

ՊԵՆՏԱԿՈՆՏԱՆԻ ԿՈՆՎԵՆՏԻ

ՀԵՂԻՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ղեկավարի հատկությունները մասամբ բնածին են, մասամբ էլ՝ ձեռքբերովի: Անհնար է ժխտել, որ կան մարդիկ, ում համար ավելի հեշտ է իրենց ենթարկել ուրիշներին, մինչդեռ այլ անձանց համար դա բավականին դժվար գործ է: Յուրաքանչյուր մեծ ղեկավար, ինչպես նաև յուրաքանչյուր հանճար, ունի այնպիսի մի մոգական հատկություն, որը հնարավոր չէ ոչ սահմանել և ոչ էլ վերլուծել: Թե այդ հատկությունն ինչ չափով է բնածին և որքանով՝ անհատական ջանքերի միջոցով ձեռք բերված, դժվար է ասել: Ամենից հավանականն այն է, որ այդ հատկությունը միայն բնածին չէ և միայն ձեռքբերովի չէ: Այն նաև միայն մեկ դասակարգի առավելությունը չէ: Կենսաբանության և հոգեբանության օրենքները բոլորի համար նույնն են:

Հոկինգն իր «Զորքերի բարոյական վիճակն ու նրա թշնամիները» գրքում ընդգծում է, որ «պետի և ենթակայի փոխհարաբերությունները չեն սպառվում երկու անհատների փոխհարաբերություններով: Այստեղ միշտ առկա է երրորդ, անտեսանելի կողմը՝ պետության և բանակի իշխանության ներկայությունը»: Տեսականորեն դա ճիշտ է, բայց գործնականում մեծ նշանակություն չունի: Յուրաքանչյուր ոք, ով զինված ուժերում հրամանատարական աշխատանքի փորձ ունի, քաջ գիտե, որ անհատականությունն ավելի մեծ ուժ ունի, քան ռազմական օրենքների ժողովածուն: Բանակի սպայի և քաղաքացիական պաշտոնյայի իշխանությունների միջև մեծ տարբերություն կա: Գյուղական ոստիկանը հրամայում է բժշկին մեքենան շատ արագ չքշել և բժիշկը ենթարկվում է: Ոստիկանի թիկունքին կանգնած է երրորդ կողմի՝ պետության

իշխանությունը, որի գործիքն է ոստիկանը: Այլ իրադրություն մեջ բժիշկը, որպես առողջապահության մարմինների պաշտոնական ներկայացուցիչ, կարգադրում է գյուղական ոստիկանին՝ հսկողություն իրագործել կոյուղու վիճակի վրա: Այժմ արդեն ոստիկանն է ենթարկվում: Հրաման տալիս բժիշկը հանդես է գալիս որպես այն անտեսանելի իշխանության գործիք, որը պաշտպանում էր նաև ոստիկանին: Յուրաքանչյուր նման դեպքում իրական իշխանությունը պատկանում է հենց այդ երրորդ կողմին, որովհետև միայն նա հրամայելու և ենթակայություն պահանջելու իրավունք ունի:

Երբ նոր նշանակված կապրալը առաջին անգամ հրաման է տալիս. «Շարվե՛ր», ապա նա հենվում է պետերի մի ամբողջ ուղղահայաց համակարգի (հիերարխիայի) վրա՝ սկսած ավագից, դասակի հրամանատարից, վաշտի հրամանատարից և գնդի հրամանատարից մինչև գլխավոր հրամանատարը, բարձրագույն ռազմական խորհուրդն ու պառլամենտի երկու պալատները: Բայց կապրալին քիչ է սփոփում այն փաստը, որ իր թիկունքում պետերի մի այդպիսի երկար շարան է կանգնած: Միևնույն է՝ նրա ձայնը թույլ է հնչում, իսկ ծնկներն էլ դողում են: Նա պետության նույնպիսի գործիք է, ինչպես և ոստիկանն ու բժիշկը: Սակայն, բացի դրանից, նա իր ստորաբաժանման ղեկավարն է: Նա գիտակցում է, որ հիմնական դերը խաղում է իր անհատականությունը, որովհետև նույնիսկ հրաման տալու եղանակից է կախված, թե ինչպես կընդունվի այդ հրամանը:

