



РАСПРЕДЕЛЯЙ СИЛЫ: СТРАТЕГИЯ КОНТРОЛИРУЕМОГО ХАОСА (*Шестая стратегия*)

Важнейшими элементами войны являются стремительность и приспособляемость - способность принимать решения и действовать быстрее противника. Но добиться этого в наши дни нелегко. На нас изливается больше информации, чем когда бы то ни было, и это затрудняет обдумывание и принятие решений. Нам приходится управлять все большим числом людей, разбросанных на значительные расстояния, мы все чаще попадаем в ситуации неопределенности. Помните урок Наполеона, этого величайшего из полководцев: стремительность и гибкость возможно выработать, лишь обладая маневренной и подвижной структурой организации войск. Разбейте свое войско на небольшие независимые группы, способные самостоятельно действовать и принимать решения. Вы сделаетесь недосягаемым для противника, если сумеете возбудить в людях воинский дух; возложите на них миссию и позвольте ее выполнять.

ОРГАНИЗОВАННЫЙ БЕСПОРЯДОК

В 1800 году, разбив австрийские войска в битве при Маренго, Наполеон Бонапарт захватил Северную Италию и вынудил австрийцев к подписанию договора, в котором те признавали территориальные завоевания французов как здесь, так и в Бельгии. В последующие пять лет удавалось поддерживать мир, но Наполеон провозгласил себя императором Франции, так что для многих было очевидно: этот корсиканец не остановится на достигнутом, его честолюбие безгранично. Карл Макк, австрийский генерал-квартирмейстер, один из старейших и наиболее влиятельных генералов в армии, предлагал нанести по Франции превентивный удар, благо армия была достаточно велика, чтобы гарантировать победу. Он убеждал своих соратников: «Цель войны — победить противника, а не только стараться избежать поражения».

Макк и его единомышленники постепенно набирали силу, и в апреле 1805 года Австрия, Англия, Россия и Швеция подписали договор о военном союзе, целью которого было начать военную кампанию против Франции и оттеснить ее к прежним, донаполеоновским, границам. Летом того же года был разработан план: австрийские войска, численность которых равнялась 95 тысячам, должны были атаковать французов в Северной Италии и взять реванш за свое унижительное поражение в 1800 году; другому подразделению - еще 23 тысячи - предстояло удерживать Тироль, расположенный на границе Италии и Австрии. Макк во главе семидесятитысячного войска должен был продвигаться вдоль Дуная к Баварии, в его задачу входило не допустить, чтобы эта земля, стратегическое расположение которой было чрезвычайно важно, заключила союз с французами.

Закрепившись в Баварии, Макку и его армии нужно было в течение нескольких недель оставаться здесь, дожидаясь, пока подоспеет русская армия - 75 тысяч солдат. Здесь им предстояло соединиться, после чего несокрушимое объединенное войско двинулось бы на запад, к Франции. Тем временем англичане должны были атаковать французов с моря. Позднее на каждый из фронтов предполагалось присылать подкрепление, так что в итоге численность армии достигла бы 500 тысяч человек - невиданный размах, подобного которому Европа еще не знала. Даже Наполеону было бы не под силу тягаться с армией, вдвое превосходящей его собственную, да к тому же наступающую со всех сторон.

В середине сентября Макк начал свою часть кампании с продвижения вдоль Дуная к Ульму, в самом сердце Баварии.

Добравшись до пункта назначения и расквартировав солдат, Макк с удовлетворением доложил союзникам о выполнении задачи. Генерал не выносил беспорядка и неопределенности. Он старался все обдумать заранее, выработать четкий план и придерживаться его как можно точнее. Он называл это «часовым механизмом войны». Макк считал свой план безукоризненным: ему не могли грозить никакие сбои, Наполеон был обречен.

