

ՊԷձՕԷ ի շեՍՍՕ՞Ի ՕժձԾ,

ՂԵԿԱՎԱՐԻՆ ԲՆՈՐՈՇ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ղեկավարելը կամ կառավարումը՝ մարդկանց հետ վարվելու արվեստ է, կամ, ավելի ճիշտ, համոզելու և անձնական օրինակով մարդկանց վրա ազդեցություն գործելու այնպիսի արվեստ, որի շնորհիվ նրանք անշեղորեն գործում են որոշակի ուղղությամբ և հանուն որոշակի նպատակների: Ղեկավարելը երբեք չի կարելի շփոթել ստիպման, բռնության հետ: Ստիպումն առկա է այն դեպքում, երբ մարդկանց վախեցնելու կամ ուժ գործադրելու միջոցով մղում են գործելու որոշակի ուղղությամբ: Ձի կարելի ձեռքերի լրիվ ազատություն տալ այն մարդուն, ով ցանկանում է մինչև վերջ օգտագործել իր ենթակաների ուժերը՝ նրանց մեջ «աստվածային վախ ներշնչելու միջոցով»: Մարդկանց ղեկավարելը նրա գործը չէ: Շատ կարևոր է, որպեսզի ենթակաները հավատան ոչ միայն իրենց ղեկավարին, այլև իրենք իրենց, քանի որ սեփական ուժերին հավատալը մեծ նշանակություն ունի զորքերի բարոյական վիճակի համար: Իսկապես մեծ է այն ղեկավարը, որն իր անձնական օրինակով ենթականերին այնպիսի հավատ է ներշնչում սեփական ուժերի նկատմամբ, որ նրանք պատրաստ են լինում արագ, խնամքով և ուրախությամբ կատարել այն բոլոր պարտականությունները, որոնք դրված են նրանց վրա կամ իրենք են վերցրել՝ սեփական նախաձեռնությամբ:

Ղեկավարման նշանակությունը լուսաբանող օրինակներով բանակի կյանքը շատ ավելի հարուստ է, քան որևէ այլ կոլեկտիվի կյանքը: Գլխավոր հրամանատարը կարող է արտակարգ մտավոր կարողությունների տեր ան-

ձևավորություն լինել, նա կարող է արշավանքի մանրամասնորեն մշակված պլան կազմել, բայց թե ճակատամարտի օրը դրա իրագործումն ինչպես կընթանա՝ որոշվում է միայն զորքերի մարտական ոգու վիճակով: Գեռևս չի ստեղծվել այնպիսի մի զենք, չի կազմվել պաշտպանության այնպիսի պլան, որոնք կարողանային բեկել այն բանակի մարտական ոգին, որն առաջնակարգ ղեկավարություն ունի: Մեր ժամանակներում, որը զանգվածային բանակների միջև մղվող երկարատև պատերազմների ժամանակաշրջան է, զորքերի բարոյական վիճակը կախված է ոչ թե գեներալներից, այլ կապրալներից, սերժանտներից, կրտսեր սպաներից, կապիտաններից, մայորներից և գնդապետներից: Հենց այդ հրամանատարներն են արտացոլում իրենց գլխավոր հրամանատարի ընդունակությունները, իսկ դրա համար նրանք պետք է տիրապետեն ղեկավարման արվեստին: Ավելին, լավ կազմակերպված ոչ մի բանակ չի կարող գործել առանց ենթակա հրամանատարների նախաձեռնողության: Ժամանակակից պատերազմում նրանց կողմից հանդես բերվող նախաձեռնությունը վճռորոշ գործոն է:

Մի անգամ մեծն Նապոլեոնի բանակի վետերան սերժանտներից մեկն ասում է մի երիտասարդ զինվորի. «Այ տղա, այստեղ ժամանեց կայսրը»: Երիտասարդ զինվորը հարցնում է. «Որտեղի՞ց դու դա իմացար: Ես գեներալի շտաբում էի և ոչինչ չտեսա ու ոչինչ չսեցի»: Սերժանտը պատասխանում է. «Ես հավատացած եմ, որ նա պետք է այստեղ լինի: Մի՞թե չես տեսնում, որ ամբողջ աշխարհը շարժման մեջ է: Տե՛ս, թե ճանապարհներով ինչպես են արշավում սուրհանդակները: Ամեն ինչ շարժվում է: Մեր թշնամիները առանց ակնոցի էլ կարող են տեսնել, որ մեր կայսրը մեզ հետ է: Շուտով նրանք դրանում կհամոզվեն»: Վետերան սերժանտն իրավացի էր, նա գիտեր իր կայսրը: Նապոլեոնը գործի մարդ էր և կայսեր այդ հատկությունը արտացոլվում էր ենթակաների վարքում:

