավարար հաստատակամություն պնդելու իրենք: Թեքքե-Թեփեն վերցնելու նրա հրամանը քաղաքավարի էր, կոռեկտ և ուժագուրկ, և Ստոպֆորդն ու Համմերսլին նախընտրեցին մեկնաբանել այն իրենց համար հարմար տարբերակով՝ իրենց սեփական վախերից և մտահոգություններից ելնելով: Նրանք Թեքքե-Թեփեն տեսնում էին որպես նպատակ, որին հասնելու մասին կարելի էր մտածել ոչ շուտ, քան ափին դիրքերի ամրապնդումից հետո:

Հաջորդ օղակը գնդապետներն էին, ովքեր հրաման ստացան ղեկավարել առաջխաղացումը Թեքքե-Թեփեում: Նրանց մոտ բացակայում էր կապը կղզու մոտակայքում գտնվող Համիլթոնի և Ստոպֆորդի նավերի հետ, իսկ Համմերսլին չափազանց նյարդային էր, որպեսզի նրանց իր հետևից տաներ: Գնդապետներին

իրավամբ վախեցնում էր առանց հրամանի, սեփական ռիսկով գործելու հեռանկարի գաղափարը: Նրանք մտածում էին, որ այդպիսով կարելի էր վնասել ընդհանուր պլանը, քանզի մանրամասները չգիտեին: Նրանք վստահ չէին իրենց ոչ մի քայլի մեջ: Շղթայից ներքև կային սպաներ և շարքայիններ, որոնք, մնալով առանց ղեկավարության, աննպատակ շրջում էին ափով, կարծես մոլորված մրջյուններ լինեին:

Հրամանի աղոտությունը և նպատակի անորոշությունը ներքններում հանգեցրին խառնաշփոթի ու անտարբերության: Հաջողությունը կախված էր նրանից, թե որքան արագ տեղեկատվությունը կփոխանցվեր երկու ուղղություններով, որպեսզի Համիլթոնը ժամանակ շահեր հասկանալու, թե ինչ է կատարվում և ստեղծված իրավիճակում ավելի արագ կողմնորոշվեր, քան թշնամին: Բայց շղթան խզվեց, Գալիպոլին վերցնելու մտքից ստիպված եղան հրաժարվել:

Երբ նման ձախողում է տեղի ունենում, երբ փայլուն հնարավորությունը պլստում է, հոսում է մատների միջով, դուք, անշուշտ, փորձելու եք գտնել ձախողման պատճառը: Ամեն ինչում կարող եք մեղադրել ձեր ենթականերին, անկատար տեխնոլոգիաներին, սխալ հետախուզական տվյալներին: Մինչդեռ նման մոտեցումը ձեզ միայն նոր պարտությունների կհանգեցնի: Պատճառը պետք է փնտրել ոչ այնտեղ, քանի որ, ինչպես բոլորին քաջ հայտնի է, ձուկը գլխից է փտում: Ցանկացած գործի հաջողությունը կամ ձախողումը կախված է ձեր ղեկավարման ոճից, աստիճանակարգության շղթայից, որը դուք եք նշանակում: Եթե ձեր կարգադրությունները անորոշ են և վստահ չեն, ապա հասնելով ստորին օղակին՝ կատարողին, նրանք վտանգված են պարզապես անիմաստ դառնալու: Թույլ տվեք մարդկանց աշխատել առանց վերահսկողության, և նրանք կխեղաթուրեն գաղափարը՝ հետևելով իրենց սեփական եսասիրությանը կամ ինքնավստահությանը: Ձեր կարգադրություններում նրանք կտեսնեն այն, ինչ ցանկանում են տեսնել, և կվարվեն այնպես, ինչպես դա միայն իրենց է հետաքրքիր և շահավետ:

Եթե չկարողանաք ձեր առաջնորդության ոճը հարմարեցնել ձեր խմբի անդամների թույլ կողմերին, ապա գործը գրեթե անկասկած կավարտվի ձախողմամբ՝ ըստ աստիճանակարգության շղթայով փոխանցման մակարդակի: Ռազմի դաշտից ստացված տեղեկատվությունը ձեզ կհասնի շատ դանդաղ կամ լուրջ աղավաղումներով: Տեղեկատվության փոխանցման շղթան չպետք է պատահական առաջանա: Մա ձեր ստեղծագործությունն է, ձեր աշխատանքը, որը պահանջում է մշտական խնամք և ուշադրություն: Միայն այս դեպքում նա ձեզ ուժ կտա: Եթե դա չի օգնում, և գործին վտանգ է սպառնում, հրաժարվեք դրանից:

Քանի որ առաջնորդները, որպես կանոն, ոչ այլ ինչ են, քան իրենց ենթակաները:

Քսենոֆոն (մ.թ.ա. 430 -355թթ)

ՀԵՌԱԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

1930-ականների վերջին ամերիկյան բրիգադի գեներալ Ջորջ Քաթլետ Մարշալը (1880–1959) պնդում էր բանակի արմատական բարեփոխումների անհրաժեշտության մասին: Ամերիկյան բանակն ուներ չափազանց քիչ զինվորներ, ովքեր վատ էին պատրաստված և նոր տեխնոլոգիաների առումով գոյություն ունեցող դոկտրինն