В жизни Макка был эпизод, когда он, попав в плен, вынужден был провести три года во Франции. Там ему довелось познакомиться с наполеоновским стилем ведения войны. Стратегия полководца состояла в том, чтобы заставить неприятеля разделить свои силы, теперь же этот прием обращался против него самого: неприятности в Италии не позволяли Наполеону консолидировать все свои силы, и он никак не мог позволить себе направить в Баварию больше семидесяти тысяч своих солдат. К моменту

перехода наполеоновских войск через Рейн австрийцы будут наготове и сделают все возможное, чтобы задержать продвижение французов. Наполеону потребуется не меньше двух месяцев, чтобы добраться наконец до Дуная. К этому времени австрийская и русская армии уже соединятся, и они беспрепятственно пройдут по Эльзасу и Франции.

Разработанный Макком план предусматривал все неожиданности, был предельно четким и надежным. Генерал уже ощущал на губах вкус победы над Наполеоном, которого ненавидел всеми фибрами души, как ненавидел все то, что ассоциировалось с его именем, - недисциплинированных (точнее - на взгляд Макка - недостаточно вымуштрованных) солдат, разжигание революций в Европе, постоянную угрозу миру и спокойствию. Макку оставалось спокойно ждать в Ульме русскую армию.

Сентябрь подходил к концу, когда Макк почувствовал, что происходит что-то странное. К западу от Ульма, между его позициями и границей Франции, был расположен горный массив Шварцвальд. Лазутчики вдруг стали сообщать о продвижении французских отрядов по лесу в направлении австрийских позиций. Макка это известие привело в замешательство: он ожидал, что Наполеон будет форсировать Рейн намного севернее, - это казалось более осмысленным, там путь на восток был для французов не в пример более удобным, там их практически невозможно было бы остановить. Но Наполеон и тут остался верен себе - он снова ошеломил неприятеля неожиданным ходом, направив свою армию через узкий проход в Шварцвальдских горах напрямик на Макка. Даже если это было не более чем обманным маневром, Макку все равно приходилось думать об обороне, поэтому он направил отряд на запад к Шварцвальду, чтобы задержать французов до появления русского подкрепления.

Прошло несколько дней. Макк беспокоился - да что там, он пребывал в настоящем смятении. Французы продвигались по Шварцвальду, а передовые отряды кавалерии были далеко впереди. В то же время стало известно о многочисленных французских силах, которые двигались куда-то на север от его позиций. Донесения разведки были противоречивыми: в одних сообщалось, что армия французов стоит в Штутгарте, в шестидесяти милях к северо-западу от Ульма; другие говорили, что она расположена восточнее или севернее, а то и совсем близко, у самого Дуная. Получить более точную информацию не предоставлялось возможности, поскольку отряды французской кавалерии блокировали Шварцвальд, не позволяя лазутчикам проникнуть на север для подтверждения сведений.

Больше всего на свете австрийский полководец страшился неопределенности - и теперь нехватка данных путала его, мешала сосредоточиться и рассуждать хладнокровно. В конце концов он принял решение отозвать свои отряды назад к Ульму, чтобы соединить под ним все свои силы. Не исключено, что Наполеон собирается дать им бой именно там. В таком случае они будут на равных.

К началу октября австрийская разведка наконец смогла понять, что, собственно, происходит, - и новости были ужасающие. Французская армия пересекла Дунай восточнее Ульма, блокировав Макку пути к отступлению в Австрию и отрезав русских. Второй отряд французов стоял южнее, перекрывая путь в Италию. Как же это случилось, каким образом семьдесят тысяч французов подобрались и оказались одновременно в нескольких местах? Да еще так быстро передвигаясь? Макк, охваченный паникой, разослал лазутчиков во всех направлениях. Его люди нашли

слабое место в расположении французов: дороги на север и восток преграждали совсем небольшие, малочисленные отряды французов. Там можно было прорваться. Макк начал подготовку к походу. Но двумя днями позже, 13 октября, когда он уже собирался отдать приказ об отступлении, разведчики донесли, что за ночь к французам подошло мощное подкрепление, так что теперь и путь на северо-восток был отрезан.

Спустя еще несколько дней, 20 октября, получив известие, что русские не придут на помощь, Макк сдался. Свыше шестидесяти тысяч австрийских солдат были взяты в плен практически без единого выстрела. Это была поразительная победа, одна из самых бескровных в истории человечества.

Через несколько месяцев армия Наполеона повернула на восток, чтобы сразиться с русскими и остатками австрийской армии и одержать блестящую победу при Аустерлице. Макк тем временем томился в австрийской тюрьме, приговоренный к двум годам заключения за свою бесславную роль в поражении. В тюрьме он ломал голову (и, как поговаривали, даже тронулся умом), пытаясь понять: что он упустил? где крылась ошибка в его безупречном плане? Как получилось, что ниоткуда, из пустоты, к востоку от него вдруг возникла целая армия? Никогда в жизни ему не приходилось сталкиваться с подобным, и он бился над этими вопросами, не находя ответов, до конца своих дней.

ТОЛКОВАНИЕ

История судит генерала Макка не так строго, ведь те французские соединения, которым он безуспешно пытался противостоять осенью 1805 года, являли собой одну из самых незаурядных армий в мировой военной истории, воплощение новаторских идей в военном искусстве.

На протяжении тысячелетий все войны велись, в общем и целом, по одному стандарту: командующий выставлял свою армию - большую, цельную - против армии неприятеля, приблизительно равной по численности его собственной. Он не дробил армию на более мелкие подразделения, так как это было бы нарушением важного принципа концентрации сил; к тому же разделенными, рассеянными отрядами сложнее было бы командовать, так что полководец рисковал утратить контроль за ходом сражения.

Наполеон совершенно неожиданно изменил все это коренным образом. За краткий мирный период, с 1800 до 1805 год, он реорганизовал французскую армию, собрав воедино самые разные силы и сформировав Grande Armee, Великую армию, общая численность которой составляла 210 000 человек. Эту армию он подразделил на корпуса, в каждом из которых имелись собственная кавалерия, пехота, артиллерия и штаб. Каждым таким подразделением командовал маршал - обычно это были молодые генералы, достойно проявившие себя в предыдущих кампаниях. Каждый корпус - а их величина колебалась от пятнадцати до тридцати тысяч человек, - представлял собой самостоятельную боевую единицу, мини-армию, возглавляемую мини-Наполеоном.

Основным достоинством такой системы была маневренность корпусов, их быстрота и подвижность. Наполеон отдавал приказы маршалам и предоставлял возможность действовать самостоятельно, выполняя полученные задания. От получения до выполнения приказа проходило совсем немного времени, а

миниатюрные армии, не обремененные тяжелыми обозами (понятно, что имущества им требовалось куда меньше), передвигались со значительной скоростью.

Вместо того чтобы вести единую армию в одном направлении, Наполеон получил возможность оперировать отдельными соединениями, то разделяя, то объединяя их в самых разнообразных вариантах и повергая в растерянность неприятеля, бессильного разгадать, что стоит за этими «хаотичными» перемещениями.

Вот такого монстра Наполеон и явил Европе в сентябре 1805 года. Пока несколько корпусов базировались в Северной Италии, удерживая австрийцев от прорыва на том направлении, семь корпусов двинулись на восток и порознь, с разных сторон, вторглись в Германию.

Резервный отряд, в основном состоящий из кавалерии, направился в Шварцвальд, к западу от позиций Макка, тем самым окончательно запутав его и заставив теряться в догадках, что же происходит на севере (Наполеон предельно ясно понимал прямолинейную логику австрийца и рассчитывал на то, что кажущийся беспорядок деморализует его и сделает легкой добычей). Тем временем семь корпусов, опорным пунктом которых был Штутгарт, продвинулись на юг до Дуная, отрезав армии Макка пути к отступлению. Один из корпусных командиров, получив сведения, что дорога на северо-восточном направлении недостаточно укреплена, не стал дожидаться реакции Наполеона на свое донесение, а принял решение, самостоятельно и оперативно направился туда и исправил положение.

Куда бы ни метнулся Макк, он наткнулся на отряд, достаточно многочисленный, чтобы удержать его на месте до того момента, пока французская армия окончательно не замкнет кольцо. Это напоминало то, как стая койотов загоняет и окружает кролика. Важно осознавать: будущее - за подобными отрядами, легкими на подъем, мобильными и потому неуловимыми. У вас как у лидера может возникнуть естественное желание контролировать процесс, координировать его на каждом этапе, но такой стиль руководства безнадежно устарел, подобная система напоминает громоздкие и неповоротливые армии прошлого. Дабы не испугаться того, что, как может показаться, граничит с хаосом и неразберихой, потребуется определенное мужество - придется немного ослабить поводья. Зато, отказавшись от централизации и разделив свою армию на небольшие группы, вы выиграете в мобильности, и это с лихвой окупит частичную утрату контроля. Ведь мобильность - самый мощный множитель силы из всех возможных. Она позволит вам то объединять, то рассредоточивать свои отряды в бесконечных вариантах, избегая неуклюжей прямолинейности. Результат не замедлит сказаться: эта гибкость повергнет в изумление и обезоружит ваших соперников.

Небольшие группы более оперативны, их творческий потенциал выше, они легче и быстрее адаптируются. Солдаты и офицеры в таких подразделениях полнее включены в происходящее, у них высок уровень заинтересованности, следовательно, велика и преданность делу. В конечном счете при таком подходе вы добьетесь гораздо большего, чем если будете стараться проконтролировать каждую мелочь.

КЛЮЧИ К ВОЕННЫМ ДЕЙСТВИЯМ

Множество людей в этом мире стараются найти тайную формулу успеха и власти. Они не желают думать своей головой, требуя готовый рецепт. Идея стратегий

привлекает их по той же самой причине. Им кажется, что стратегия - это серия этапов, пройдя которые непременно, с гарантией, можно достичь определенной цели. Им хочется получить список этих этапов от какого-то эксперта, учителя, гуру. Веря в силу подражания, он жаждут узнать, как поступал тот или иной великий человек, чтобы добраться до вершины. Их поведение в жизни так же механистично и прямолинейно, как и их мышление.

Чтобы выделиться из этой компании, вам нужно раз и навсегда избавиться от распространенного заблуждения: суть стратегии не в том, что нужно выполнить чей-то блестящий план и так добиться успеха. Ее квинтэссенция в другом - в умении выстроить ситуацию таким образом, чтобы у вас было больше возможностей и больше степеней свободы, чем у противника. Вместо того чтобы хвататься двумя руками за вариант А как за единственно верное решение, истинный стратег повернет дело так, чтобы можно было применить варианты А, В или С - в зависимости от обстоятельств. В этом состоит глубина стратегического мышления, являющего собой противоположность мышлению стереотипному.

Сунь-цзы выразил эту мысль по-другому. Цель, на которую нацелена стратегия, он называл местом приложения стратегической мощи (мощь в данном случае — не что иное, как потенциальная сила, или энергия). Таким местом может быть, например, валун, который покачивается на вершине холма, или туго натянутая тетива. Достаточно чуть тронуть валун или отпустить тетиву, и произойдет мгновенное высвобождение энергии. Камень может покатиться - а стрела полететь - в любом направлении; это зависит от действий неприятеля. Важно другое: не идти по заранее predeterminedому кем-то пути, а поместить себя в место приложения стратегической мощи и воспользоваться полученными возможностями.

Наполеон, скорее всего, ничего не знал об этой концепции Сунь-цзы, тем не менее всеми своими действиями он словно бы демонстрировал глубочайшее ее понимание. Расположив семь отрядов в кажущемся беспорядке вдоль Рейна и направив резервный отряд в Шварцвальд, он точно определил место приложения стратегической мощи. Куда бы ни повернул Макк, чтобы он ни сделал, австрийцы были обречены. Наполеон располагал бесконечным числом возможностей, тогда как у Макка сохранялось лишь несколько, и все никудышные.

Наполеон всегда искал свою версию стратегической мощи, а уж в кампании 1805 года проделал это безупречно. В полной мере сознавая значение организации и структуры, он разработал систему корпусов, заложив гибкость и подвижность в самую основу своей армии. Урок прост: негибкая, централизованная структура сковывает вас, ограничивая ваши возможности линейными построениями. Подвижная, разделенная на мобильные отряды армия дает многочисленные варианты, предоставляет свободу выбора для приложения стратегической мощи. Структура и есть стратегия; возможно, это наиболее стратегически важный выбор из всех, которые вы делаете. Если коллектив достался вам в наследство, проанализируйте его структуру и измените согласно своим целям.

Отнеситесь к этому процессу с душой, не жалейте творческой энергии. Делая это, вы не только идете по стопам Наполеона, но и следуете примеру самой, пожалуй, эффективной и мощной военной машины новой истории — прусской (а позднее германской) армии.

Потерпев от Наполеона сокрушительное поражение в сражении 1806 года под Йеной и Ауэрштедтом (см. стратегию 2), руководители прусской армии произвели определенную переоценку ценностей. Они отнеслись к себе жестко и самокритично и увидели прошлые ошибки.

Ситуация резко изменилась, сторонники военной реформы, включая Карла фон Клаузевица, были наделены немалыми полномочиями. И они решились на беспрецедентный шаг, разработав превосходную армейскую структуру и тем самым заложив основу будущих успехов. В основе этого революционного преобразования лежала подготовка кадровых офицеров: высококвалифицированных, обученных военному делу, стратегии и тактике, а также искусству управления и командования. Глава государства, премьер-министр или даже генерал могли ничего не понимать в военной науке, но блестяще образованные и прошедшие специальную выучку армейские офицеры могли и должны были компенсировать эти недостатки. Структура этой организации не была жестко фиксированной: каждый новый командующий мог менять его размеры и состав в соответствии со своими целями, выполняемыми задачами и требованиями времени.

После каждой военной кампании или учений проводился всесторонний анализ. С этой целью был создан специальный отдел, в компетенцию которого входили подобные аналитические исследования и изучение мирового военного опыта. Кадровые офицеры получали возможность учиться не только на собственных ошибках, но и на ошибках других. Эту работу предполагалось постоянно развивать.

Самой важной реформой было развитие *Auftragstaktik* (принципа предоставления командиру самостоятельности при выполнении поставленной задачи). В немецком языке есть два слова, означающих «приказ»: *Auftrag* и *Befehl*, но смысловые их оттенки несколько отличаются. *Befehl* - это собственно приказ, по-военному четкий, конкретный, которому надлежит повиноваться и выполнять буквально. Под *Auftrag* подразумевается нечто более общее: это поручение, некая директива, выполняющая которую нужно придерживаться скорее духа, чем буквы. На *Auftragstaktik* - тактике, подсказанной злейшим врагом Пруссии Наполеоном и той свободой, которую он предоставлял своим маршалам, - базировалась вся реформа. С самого начала службы офицерам прививали общие принципы немецкого военного искусства: скорость, наступательный характер военных действий и т. д. На учениях, направленных на развитие самостоятельного мышления, офицеры учились принимать в трудных ситуациях решения, которые, не идя вразрез с общей идеологией, соответствовали бы конкретным обстоятельствам и ситуации.

В ходе учений офицер, находясь во главе военного подразделения - аналога наполеоновских корпусов, - получал боевое задание, после чего ему предстояло действовать самостоятельно. Его оценивали по результату, а не по тому, какими способами этот результат был достигнут.

Германский Генеральный штаб (с небольшими перерывами) действовал с 1808 года до конца Второй мировой войны. За этот период немецкая армия постоянно одерживала победы в сражениях над армиями других стран, включая войска Антанты в Первой мировой войне, несмотря на все сложности «окопной» войны.

Кульминацией военных успехов Германии можно считать самую молниеносную военную победу новейшей истории: блицкриг 1940 года - вторжение во Францию и Нидерланды, когда германская армия мгновенно смяла вялую оборону французов.

Своими победами немцы были обязаны структуре армии и применению *Auftragstaktik* - тактике, обеспечивавшей разнообразные возможности и обладавшей значительным потенциалом.

Германский Генеральный штаб может служить организационной моделью для любого коллектива, который хочет обрести мобильность и стратегическую мощь. Прежде всего, структура была гибкой, что позволяло руководителям приспособлять ее под свои нужды. Во-вторых, осуществлялась постоянная самооценка, и, если это требовалось, в работу немедленно вносились необходимые изменения. В-третьих, структура штаба воспроизводилась в армии на всех уровнях: штабные офицеры обучали офицеров младше их по званию - и так далее, по нисходящей. Даже в самых малочисленных подразделениях насаждались принципы, общие на всех уровнях.

Наконец, вместо жестких приказаний была принята система *Auftragstaktik*, директив. Применение этой тактики позволило солдатам и офицерам более ответственно, творчески подходить к выполнению заданий, обеспечивало значительный успех в выполнении различных боевых задач и ускоряло процесс принятия решений.

Мобильность была заложена в самую основу системы. Основной момент в *Auftragstaktik* - общие принципы коллектива. Они могут базироваться на том благом деле, которое вы делаете, или на уверенности в том, что, сражаясь со своим врагом, вы противостоите злу. В них может быть отражен и тот стиль ведения войны - оборонительный, маневренный, безжалостно агрессивный, - который подходит вам лучше других. Вы должны сплотить свою группу, свой коллектив вокруг этих принципов. Затем, передавая накопленный опыт, воспитывая, создавая ситуации, способствующие раскрытию творческих возможностей каждого, закрепите значение этих принципов для коллектива, добейтесь, чтобы они стали важны каждому в группе, чтобы они вошли в плоть и кровь.

Теперь, отдав своему отряду указание-направление и предоставив свободу в его выполнении, вы сможете доверять решениям членов группы и в то же время ощутите уверенность в собственных силах как координатора общих действий.

Монгольские орды под водительством Чингисхана в первой половине XIII века были, пожалуй, предшественниками армии Наполеона с ее мобильными корпусами. Чингисхан, проповедовавший идеи монгольского превосходства, был мастером маневренной войны. Его армия, разбитая на небольшие конные отряды, могла то собираться воедино, то мгновенно рассыпаться, образуя бесчисленные варианты и схемы; армии, которым приходилось с ними сталкиваться, терялись перед лицом кажущегося хаоса. Конники были совершенно непредсказуемыми, казалось, в их рядах царит полный беспорядок, на самом же деле все маневры были великолепно скоординированны.

Монгольским воинам не нужны были слова, они и без того знали, что и когда им надлежит делать. Единственным объяснением для их несчастных жертв было предположение, что те одержимы дьяволом. Поражающая воображение скоординированность монгольских воинов, однако, была результатом суровой муштры и постоянных учений. В мирное время Чингисхан каждую зиму устраивал Великую Охоту - трехмесячную операцию, в ходе которой вся монгольская армия рассеивалась вдоль стартовой линии, длиной в восемь десятков миль, где-нибудь в степях Средней Азии или на территории современной Монголии. Шест, воткнутый в землю в сотнях

миль оттуда, обозначал конец охоты. Конники двигались вперед, гоня перед собой всех животных, которые встречались на пути. Медленно, словно в замысловатом танце, концы линии загибались, в конце концов линия превращалась в замкнутый круг, внутри которого оказывалась добыча (шест всегда был в центре круга). По мере того как кольцо сжималось, животных убивали. Самых крупных и опасных хищников оставляли напоследок. Великая Охота была для монгольских воинов отличным тренингом, учениями, в ходе которых они оттачивали способность общаться на расстоянии с помощью сигналов, точно координировать действия, не теряться в разных ситуациях и принимать решения, не дожидаясь приказаний. В тех учениях оттачивали даже бесстрашие, это тоже стало своего рода упражнением, когда отдельные воины выходили на единоборство с хищными зверями. Через охоту, игру Чингисхан насаждал свою идеологию, объединял людей, развивал в них взаимное доверие и укреплял дисциплину.

Сплачивая свои собственные отряды, найдите способ помочь людям лучше узнать друг друга и проникнуться взаимным доверием. Подобные упражнения не только помогут им наладить общение между собой, но и приведут к интуитивному пониманию того, что нужно делать. Не придется терять драгоценное время на бесконечные согласования, передачу сообщений и указаний, да и вы будете избавлены от постоянного контролирования работы коллектива. Если же вам удастся замаскировать подобные упражнения под игру или забаву, как в случае с Великой Охотой, тем лучше.

Наконец, последнее: вам потребуется организовать свою группу, разработать ее структуру в соответствии с силами и слабостями ваших солдат, их жизненными и социальными обстоятельствами. Чтобы это получилось, надо настроиться на максимальную чуткость к членам своей команды, к их человеческим качествам; вы обязаны понимать людей во всем, до мелочей, а также чувствовать дух времени.

Во время Гражданской войны в США генералы Союзной лиги (северяне) выбивались из сил, стараясь превратить в армию беспорядочную толпу. В отличие от дисциплинированных, прекрасно обученных войск Конфедерации многие солдаты-северяне не имели никакой выучки, более того, были мобилизованы принудительно, в последнюю минуту. По большей части это были колонисты-пионеры, неотесанные мужланы, бродяги, к тому же они обеими руками держались за свою независимость. Некоторые генералы пытались насадить дисциплину в войсках, но по большей части безуспешно. Другие сосредоточивались на разработке стратегических планов, не придавая значения тому, что армия по-прежнему выглядела из рук вон плохо.

Генерал Уильям Текумсе Шерман подошел к проблеме по-другому: он изменил структуру организации, применяясь к индивидуальным особенностям своих людей. Он создал демократичную армию, поощрял проявление инициативы офицерами, при этом позволил им одеваться, как им нравилось, и не настаивал на муштре. Ослабив внешнюю дисциплину, он воспитывал дух товарищества и заботился о моральном состоянии солдат. А те были неутомимы, как и полагается бродягам. Шерман использовал это, создав подвижную, мобильную армию. Они пребывали в постоянном движении, всегда передвигались быстрее неприятеля, всякий раз выигрывали время. Армия Шермана наводила ужас на противника, сражаясь лучше всех у северян.

Подобно Шерману, не настаивайте на выполнении дисциплинарных условий, если это вызывает аллергию у ваших солдат. Лучше подумайте об их сильных сторонах,

обращение к которым повысит ваш потенциал. Проявите изобретательность, поработайте над структурой группы, и пусть при этом ваш ум сохраняет такую же подвижность и гибкость, как та армия, которую вы возглавляете.

АВТОРИТЕТНОЕ МНЕНИЕ

Поэтому, когда борются... действуют, руководствуясь выгодой, производят изменения путем разделений и соединений. Поэтому он стремителен, как ветер; он спокоен и медлителен, как огонь... он непроницаем, как мрак; его движение как удар грома.

СУНЬ-ЦЗЫ (IV В. ДО Н. Э.)

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА

Поскольку структура вашей армии должна соответствовать тем людям, которые ее составляют, то и к закону децентрализации нужно подходить гибко: некоторым людям необходима твердая рука. Даже если вы создаете организацию с более свободной дисциплиной, возможны обстоятельства, когда нужно ужесточить ее, давая подчиненным меньше свободы. Мудрый полководец не высекает свои слова на скрижалях, он всегда готов реорганизовать свою армию, которая при этом сможет оставаться современной и соответствовать велениям времени.

Начало:

- 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_rus.pdf
- 5) https://www.datocms-assets.com/63284/1747510580-avoid-traps_rus.pdf

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