Եվ դա դեռ բոլորը չէ: Նա պետք է մտածի այն մասին, թե ինչպես են գործելու իր ենթակաները, երբ իր հրամանի հասանելիության ոլորտից դուրս գանվեն: Հենց այստեղ է, որ ղեկավարն իսկական փորձության է ենթարկվում: Պետի իր դիրքը ոչ թե պատահական կամ ժամանակավոր իրադարձություն է, այլ իր և զինվորների խմբի միջև հաստատված երկարատև փոխհարաբերություններ: Այն դեպքում, երբ նրա հրամանները կատարում են նաև իր ստորաբաժանման մեջ չմտնող անձանոթ զինվորները, ապա դա արդեն բարձր կարգապահություն ունեցող իսկական բանակ է: Բայց իր ստորաբաժանման սահմաններում պետի իր դիրքը հիմնվում է միայն իր անհատականության վրա: Նրան նշանակել են ոչ թե ուժով ենթակայություն սերմանելու, այլ այն բանի համար, որպեսզի կարողանա համոզել զինվորներին, որ ենթարկվելն անհրաժեշտ է:

Բանակում հրամանատարի ֆունկցիան («հրամանատարությունը») անհնար է առանձնացնել ղեկավարումից: Այն սպաներին ու սերժանտներին, ովքեր փորձում են հենվել միայն բանակի հեղինակության վրա, անմիջապես պետք է սթափեցնել և ասել. հույսդ դի՛ր միայն քո վրա: Ղեկավարները աստվածային իրավունքներ չունեն: Եթե նրանք նշանակվում են, այլ ոչ թե ընտր-

վում, այնուամենայնիվ, նրանց անհրաժեշտ է ընդունված լինել և աջակցութիւն ստանալ: Այլապես նրանք երբեք իսկական ղեկավարներ չեն դառնա:

Բոլոր բանակներում էլ գիտակցում են ղեկավարման կարևորությունը, իսկ նրա կազմակերպման գործում կարևոր դեր է խաղում զինվորական կոչումների համակարգը: Ամեն ինչ արվում է, որպեսզի բոլոր աստիճանների ղեկավարները հնարավորին չափով մեծ հեղինակություն վայելեն: Այդ նպատակով օգտագործվում են ուսաթիւեր (НАУШУКИ), տարբերանշաններ, պատիվ տալը, առանձին ակումբ-ճաշարաններ, գունավոր մակակարեր, պղնձե սաղավարտներ և այլն: Այս ոլորտում դեռևս շատ բան կարելի է անել, բայց այսպիսի կազմակերպչական միջոցները չնչին արժեք կունենան, եթե ղեկավարները զուրկ լինեն այն հատկություններից, որոնք և միայն նրանց ղեկավարներ են դարձնում:

Ղեկավարը իր հեղինակությունը պետք է նվաճի՝ ի լրումն այն հեղինակություն, որից նա օգտվում է շնորհիվ իր կոչման ու պաշտոնի: Ավելին, նրա հեղինակությունը պետք է համապատասխանի որոշակի պահանջների: Որոշ մարդկանց համար հեղինակություն է նա, ով կարողանում է երեք տեսակի (մարկայի) ավտոմեքենաներ վարել, այլ մարդկանց համար՝ նա, ով ի վիճակի է խմել նուլնիսկ այն ժամանակ, երբ նրա բոլոր բաժակակիցներն արդեն սեղանի տակ են: Մարդը կարող է հիանալի հեծյալի կամ առաջնակարգ մարզիկի փառք վայելել: Բայց բոլոր թվարկվածները հեղինակության այն տեսակը չեն, որը հավատ է ներշնչում, թե այդ մարդը ղեկավար է: Ղեկավարին ավելի շուտ բարոյական, քան թե ֆիզիկական կամ կատարողական (ինստրումենտալ, գործիքային) հեղինակություն է պետք: Ենթակաները ցանկանում են, որպեսզի իրենց ղեկավարը ուժեղ բնավորություն ունենա, որը և նրան թույլ կտա բոլոր պայմաններում ճիշտ որոշումներ կայացնել: Նրանք պետք է զգան, որ իրենց ղեկավարի վրա միշտ կարելի է հույս դնել:

Կա, իհարկե, չի նշանակում, թե ֆիզիկական կամ գործիքային հեղինակությունը նշանակություն չունի: Իրականում և՛ ֆիզիկական, և՛ կատարողական հեղինակությունը մեծ նշանակություն ունի: Ղեկավարը չպետք է մոռանա նուլնիսկ իր արտաքին տեսքի մասին: Եթե նա ցածրահասակ է, ապա թող սփոփի իրեն այն փաստի գիտակցութեամբ, որ շատ ականավոր զորավարներ, այդ թվում նաև Նապոլեոնն ու Ռոբերտսը, թեև կարճահասակ էին, բայց կարողանում էին մարդկանց իրենց ենթարկել: Անհրաժեշտ է միայն ֆիզիկական բոլոր թերությունները փոխհատուցել ձեռք բերված արժանիքներով: Յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է ձգտի ոչ միայն իր գործի վարպետը, այլև բազմակողմանի գիտելիքների և լայն մտահորիզոնի տեր մարդ լինել: Նրա պարտքն է միշտ կենսուրախ և ձիգ, հավաք լինել: Եթե իր բնավորու-

թիւմը նա վեհերոտ ու ամաշկոտ է, ապա նա պետք է ստիպի իրեն բազմակողմանիորեն հոգ տանել իր ենթակաների մասին: Իսկ եթե նա ավելորդ ինքնավստահութիւն ունի, ապա խելամիտ կլինի, եթե իր մեջ այնպիսի մի արժեքավոր հատկութիւն զարգացնի, ինչպիսին համեստութիւնն է:

Շատերը կարծում են, թե իբր լավագույն ղեկավարներ սովորաբար դառնում են ինքնավստահ մարդիկ: Դա վտանգավոր մոլորութիւն է: Անշուշտ, ինքնավստահ մարդը կարող է շատ բան անել, քանի դեռ ամեն ինչի վրա անմիջական ուշադրութիւն է դարձնում: Բայց, կարողանալով կառավարել մարդկանց, նա հազվադեպ է կարողանում ոգեշնչել նրանց: Նա ի վիճակի չէ ներշնչել իր ենթականերին, որպէսզի նրանք այնպիսի կարևոր ծառայութիւններ մատուցեն, ինչպիսին նրանք հաճույքով և նույնիսկ սեփական նախաձեռնութիւնով մատուցում են իրենց սիրելի հրամանատարին: Լավ ղեկավարին հաջողվում է հասնել այն բանին, որ ենթակաները լուծում են իրենց առջև դրված խնդիրները մեծագույն ոգևորութիւնով և ուժերի նվազագույն ծախսով, այն դեպքում, երբ ինքնավստահ ղեկավարը նույն արդիւնքներին հասնում է նվազագույն ոգևորութիւն և մեծագույն ջանքերի գնով: Ինքնավստահ հրամանատարը այսպես է վերաձևակերպում Նապոլեոնի հայտնի ասույթը. «Ֆիզիկական ուժը հարաբերվում է հոգեկանին, ինչպես երեքը՝ մեկին»:¹ Սա սխալ հաշվարկ է:

Ղեկավարը պարտավոր է լինել իր կոլեկտիվի անդամը և ապրել նրա հետ նույն կյանքով: Նա պետք է լինի գիտակ, անկեղծ և արգարամիտ մինչև մանրախնդրութիւն աստիճան, խիզախ, համբերատար ու մեծահոգի: Նրա պարտքն է հասկանալ ինչպես իր ենթակաների, այնպես էլ իր պետերի տեսակետները: Երբ այդ ամենին ավելանում է նաև մարտական փորձը, ապա զինվորական հրամանատարը իրավունք է ձեռք բերում համեստորեն, բայց ինքնավստահութիւնով ասել. «Ես նույնպես իշխանութիւնով օժտված և իմ ենթակայութիւն տակ զինվորներ ունեցող մարդ եմ: Ես նրանցից մեկին կարգադրում եմ «Գնա՛», և նա գնում է, մյուսին ասում եմ. «Մո՛տ արի», և նա գալիս է:

Այն մարդը, որը հռետորական ընդունակութիւններ չունի, երբեք ակաճանալոր ղեկավար չի դառնա, քանի որ մարդն իր անհատականութիւնը դրսևորում է հիմնականում խոսքի միջոցով: «Հոգեբանական ազդեցութիւն մեծաթիվ ձևերի մեջ ոչ մեկն այնքան կարևոր չի թվում, որքան հռետորական արվեստը, այն է. սեփական ցանկութիւնները բացատրել կարողանալը, սեփա-

¹ Հիշենք, որ Նապոլեոնն ասում էր. «Հոգեկան ուժը հարաբերվում է ֆիզիկականին, ինչպես երեքը՝ մեկին»: - Թարգմ. ծնթ.:

կան եռանդը ունենդիրներին փոխանցելը և նրանց հոգեկանում ոգեշնչվածութիւն առաջ բերելը»։ Ու՞մ խոսքերն են սրանք։ Արդյո՞ք որևէ հայտնի պետական գործչի, գուցե խոսքի արվեստի դասախոսի կամ հոլիվուդյան որևէ կինո-ռեժիսորի՞»։ Ոչ, այդ խոսքերն ասել է գեներալ սըր Ջորջ Մակմանը, որը ծառայում էր Հնդկաստանում։ Նա ոչ միայն երևելի պատմաբան է և վաստակավոր գրող. իր կյանքի լավագույն մասը Մակմանն անցկացրել է կազրային՝ հնդկական և եվրոպական զորամասեր ղեկավարելով։ Նա գիտե, թե ինչ է ասում։

Ղեկավարի դերը վերապահված է այն մարդուն, ով կարողանում է խոսել։ Քաղաքական գործիչը նախարարի աստիճանի է բարձրանում ոչ թե այն պատճառով, որ ուժեղ է և լուսկյաց, այլ որովհետև նրա ճառը վստահութիւն է ներշնչում՝ առաջ բերելով ոգեշնչվածութիւն։ Արհեստակցական միութեան առաջնորդը իր ընկերներից ավելի վեր է բարձրանում ոչ թե այն պատճառով, որ ավելի լավ խառատ է կամ ատաղձագործ, այլ որովհետև գիտե, թե ինչպես պետք է խոսքի օգնութեամբ արտահայտի իր անհատականութիւնը։ Յուրաքանչյուր մասնագիտութեան տեր մարդիկ բնագոյաբար գնում են այն մարդու հետևից, ով կարողանում է կապակցված և համոզիչ ոճով խոսել։ Կրկնենք նախկինում ասվածը. ղեկավարելը համոզելու միջոցով և անձնական օրինակով մարդկանց վրա այնպիսի ազդեցութիւն գործելու արվեստն է, որի շնորհիվ նրանք անշեղորեն գործում են միևնույն ուղղութեամբ, որը տանում է դեպի նպատակը։ Իսկ համոզել հնարավոր է միայն խոսքի օգնութեամբ։

Այն մարդը, որը երբեք չի մարզել իր խոսքը, սովորաբար կարծում է, թե հռետորական արվեստն անպիսի պարզ է, որին տիրապետում են միայն փոքրաթիվ ընտրյալները։ Դա մոլորութիւն է։ Հասարակ մարդը նույնպիսի դյուրութեամբ կարող է դառնալ ինչպես հռետոր, այնպես էլ որակյալ վարորդ։ Իր ընկերների հետ խոսել սովորելը ամենաճիշտ ճանապարհն է բոլոր նրանց համար, ովքեր ցանկանում են զարգացնել իրենց անհատականութիւնը։ Խոսքի մեջ մոգական ոչինչ չկա, բացի նրա ազդեցութիւնից։ Համոզիչ խոսք ասելու ընդունակութիւնը զորահրամանատարին նույնքան անհրաժեշտ է, որքան և յուրաքանչյուր այլ ղեկավարի։

Մշտական պրակտիկան և մի շարք հատուկ հնարների օգտագործումը մեծացնում են խոսքի ներգործող ուժը։ Այդ կանոններն ավելի լավ է ուսումնասիրել կոնկրետ օրինակների վրա։ Հենց այդ մասին էլ մենք խոսելու ենք հաջորդ գլխում։