անհույս հնացած էր: Ավելին սա խնդիրների ամբողջական ցանկը չէր: 1939 թվականին Նախագահ Ֆրանկլին Դ. Ռուզվելտի առջև խնդիր էր դրված նշանակել Գլխավոր շտաբի նոր պետ: Շատ բան կախված էր նշանակումից: Երկրորդ համաշխարհային պատերազմը սկսվել էր Եվրոպայում, և Ռուզվելտը վստահ էր, որ ԱՄՆ-ն անխուսափելիորեն պետք է մասնակցի դրան: Նա գիտակցում էր ռազմական բարեփոխումների կարևորությունը, ուստի, հրաժարվելով ավելի նշանավոր և փորձառու գեներալներ նշանակելու մտքից, ընտրությունը դրեց Մարշալի թեկնածության վրա:

Նշանակումը ավելի շուտ պատիժ էր, քան խրախուսանք, քանի որ ԱՄՆ ռազմական դեպարտամենտը անհույս կազմալուծված էր և չէր կատարում իր գործառույթները: Գլխավոր շտաբի գեներալներից շատերը տառապում էին հրեշավոր մեծամտությամբ և բավականաչափ ազդեցիկ էին, որպեսզի պարտադրեին իրենց տեսակետներն ու կարծիքը ցանկացած հարցի վերաբերյալ: Արդեն կենսաթոշակային տարիքի հասած սպաները չէին հեռանում և ստանում էին քաղաքական աջակցություն՝ հնարավորություն ընձեռելով ստեղծել այն, ինչ ուզում էին, ինչպես ֆեոդալներն իրենց տիրույթներում: Դեպարտամենտում, ասես ֆեոդալական պետությունում, տիրում էր մասնատվածություն, անհամապատասխանություն և խառնաշփոթություն, հետադարձ կապը իսպառ բացակայում էր: Կարո՞ղ էր Մարշալը այս պարագայում շտկել իրավիճակը և բանակը պատրաստել համաշխարհային պատերազմի, եթե չունենար իշխանության լծակներ:

Մոտ մեկ տասնամյակ առաջ Մարշալը ծառայում էր Ֆորտ Բենինգում (Ջորջիա նահանգ) որպես հետևակային դպրոցի փոխտեսուչ, որտեղ շատ սպաներ անցել էին նրա «ձեռքի տակով»: Այդ տարիներին Մարշալը օրագիր էր պահում, որտեղ գրանցում էր ամենակարող և խոստումնալից երիտասարդների անունները:

Ստանձնելով նոր պաշտոնը՝ Մարշալը սկսեց թոշակի ուղարկել ռազմական դեպարտամենտի «ծերակույտին» փոխարինելով նրանց երիտասարդներով՝ նրանցով, ում անձամբ պատրաստել էր: Այս սպաներն աչքի էին ընկնում առողջ փառասիրությամբ, կիսում էին բարեփոխումների վերաբերյալ գաղափարը, իսկ պետը աջակցում էր նրանց, խրախուսում նրանց գործունեությունն ու նախաձեռնողականությունը: Նրանց թվում էին Օմար Բրեդլին և Մարկ Քլարկը, ովքեր հետագայում աչքի ընկան Երկրորդ համաշխարհային պատերազմում, բայց Մարշալը հատկապես առանձնացնում էր իր հովանավորներից մեկին, ում վերապատրաստելիս ավելի շատ ջանք էր գործադրում և հատուկ հույսեր էր կապում նրա հետ: Այդ սպան Դուայթ Դեյվիդ Էյզենհաուերն էր:

1941 թվականին Փերլ Հարբորի վրա հարձակումից մի քանի օր անց Մարշալը հանձնարարեց Էյզենհաուերին, այն ժամանակ գնդապետին, զեկույց պատրաստել Հեռավոր Արևելքում տիրող իրավիճակի և գործողությունների պլաննրի վերաբերյալ: Զեկույցը Մարշալին ցույց տվեց, որ Էյզենհաուերը կիսում է իր մտքերը պատերազմ վարելու վերաբերյալ: Նրանք ամեն օր հանդիպում էին, Էյզենհաուերը հնարավորություն ուներ ավելի մոտիկից ծանոթանալու Մարշալի ղեկավարության ոճին, նրա աշխատանքային մեթոդներին: Մարշալը փորձության ենթարկեց Էյզենհաուերի կարողությունն ու համբերությունը՝ հասկացնելով, որ պատրաստվում է նրան պահել Վաշինգտոնում՝ գործող բանակ ուղարկելու փոխարեն, ինչը նա հուսահատորեն

փափագում էր: Գնդապետն անցավ փորձությունը: Նա, ինչպես ինքը՝ Մարշալը, այլ սպաների հետ շփվում էր ազատորեն, բայց միևնույն ժամանակ կարող էր ամուր պնդել իրենը:

1942-ի հուլիսին, երբ ամերիկացիները պատրաստվում էին պատերազմ սկսել՝ աջակցելով Հյուսիսային Աֆրիկայում Բրիտանական բանակին, Մարշալը զարմացրեց բոլորին՝ Էյզենհաուերին նշանակելով Հյուսիսային Աֆրիկայում գործող ամերիկյան զորքերի հրամանատար: Էյզենհաուերն այդ ժամանակ գեներալ-լեյտենանտ էր, բայց նրան դեռ քչերն էին ճանաչում, և նոր պաշտոնում առաջին ամիսներից հետո, որի ընթացքում ամերիկացիները քիչ բանի հասան Աֆրիկայում, Բրիտանական հրամանատարությունը պահանջեց նրան փոխարինել: Այնուամենայնիվ, Մարշալը անսասան էր և հրաժարվեց հետ կանչել իր մարդուն: Ընդհակառակը, նա օգնեց Էյզենհաուերին խորհուրդներով և ամեն կերպ աջակցեց նրան: Էյզենհաուերը պետք է պատրաստեր օգնական-համախոհ (ինչպես ինքը՝ Մարշալը, պատրաստեց նրան), ով մի տեսակ կապող օղակ պետք է հանդիսանար նրա և ենթակաների միջև: Մարշալն առաջարկեց գեներալ-մայոր Բրեդլիի թեկնածությունը, որին ինքը շատ լավ գիտեր: Էյզենհաուերն ընդունեց առաջարկը: Նա գրեթե ամբողջությամբ պատճենեց Մարշալի կողմից մշակված կադրային քաղաքականությունը: Համոզվելով, որ Բրեդլին զբաղեցրել է իր տեղը, Մարշալը Էյզենհաուերին տվեց գործողությունների լիակատար ազատություն:

Ռազմական դեպարտամենտում էլ առանցքային պաշտոններում Մարշալը նշանակեց նաև իր աշակերտներին, ովքեր տարածում էին նրա գաղափարներն ու գործելակերպը: Այս գործը հեշտացնելու համար նա անխնա կրճատեց դեպարտամենտի բյուջեն և կրճատեց այն աշխատակիցների թիվը, ովքեր կազմում էին նրա համար զեկույցները՝ վաթսունից հասցնելով վեցի: Մարշալը չէր հանդուրժում ավելորդությունները, նրա զեկույցները հատկապես հայտնի դարձան Ռուզվելտին իրենց հակիրճությամբ: Գեներալը մի քանի էջերում ամենակարևորը շարադրելու ունակություն ուներ: Այդ վեց հոգին, ովքեր զեկույցներ էին պատրաստում, շուտով հասկացան, որ եթե տեքստը պահանջվածից թեկուզ մեկ էջ ավելի էր, ապա այն պարզապես չընթերցված էր մնալու: Բանավոր զեկույցները Մարշալը լսում էր հետաքրքրությամբ, կենտրոնացած, բայց, արժեք, որ բանախոսը շեղվեր թեմայից կամ բարձրաձայներ չմտածված միտք, գեներալի տեսքը դառնում էր ծանձրալի ու ցրված: Նրա դեմքի այդ արտահայտությունից մահացու վախենում էին բոլորը: Առանց որևէ բառ ասելու նա զեկուցողին հասկացնում էր, որ դժգոհ է, որ հեռանալու ժամանակն է: Մարշալի վեց օգնականները շուտով սովորեցին մտածել այնպես ինչպես նա էր մտածում և իրենց ենթականերից պահանջեցին տեղեկատվության մատուցման նույն դինամիկ, լավ կարգավորված համակարգը, որը իրենցից ղեկավարն էր պահանջում: Ըստ աստիճանակարգության տեղեկատվության փոխանցման արագությունը աճեց չորս անգամ:

Մարշալը հսկայական հեղինակություն էր վայելում, բայց նա երբեք ձայնը չէր բարձրացնում իր ենթակաների վրա կամ հրապարակավ հանդիմանում նրանց: Նա գիտեր առանց ավելորդ խոսքերի հասկացնել, թե ինչ է ուզում, և երբեմն բավական էր մի կես ակնարկ, և նրա ենթակաները պետք է հասկանային, թե իրականում դա ինչ է նշանակում: Բրիգադի գեներալ Լեսլի Ռ.Գրոուվսը, ատոմային ռումբի նախագծի

ռազմական տնօրենը, մի օր մտավ Մարշալի գրասենյակ՝ նպատակ ունենալով համոզել նրան ստորագրել 100 միլիոն դոլար արժողությամբ օրինագիծը: Նա գտավ շտաբի պետին թղթաբանության մեջ խորասուզված և համբերատար սպասեց, մինչ նա համեմատում էր փաստաթղթերը և նշումներ անում: Ի վերջո, Մարշալը վայր դրեց գրիչը և հպանցիկ ծանոթանալով 100 միլիոն դոլար արժողությամբ օրինագիծին՝ ստորագրեց այն և առանց խոսքի վերադարձրեց Գրոուվսին: Գեներալը շնորհակալություն հայտնեց նրան և պատրաստվում էր հեռանալ, երբ Մարշալը վերջապես խոսեց. «Ձեզ հավանաբար հետաքրքրում է, թե ի՞նչով էի զբաղված այսքան ժամանակ: Ես կազմում էի 3,52 դոլար արժողությամբ իմ մարզագետնի համար անհրաժեշտ քանակության սիգախոտի սերմի հաշիվը»:

Հազարավոր մարդիկ, ովքեր ծառայում էին Մարշալի ղեկավարության ներքո, կարիք չունեին անձամբ շփվել պետի հետ: Բավարար էր, որ նրանք զգում էին ղեկավարի ներկայությունը տեղակալների միջոցով իրենց հասած կարճ, բայց իմաստալից կարգադրություններում և զեկույցներում, թե որքան արագ և օպերատիվ էր նա արձագանքում նրանց հարցերին և առաջարկություններին, գերատեսչության արդյունավետ աշխատանքում և ընկերակցության ոգով:

Մարշալի ներկայությունը զգացվում էր Էյզենհաուերի և մյուս աշակերտների ղեկավարության ոճով, ովքեր որդեգրել էին նրա դիվանագիտական, բայց հրամայական գործելակերպը: Կարճ ժամանակահատվածում Մարշալին հաջողվեց ամբողջությամբ վերակառուցել ռազմական դեպարտամենտը և ամերիկյան բանակը:

Դժվար էր նույնիսկ պատկերացնել, որ դա հնարավոր էր: Շատերն այդպես էլ չկարողացան հասկանալ, թե ինչպես էր դա նրան հաջողվում:

Մեկնաբանում

Դառնալով շտաբի պետ՝ Մարշալը հասկանում էր, որ սկզբում ստիպված էր զսպել իր պոռոկումները: Գերատեսչությունում առկա բազմաթիվ խնդիրներից յուրաքանչյուրի և բոլորի դեմ (քարացած գեներալների դիմադրություն, քաղաքական երկպառակություն, ուռճացված հաստիքներ) մարտի նետվելու գայթակղությունը մեծ էր: Բայց Մարշալը չափազանց խելացի էր, նա չտրվեց գայթակղությանը: Առաջին հերթին, նա ստիպված էր շատ և հաճախակի պայքարել, իսկ դա կհանգեցներ ուժերի արագ սպառմանը: Ավգյան ախոռները մաքրելով նա ոչնչի չէր հասնի, ժամանակ կկորցներ, և նույնիսկ, հնարավոր է, սրտի կաթված վաստակեր: Եթե նա փորձեր գերատեսչությունում հաստատել մանր խնամակալության ռեժիմ, ապա կթաղվեր մանր և չնչին հարցերի անվերջ հաստատումների գործերի մեջ՝ կորցնելով ընդհանուր պատկերը: Բացի այդ, ենթակաները նրան կհամարեին որպես քմահաճ ղեկավար: Բազմազուլիս հիդրային հաղթելու միակ միջոցը, սկզբում ետ քաշվելն էր: Նա ստիպված էր ազդել աննկատ, ուրիշների միջոցով՝ ղեկավարելով այնքան նուրբ և թվացյալ մեղմ, որ ոչ մեկի մտքով չէր անցնում, թե որքան մեծ է իր իշխանությունը:

Մարշալի ռազմավարության մեջ գլխավորը կադրերի ընտրությունն էր, այն ինչ նա խնամքով աճեցնում էր իրեն փոխարինելու համար, իսկ հետո իր սաներին նշանակում առանցքային պաշտոններում: Նա, պատկերավոր ասած, իրեն կլոնավորում էր այն մարդկանց մեջ, ովքեր իրականացնում էին ծրագրած բարեփոխումները, ինչը նրան թույլ էր տալիս խնայել ժամանակը և միարժամանակ հանդես գալ ոչ թե որպես մանիպուլյատոր, այլ հմուտ ղեկավար: Գրեթե տասն անգամ հաստիքների

կրճատումը բավականին կոշտ քայլ էր, բայց արդյունքում դեպարտամենտը շատ ավելի արդյունավետ էր աշխատում, քանի որ աստիճանակարգության քանակը նվազել էր և թույլ էր տվել խնայել հսկայական ժամանակ յուրաքանչյուր մակարդակում:

Դրան հասնելուց հետո Մարշալն այժմ կարող էր ղեկավարել առանց ճնշման, փափուկ հպումներով: Իսկ նրանք, ովքեր խոչնդոտում կամ արգելակում էին գերատեսչության աշխատանքը, կամ պաշտոնանկ էին արվում, կամ էլ նախընտրում էին նորովի աշխատել՝ կատարելով ղեկավարի պահանջներն ու որդեգրել նրա մեթոդները: Մարշալի որոշ աշխատակիցներ սկզբում շփոթված էին նրա անուղղակի, խուսափողական հաղորդակցման ոճից, որը երբեմն ստիպում էր նրանց գլուխները քորել: Այնուամենայնիվ, դա հենց այն էր, ինչ օգնեց նոր ղեկավարին արագ ձեռք բերել ամուր հեղինակություն: Ենթական տուն վերդառնալիս կարող էր ծիծաղել այն բանի վրա, թե ինչպես էր Մարշալը անհանգստանում այնպիսի մանրուքների համար, ինչպիսին էր այգեպանի երեք դոլարանոց հաշիվը, բայց հետո հետզհետե հասկանում էր, որ այդպիսի ղեկավարի օրոք նա անպատիժ չէր մնա, եթե իզուր ծախսեր պետական փողերից թեկուզ մեկ ցենտ:

Ժամանակակից աշխարհը ոչ պակաս քառսային և բարդ է, քան Մարշալին ժառանգած ռազմական դեպարտամենտը: Հիմա ավելի դժվար է, քան երբևէ, վերահսկել իրավիճակը, հատկապես այն պատճառով, որ ստիպված ենք գործել ոչ թե ուղղակիորեն, այլ աստիճանակարգության երկար շղթայով: Դուք ժամանակ չունեք և չեք կարող հետևել ամեն ինչին: Իհարկե, եթե ձեզ բռնապետ համարեն, դա լավագույն կերպով չի ազդի ձեր հեղինակության վրա, բայց եթե ենթարկվեք հանգամանքներին և հանձնվեք՝ հենվելով ստորադաս աստիճանակարգության վրա, քառսը ձեզ կուլ կտա: Ելքը մեկն է՝ վարվել այնպես, ինչպես Մարշալն էր վարվում. ստեղծել հեռակառավարման համակարգ: Զբաղվեք ձեր հայացքները կիսող համախոհ տեղակալների որոնմամբ և պատրաստմամբ, ովքեր կգործեն այնպես, ինչպես դուք կվարվեիք նրանց փոխարեն: Մի վատնեք ձեր ժամանակը վիճաբանելով և փորձելով ապացուցել ձեր սեփական տեսանկյունը յուրաքանչյուր կամակոր մարդուն: Փոխարենը, զբաղվեք ձեր թիմում ընկերասիրության, արդյունավետության դաստիարակությամբ, և շուտով դա կդառնա նորմ:

Արդիականացրեք կազմակերպությունը, կատարեք կրճատումներ: Կրճատեք ոչ միայն հաստիքները, այլև անիմաստ թղթերի կույտը ձեր գրասեղանին, անհարկի հանդիպումները: Որքան քիչ ուշադրություն բևեռեք աննշան մանրամասներին, այնքան ավելի շատ ժամանակ կարող եք նվիրել իսկապես լուրջ հարցերին և աստիճանաբար ու աննկատելիորեն կամրապնդվի ձեր հեղինակությունը: Մարդիկ կհետևեն ձեզ, եթե դուք չճնշեք և սպառնաք: Սա հիմնական և ամենակարևոր կանոնն է նրանց համար, ովքեր կանգնած են իշխանության ղեկին:

ՈԱԶՄԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԲԱՆԱԼԻՆԵՐԸ

Այժմ, առավել քան երբևէ, արդյունավետ առաջնորդությունը պահանջում է նրբություն և ճարպկություն: Պատճառը պարզ է. մենք ավելի ու ավելի քիչ ենք վստահում իշխանություններին: Միևնույն ժամանակ, մեզանից շատերը նախընտրում են իրենց համարել իշխանավոր, սպա, այլ ոչ թե շարքային:

Ժամանակակից մարդիկ ցանկանում են ինքնահաստատվել և, հետևաբար, իրենց շահերը վեր են դասում խմբի շահերից: Թիմը մեր օրերում փխրուն կառույց է, այն հեշտությամբ կարող է ճաքել և նույնիսկ քանդվել: Այս հատկանիշները ազդում են ղեկավարների վրա, թեև նրանք կարող են տեղյակ չլինեն դրա մասին: Ընդհանուր միտումը, որին ենթարկվում են շատ առաջնորդներ, թիմին ավելի շատ ազատություն տալն է: Ցանկանալով ժողովրդավար երևալ առաջնորդը սկսում է հարցնել բոլորի կարծիքը, վստահում է խմբին որոշումներ կայացնելու հարցում և թույլ է տալիս ենթականերին միջամտել ընդհանուր ռազմավարության մշակման գործընթացին: Չգիտակցելով դա, առաջնորդներն իրենց թույլ են տալիս տարվել այս «ընթացիկ» քաղաքականությամբ և դրանով ակամա ոտնահարում են պատերազմի և ընդհանրապես առաջնորդության հիմնական օրենքներից մեկը՝ վերացնում են հիերարխիկ կառուցվածքը: Քանի դեռ ուշ չէ, սովորեք պատերազմի դասերը՝ ենթակաների հետ կիսված առաջնորդությունը ձախողման բաղադրատոմս է, համաշխարհային պատմության ամենամեծ պարտությունների պատճառը:

Իր տեսակի մեջ ամենահայտնի պարտություններից մեկը Կաննի ճակատամարտն էր մ.թ.ա. 216 թվականին՝ Հաննիբալի հրամանատարության տակ գտնվող կարթագենացիների և հռոմեացիների միջև: Հռոմեացիները թվով գրեթե երկու անգամ գերազանցում էին կարթագենացիներին, սակայն գլխովին ջախջախվեցին փայլուն մտածված և իրականացված ռազմավարության արդյունքում: Հաննիբալը, իհարկե, հանճարեղ հրամանատար էր, բայց հռոմեացիներն իրենք էլ մասամբ մեղավոր էին իրենց պարտության մեջ: Բանակի հրամանատարությունն իրականացվում էր երկու տրիբունների կողմից, ովքեր Հաննիբալի դեմ պայքարելու հարցում համաձայնության չգալով վիճեցին միմյանց հետ՝ դրա վրա ծախսելով ոչ պակաս ջանք և ժամանակ, քան թշնամու դեմ պայքարելը: Արդյունքում առաջացավ կատարյալ խառնաշփոթ:

Գրեթե երկու հարյուր հիսուն տարի առաջ Ֆրիդրիխ Մեծը, Պրուսիայի թագավորը և բանակի գլխավոր հրամանատարը, Յոթնամյա պատերազմում ջախջախեց միվորված հինգ հզոր հակառակորդների, մասամբ այն պատճառով, որ նա որոշումները կայացնում էր ավելի արագ, քան թշնամու գեներալները, ովքեր ամեն քայլից առաջ խորհրդակցում էին: Երկրորդ համաշխարհային պատերազմի ժամանակ գեներալ Ջորջ Մարշալը, խորապես գիտակցելով պառակտված ղեկավարության վնասարարության վտանգավորությունը, պնդեց, որ դաշնակիցների միավորված բանակները պետք է ղեկավարի մեկ գլխավոր հրամանատարը: Եթե նա պարտվեր այս ճակատամարտում, Էյզենհաուերը հաղթանակի չէր հասնի Եվրոպայում: Վիետնամի պատերազմում հրամանատարության միասնությունը, որից հմտորեն օգտվում էր հյուսիսվիետնամցի գեներալ Վո Նգուեն Դիապը, ամերիկացիների նկատմամբ անգնահատելի առավելություն տվեց, ովքեր ռազմավարության ընտրությունը կատարում էին քաղաքական գործիչների և գեներալների մի ամբողջ ամբոխով:

Կոլեգիալ ղեկավարությունը վտանգավոր է, քանի որ կոլեկտիվի անդամները հաճախ սկսում են տրամաբանել և վարվել անտրամաբանական և անարդյունավետ: Եկեք այս բացասական երևույթը անվանենք խմբային մտածողություն: Կոլեկտիվի անդամները վատ քաղաքական գործիչներ չեն: Նրանք ասում և անում են այն, ինչը, իրենց կարծիքով, նպաստում է ուրիշների աչքում իրենց անձնական կերպարի

բարելավմանը: Ուրիշներին հաճոյանալու, իրենց լավագոյն կողմերից ցուցադրելու ցանկությունը նրանց թույլ չի տալիս սթափ և սառնասրտորեն նայել իրերին: Այնտեղ, որտեղ անհատն ի վիճակի է լինել ստեղծագործական և վճռականություն ցուցաբերել, խմբի անդամները գործում են միմյանց նկատմամբ հետեւյալացք նետելու սկզբունքով՝ վախենալով ռիսկից: Փոխզիջում փնտրելու անհրաժեշտությունը, որը խմբում բոլորին և յրաքայտորին կրավարարեր, արմատապես սպանում է ստեղծագործականությունը: Խումբն ունի իր սեփական միտքը, և նրա միտքը երկչոտ է, զուրկ ստեղծագործական ունակություններից, ի վիճակի չէ արագ որոշումներ կայացնել, իսկ երբեմն էլ կայացնում է անհեթեթոյան աստիճանի հասնող անտրամաբանական որոշումներ:

Ահա թե ինչ խաղ պետք է վարեք: Ամեն ինչ արեք, որպէսզի թույլ չտաք իշխանության պառակտում և բաժանում: Ձեր ձեռքում պահեք դելը: Ձեզ, և միայն ձեզ, և ոչ թե կոլեկտիվին, պետք է բնորոշ լինի հեռանկարային ռազմավարական տեսլականը: Միևնույն ժամանակ, մի ուռացրեք ձեր ղեկավարությունը: Ստեղծեք թիմի լիարժեք տպավորություն, կարծես բոլորը ներգրավված են որոշումների կայացման գործընթացում:

Խորհրդակցեք թիմի անդամների հետ, օգտագործեք նրանց հաջող գաղափարները՝ նրբորեն մերժելով անհաջողները: Անհրաժեշտության դեպքում դիմեք փոքր, կոսմետիկ ռազմավարությունների, որոնց նպատակն է աջակցել և հանգստացնել կասկածող և անվստահ մարդկանց: Բայց միևնույն ժամանակ մինչև վերջ վստահեք միայն ձեր սեփական զգացողություններին: Հիշեք, թե ինչ վտանգներով է հղի հավաքական որոշումների կայացումը:

Արդյունավետ կառավարման առաջին օրենքը միանձնյա ղեկավարությունը ոչ մի դեպքում ոչ մեկին չզիջելն է: Իշխանությունը անկայուն երևույթ է: Որքան շատ ես քաշքշում մարդկանց, այնքան հաճախ ավելի քիչ իշխանություն ունես նրանց վրա: Առաջնորդ լինելը չի նշանակում պարզապես մոնչալ և խոնարհվել ենթակաների առջև: Դա ավելին է և պահանջում է նուրբ մոտեցում:

Արդյունավետ կառույցի ստեղծման համար հատկապես կարևոր է կադրերի ճիշտ ընտրությունը՝ ձեր պահանջներին համապատասխանող և ձեր հայացքները կիսող որակյալ, բանիմաց մասնագետների թիմը: Այդպիսի թիմը շատ առավելություններ է տալիս: Ձեր կողքին են հետաքրքրված, անկարեկից մարդիկ, ովքեր ունակ են ինքնուրույն մտածել: Դուք ստանում եք արդար և ժողովրդավար ղեկավարի համբավ և, բացի այդ, խնայելով ձեր սեփական ուժերը, կարող եք նրանց ուղղել ավելի զլոբալ խնդիրների լուծմանը:

Այդպիսի թիմ ստեղծելիս փնտրեք մարդկանց, ովքեր կարող են լրացնել ձեր բացերը, ովքեր գիտեն, թե ինչպես անել այն, ինչ դուք չեք կարող անել:

Ամերիկայում, քաղաքացիական պատերազմի ժամանակ, նախագահ Աբրահամ Լինքոլնը հարավի դեմ պայքարելու ռազմավարական պլան ներկայացրեց, բայց նա չունէր ռազմական պատրաստվածություն, ուստի նրա գեներալները արհամարհեցին այդ պլանը: Ի՞նչ լավ բան կար այդ պլանում, եթե այն հնարավոր չէր իրականացնել: Բայց Լինքոլնը որպէս համախոհ գտավ գեներալ Ուիլիս Գրանտին: Գեներալը կիսում էր հարձակողական պատերազմի տեսակետը և միևնույն ժամանակ չէր տառապում ավելորդ ինքնահավանությամբ: Գտնելով Գրանտին, Լինքոլնը լիովին

վատահեց նրան, վատահեց նրան նաև հրամանատարությունը և հնարավորություն տվեց պատերազմը վարել այնպես, ինչպես ինքը հարմար էր գտնում:

Թիմ ընտրելիս ծուղակը մի ընկեք, թույլ մի տվեք ձեզ տարվել և գայթակղվել թեկնածուների խելքով և փորձով: Շատ ավելի կարևոր է անձի անհատականությունը, ձեր ղեկավարության ներքո աշխատելու և թիմի մյուս անդամների հետ շփվելու կարողությունը, պատասխանատվություն ստանձնելու պատրաստակամությունն ու կարողությունը և անկախ մտածելակերպը: Ահա թե ինչու էր Մարշալն այդքան երկար ժամանակ փորձարկում էյզենհաուերին: Դուք կարող եք ժամանակ չունենալ մտածելու համար, բայց երբեք որևէ մեկին աշխատանքի մի՛ ընդունեք միայն այն պատճառով, որ նա հիանալի ռեզյումե ունի: Փորձեք տեսնել նրա հոգեբանական կառուցվածքը, թե իրականում ինչ է իրենից ներկայացնում:

Ապավինեք ձեր թիմին, բայց ավելորդ լիազորություններ չտաք և ինքներդ դրա պատանդը չդառնաք:

Ֆրանկլին Ռուզվելտը, օրինակ, ուներ իր հայտնի «ուղեղների տրեստը»՝ խորհրդականներ և աշխատասենյակի անդամներ, որոնց մտքերն ու դատողությունները հաշվի էր առնում, բայց երբեք չէր տարվում դրանցով և հեռու էր պահում նրանց վերջնական որոշումների կայացումից՝ թույլ չտալով դառնալ ինքնուրույն քաղաքական ուժ: Նա նրանց մեջ տեսնում էր միայն գործիք, իր հնարավորություններն ընդլայնելու և որպես թանկարժեք ժամանակը խնայելու միջոց: Նա գիտակցում էր մենիշխանության կարևորությունը և երբեք չէր գայթակղվում այն խախտելու մտքից:

Միջնորդների շղթան առաջին հերթին անհրաժեշտ էր տեղեկատվությունը արագ և հուսալիորեն փոխանցելու համար, ինչը հնարավորություն էր տալիս արագ հարմարվել հանգամանքներին: Միջնորդների շղթան բաղկացած էր երկու հիմնական բաղադրիչներից: Որքան կարճ և պարզ էր շղթան, այնքան ավելի ճշգրիտ էր մուտքային տեղեկությունները: Բայց նույնիսկ այս դեպքում էլ շղթայի միջոցով փոխանցվող տեղեկատվությունը հաճախ հասնում էր լուրջ աղավաղումներով: Կարևոր, խոստուն մանրամասները, որոնց միջոցով կարելի էր շատ բանների մասին դատել, հաճախ բովանդակազրկվում էին, հարթվում: Բացի այդ, միջնորդները կարող էին մեկնաբանել տեղեկատվությունը՝ շեշտադրելով ինչ-որ բան, բաց թողնելով կարևորը:

Առաջին ձեռքից տեղեկատվություն ստանալու համար ժամանակ առ ժամանակ անհրաժեշտ է անձամբ այցելել ռազմական գործողությունների թատերաբեմ: Մարշալը երբեմն ինկոգնիտո այցելում էր ռազմաբազաներ՝ անձամբ տեսնելու, թե ինչպես են ընթանում իր բարեփոխումները: Բացի այդ, սովորություն ուներ կարդալու զինվորների նամակները: Սակայն գերձանրաբեռնված օրերին, երբ ամեն ինչ աներևակայելի բարդ է, դա ամենայն հավանականությամբ չափազանց շատ ժամանակ է պահանջում:

Այն, ինչ ձեզ իսկապես անհրաժեշտ է, ռազմական պատմաբան Մարտին վան Կրեելդն անվանել է «ուղղորդված աստղադիտակ»: Այսինքն, շղթայի տարբեր մակարդակներում գտնվող մարդիկ, ովքեր կարող են ձեզ ընթացիկ տեղեկատվություն տալ անմիջապես դեպքի վայրից: Այս մարդիկ՝ ընկերները, համախոհները և լրտեսները, ավելի արագ են աշխատում, քան դանդաղ ու անշնորհք շղթան: Այս

խաղի վարպետը Նապոլեոնն էր, ով հավաքում էր երիտասարդ սպաների մի ամբողջ ստվերային թիմ և առանց հապաղելու ուղարկում ռազմաճակատի հեռավոր հատվածներ, կայագոր կամ նույնիսկ թշնամու շտաբ (օրինակ, դիվանագիտական ներկայացուցչի քողի տակ) գաղտնի հրամանով հատուկ տեսակի տեղեկատվություն հավաքելու համար, այնպիսի տեղեկատվության, որը հնարավոր չէր բավական արագ ստանալ նորմալ ուղիներով: Օգտակար է ձեր խմբում ստեղծել և պահպանել նմանատիպ կառուցվածք, որը թույլ կտա ճկունություն և մանևրելու ազատություն հաղորդել նույնիսկ դժվարին, անհարմար իրավիճակներում:

Միակ լուրջ վտանգը, որ կարող է ձեզ համար ներկայացնել միջնորդների շղթան, կարելի է սպասել ունայն և երկերեսանի մարդկանցից: Մրանք անխուսափելիորեն հանդիպում են ամենուր և կարող են մոլախոտի պես բողբոջել ցանկացած խմբում: Նրանք ոչ միայն մտածում են իրենց շահերի մասին, այլև ամեն կերպ լոբբինգավորում են դրանք՝ խոչընդոտելով ձեր ճանապարհը և սպառնալով ոչնչացնել թիմի միասնությունն ու համախմբվածությունը: Նրանք յուրովի են մեկնաբանում ձեր պատվերները՝ փնտրելով տարբեր մեկնաբանությունների ցանկացած բացեր և անտեսանելի անցքեր շղթայում: Փորձեք արմատախիլ անել այս վարակը՝ թույլ չտալով, որ այն տարածվի: Հավաքագրելիս հետաքրքրվեք թեկնածուների անցյալով՝ որքանո՞վ են նրանք նստակյաց, ի՞նչ հաճախականությամբ են փոխել աշխատանքը: Սա կարող է վկայել հավակնությունների մասին, որոնք թույլ չեն տա նրանց արմատավորվել ձեր գաղափարների մեջ, զգույշ եղեք. միգուցե նրանք գլխի դրական շարժումով ցանկանում են միայն հաճոյանալ ձեզ: Անգլիայի թագուհի Եղիսաբեթ I-ի արքունիքը լի էր տարբեր քաղաքական տիպարներով: Եղիսաբեթն այս խնդիրը լուծեց իր կարծիքը չբարձրաձայնելով: Ինչ էլ որ պատահեր, նրա վստահելի մարդկանց շրջապատից դուրս ոչ ոք չգիտեր, թե որն է նրա դիրքորոշումը: Այս քայլը մարդկանց համար դժվարացնում էր նրան ընդօրինակելը, քաղաքավարության ու համաձայնության անթափանց դիմակի տակ կռահել նրա մտադրությունները: Սա թագուհու իմաստուն ռազմավարությունն էր:

Քաղաքական խարդախներին մեկուսացնելու մեկ այլ միջոց է նրանց մանևրելու հնարավորությունից զրկելը: Մարշալը դրան հասավ՝ կոլեկտիվին վարակելով արդյունավետության ոգով. խախտողները կտրուկ դուրս մնացին ընդհանուր ոճից և դարձան նկատելի: Ամեն դեպքում միամիտ մի եղեք: Թիմում հայտնաբերելով «անձանոթին», արագ գործեք՝ թույլ չտալով նրան խմբում դիրքեր զբաղեցնել և ոչնչացնել ձեր հեղինակությունը:

Եվ վերջապես, զգույշ և պատասխանատու եղեք ձեր հրահանգների նկատմամբ՝ դրանց ձևի, ոչ թե բովանդակության: Անորոշ հրահանգներն անարժեք են: Երբ նրանք անցնում են հրամանատարական շղթայի միջով անձից անձ, նրանք, որպես կանոն, խեղաթյուրվում են և երբեմն փոխվում են անճանաչելիորեն, և դա սպառնում է որպեսզի աշխատակիցները վերաբերվեն ձեր հրահանգներին որպես անվճռականության և անորոշության խորհրդանիշի: Կարևոր է հստակ որոշել, թե ինչ էք ուզում ձեր ենթականերից, այնուհետև հրամաններ տալ. սա սկզբունքորեն կարևոր է: Մյուս կողմից, եթե ձեր հրահանգները ժամանակ առ ժամանակ չափազանց մանրամասն և կոնկրետ են, մարդիկ կարող են կորցնել նախաձեռնությունը և դադարել ինքնուրույն մտածելուց: Փորձեք նրանց համար ստեղծել իրավիճակներ, որոնցում նրանք պետք է

ապացուցեն իրենց: Հավասարակշռություն պահպանելն առանց այս կամ այն կողմ շեղվելու՝ արվեստ է: Եվ դրանում, ինչպես շատ այլ առումներով, Նապոլեոնը կատարելության էր հասել: Նրա հրամանները լի էին գունագեղ մանրամասներով, այնպես որ ենթակաները, ծանոթանալով դրանց, պատկերացնում էին նրա մտքի ընթացքը, բայց, մյուս կողմից, դրանք կազմված էին այնպես, որ բացառում էին դրանց երկակի մեկնաբանությունները: Հաճախ Նապոլեոնը նախանշում էր հնարավոր բարդությունները՝ կատարողին հուշելով, թե անհրաժեշտության դեպքում ինչպես հարմարեցնել հրահանգները: Հատկապես կարևորն այն է, որ նրա հրամանները ոգեշնչող էին: Շարադրանքի լեզուն, ճշգրիտ փոխանցում էր նրա ցանկությունների էությունը: Հրամանների շնորհիվ կատարողն իրեն զգում է ոչ թե չնչին անձ, ով պիտու էր կատարել միայն անհասանելի կայսեր կամքը: Այդպիսի հրամանները ոգեշնչում էին ենթականերին և մեծ գործերին մասնակցության զգացում էին տալիս: Բյուրոկրատական չոր ցուցումները, աստիճանակարգությամբ անցնելով, դառնում են բոլորովին անկենդան և կորցնում են ճշգրտությունը: Իսկ պարզ, հակիրճ, ոգեշնչող հրամանները, թույլ են տալիս կատարողներին զգալ, որ իրենցից շատ բան է կախված և մարտական ոգի են ներշնչում զորքերին:

ՀԱԿԱՌԱԿ ԿՈՂՄԸ

Իշխանության տարանջատումից ոչ մի լավ բան չի կարելի սպասել: Եթե երբևէ ձեզ առաջարկեն ղեկավար պաշտոն, որտեղ դուք ստիպված եք ինչ-որ մեկի հետ միասին ղեկավարել գործը, մի համաձայնվեք: Այս ձեռնարկումը անխուսափելիորեն կավարտվի ձախողմամբ, և դուք ստիպված կլինեք պատասխան տալ: Ավելի լավ է ցածր պաշտոն զբաղեցնել, և այս աշխատանքը թողնել մեկ այլ թեկնածուի: Իմաստ ունի, սակայն, օգտվել հակառակորդի սխալ կառուցված հիերարխիկ կառուցվածքից: Թող ձեզ չվախեցնեն ձեր դեմ ուժերը միավորած հակառակորդները: Եթե նրանք փորձեն միասնաբար հրամայել, դուք լուրջ առավելություն կստանաք: Ընդօրինակեք Նապոլեոնին: Դուք չպետք է պարտվեք, եթե ցանկանում եք հաղթել:

Սկիզբը.

- 1) https://www.datocms-assets.com/63284/1732378406-first-strategy_arm.pdf
- 2) https://www.datocms-assets.com/63284/1735414231-last-wars_arm.pdf
- 3) https://www.datocms-assets.com/63284/1740855330-keep-ur-head_arm.pdf
- 4) https://www.datocms-assets.com/63284/1744480072-drive-into-desperate_arm.pdf

Աղբյուրը. <https://www.litres.ru/book/robert-grin/33-strategii-voyny-624835/chi>