Լավ ղեկավարը լիարժեք փոխադարձ համաձայնության մեջ պետք է լինի այն խմբի հետ, որի ղեկավարն է: Նա պետք է խմբի հետ նույն կյանքով ապրի և, այնուամենայնիվ, գնա նրա առջևից: Խմբի հետ ապրելու համար նա պետք է բնավորություն և անհատականություն ունենա, իսկ նրան իր հետևից տանելու համար նա այդ առանձնահատկությունները պետք է ունենա գերադրական աստիճանով:

Հաճախ «բնավորությունն» ու «անհատականությունը» հոմանիշներ են համարում, բայց դա այդպես չէ:

Ամերիկացի հայտնի հոգեբույժ Հենրի Լինկը կարողացավ բացահայտել այդ երկու հասկացությունների տարբերությունը՝ սահմանելով, որ բնավորություն ունեցող մարդը պետք է ունենա հետևյալ արժանիքները. աշխատասի-

րություն, գիտակցականություն, ազնվություն, իր խոսքին հավատարմություն և հաստատուն սովորություններ: Միևնույն ժամանակ նա կարող է լինել ձանձրույթ հարուցող, շշփվող, մռայլ, լիովին զուրկ այն առանձնահատկությունից, որը մենք անհատականություն ենք անվանում: «Անհատականությունը, - ասում է դոկտոր Լինկը, - մարդու կողմից իր ընդունակություններն ու եռանդը գործողությունների ու սովորությունների ձևափոխելն է, որոնց օգնությամբ նա ազդում է այլ մարդկանց վրա»:

Այս սահմանումն այնքան կարևոր է, որ արժե կրկնել:

Անհատականությունը մարդու կողմից սեփական ընդունակություններն ու եռանդը այնպիսի սովորությունների և գործողությունների վերածելու աստիճանն է, որոնց օգնությամբ նա կարողանում է ազդել այլ մարդկանց վրա:

Մյուս պայմանների հավասարության դեպքում մտավոր միջին ընդունակությունների տեր այն մարդը, որը կարողանում է նվազել դաշնամուրի վրա և ավտոմեքենա վարել, ավելի մեծ պոտենցիալ անհատականություն ունի, քան այն մարդը, որը չի կարողանում կատարել ոչ մեկը և ոչ էլ մյուսը: «Անհատականությունը ինչպես աշխատանքում, այնպես էլ խաղի մեջ ունեցած վարպետության այն հետևանքն է, որը մարդուն գրավիչ ու ազդեցիկ է դարձնում»: Եթե մարդ սովորում է նույնիսկ միայն շիշը քթի ծայրին պահել, ապա դրանով իսկ նա մեծացնում է իր անհատականությունը:

«Ականավոր անհատականություն ունենալու համար, - ասում է դոկտոր Լինկը, - պետք է ոչ միայն բազմատեսակ վարպետություն ունենալ, այլ հարաբերական գերազանցություն մի քանի բնագավառներում և անժխտելի գերազանցություն՝ մեկ բնագավառում: Հիմնական գերազանցության պետք է հասնել պրոֆեսիոնալ գործունեության բնագավառում, իսկ հարաբերական՝ սպորտում, սիրված զբաղմունքներում և ընդհանուր իմացության ոլորտում»:

Այլ կերպ ասած, ղեկավարը, նախ, պետք է լավ իմանա իր գործը, երկրորդ՝ որևէ բնագավառում պետք է մասնագետ լինի և, երրորդ, բավականաչափ ճկուն միտք և լայն գիտելիքներ ունենա, որպեսզի կարողանա գրավիչ ձևով պատմել այն, ինչ անմիջականորեն իր աշխատանքին չի վերաբերում:

Լինում են դեպքեր, երբ մենք որևէ մեկին թերարժեք ենք անվանում: Եթե դուք տիրապետում եք հոգեբանական հասկացություններին ու տերմիններին, ապա նման գնահատականը սովորաբար հասկանում եք այն իմաստով, որ տվյալ մարդուն պակասում է անհատականությունը, որովհետև նա չի կարողացել իր մեջ այնպիսի սովորություններ զարգացնել, որոնք նպաստում են հաջողության հասնելուն: Մարդը հաջողակ է ոչ թե միայն այն պատճառով, որ

անհատականություն ունի, այլ, ընդհակառակը, նա անհատականություն ունի, որովհետև հաջողակ է:

Այն մարդը, որն ունի բնավորություն, բայց զուրկ է անհատականությունից, հակված է մտածելու միայն իր մասին: Եթե օգտագործելու լինենք հայտնի ցինիկներից մեկի խոսքերը, ապա. «Եսասերը նա է, ով սեփական ես չունի»: Նա կարող է լինել աշխատասեր, ազնիվ, զուսպ, կրոնասեր, բայց միաժամանակ՝ ձանձրույթ հարուցող, եսասեր, այնպիսին, ով չի հարուցում շրջապատողների սերը: Մարդկային այս բավականին տարածված տեսակը մշտական դժվարություններ է ստեղծում քրիստոնեական եկեղեցու համար՝ առաջ բերելով նրա քննադատների շարախինդ ժպիտը:

Հենց անհատականությունն է, որ մարդուն հնարավորություն է տալիս մտածել ու հոգալ ուրիշների մասին: Եթե մարդը չի կարողանում իրերին նայել ուրիշների դիրքերից, ապա նա երբեք հմուտ ղեկավար չի դառնա: Կառավարել կարողանալը կենսակերպ է: Այն մարդը, ով ձգտում է ղեկավար դառնալ, պետք է փոխի իր հայացքներն ու սովորությունները: Նա իր ուշադրությունը պետք է կենտրոնացնի ոչ թե սեփական անձի, այլ ուրիշների վրա: Եսասիրությունը պետք է փոխարինելու գա անձնուրացությունը:

Որոշ դրույթներ այս գրքում կրկնվելու են, և դրանցից մեկը հետևյալն է. կառավարել կարողանալը կենսակերպ է:

«Այն մարդը, ում չեն հուզում իր ընկերների դժվարությունները, մարդկանց նկատմամբ մեծագույն անարդարություն է թույլ տալիս: Հենց անհատապաշտներն են, որ մեղավոր են լինում մարդկանց բոլոր անհաջողությունների համար», - այսպիսին էր հանգուցյալ դոկտոր Ալֆրեդ Ադլերի եզրակացությունը, մի գիտնականի, որն ուշադրությամբ ուսումնասիրել էր մարդկային անհաջողությունների և մտավոր աղքատության պատճառները: Այն մարդը, որն անհատականություն ունի, հետաքրքրվում է իր ընկերների կյանքով, և որքան մեծ է այդ ուշադրությունը, այնքան ավելի մեծ է հույսը, որ նա փորձված ու հմուտ ղեկավար կդառնա:

Պատմությունն ապացուցում է, որ մեծ ղեկավարներ ոչ թե ծնվում են, այլ դառնում: Ղեկավար լինելն ու կառավարելը միայն մեկ դասակարգի բացառիկ մենաշնորհը չէ: Արդյո՞ք Նելսոնը, Նապոլեոնը, Կրոմվելը, Վելլինգտոնը, Ռոբերտ Լին, Սթոունհոլլ Զեկսոնը, նրանցից գոնե մեկը, մի՞թե բնածին ղեկավար էր:

Նրանք մեծ ղեկավարներ էին, քանի որ կատարելապես գիտեին իրենց գործը: Նրանք լավ պրոֆեսիոնալ կրթություն էին ստացել և ունեին վստահություն, որը հիմնված է լինում հմտության վրա: Իրենց բարձր պրոֆեսիոնալ արվեստը և բազմակողմանի գիտելիքները նրանք զուգորդում էին ենթա-

կաների նկատմամբ խոր անձնական ուշադրություն հետ: Նրանք հասկանում էին, որ մարդկանց կարելի է ղեկավարել միայն այն ժամանակ, երբ նրանք ցանկանում են ղեկավարված լինել: Ահա թե ինչու այդ գորավարները ջանք չէին խնայում իրենց զինվորների մեջ նման ցանկություն առաջ բերելու համար: