

# ՊԷՆՏԵՆ Ի ՉԵՍԱՌԱՅԻՆ ԾԱԾԿ

## ՂԵԿԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐՎԵՍՏԸ

Մարդկային բնավորության պրոբլեմը ամենագովարինն է այն բոլոր խնդիրներից, որոնց բախվում է ղեկավարն իր գործունեության ընթացքում: Դա վերաբերում է ոչ միայն գինվորական ղեկավարներին, այլև բոլոր նրանց, ովքեր այնպիսի պաշտոն են զբաղեցնում, որը նրանց իշխանություն է տալիս մարդկանց վրա: Օրինակ՝ խոշոր արտադրողը առաջ է անցնում իր մրցակիցներից ոչ թե այն պատճառով, որ ավելի լավ գիտե արտադրության պրոցեսը, այլ որովհետև կարողանում է հասնել այն բանին, որ իր բանվորներն ավելի բարձր արտադրողականությամբ են աշխատում: Միշտ չէ, որ ամենալավ ուսուցիչ դառնում է ամենից լավ իմացող մարդը: Եվ միշտ չէ, որ ամենաշատ այցելուներ ունենում է ամենաընդունակ ու որակյալ բժիշկը: Թիմի ամենալավ խաղացողը չէ, որ նրա լավագույն կապիտանն է դառնում: Ղեկավարի համար գիտելիքներից և վարպետությունից ավելի կարևոր են առանձին անձանց ոգեշնչելու և ընդհանուր (խմբային) ոգեշնչվածություն առաջ բերելու ընդունակությունը:

Սակայն դա չպետք է տխրեցնի նրանց, ովքեր ձգտում են գինվել գիտելիքներով և վարպետությամբ: Ճիշտ է, հաճախ նրանից առաջ են անցնում այնպիսի մրցակիցներ, ում որ նրանք ըստ մտավոր զարգացման իրենցից ավելի ցածր են համարում: Այնտեղ, որտեղ զուգորդվում են գիտելիքը, վարպետությունը և ոգեշնչվածություն առաջ բերելու ընդունակությունը՝ հայտնվում են նելսոնը կամ նապոլեոնը, Կրոմվելն ու Չերչիլը:

Որպես ոգեշնչելու կարողության օրինակ մենք արդեն բերել ենք լորդ Ռոբերտսի կյանքից մի դեպք: Այդ ընդունակության նշանակությունը մեր աչքում կբարձրանա, եթե այդ դեպքը համադրենք այն բանի հետ, ինչ տեղի կունենար, եթե լորդ Ռոբերտսը պատկաներ «աստվածային վախ» ներշնչողների դպրոցին: Ենթադրենք Ռոբերտսը ձիով գնում է շարասյան հետևից և հարցնում է Մնուքսին, թե նա, այսինչ-այնինչը, ինչո՞ւ է քարշ գալիս ճանապարհով, և հայհոյում է նրան թուլակամության և ձևացնելու (սիմուլյանտության) մեջ: Մնիֆկինսին նա հիմար է անվանում, քանի որ նա տանում է Մնուքսի հրացանը, և հրամայում է վերադարձնել այն տիրոջը: «Է՛յ, դու, կարճատեք, - հա՛, ինչ էի ուզում ասել, - դիմում է նա Գրեյդիին՝ սպառնալով նրան հաուպտվախտ նստեցնել, եթե ավելի արագ չգնա: Հետո, վաշտի բոլոր զինվորներին ասելով, որ նրանք անբանների խմբակի խայտառակ հոշակն ունեն և անպատվություն են բերում անգլիական բանակին, նա առաջ է անցնում՝ նույն կերպ «ոգեշնչելով» նաև մյուս վաշտերին:

Երեք ժամ անց «Կ» վաշտը կովի մեջ է մտնում: Վաշտի մարտական ոգին քայքայված է: Զինվորները չեն հավատում իրենց ուժերին և, իհարկե, ոչ մի հավատ չեն ընծայում իրենց գլխավոր հրամանատարին: Նրանք դեռ ոչ մի կրակոց չարձակած արդեն տանուլ են տվել մարտը, ընդ որում, այնպիսի մի հակառակորդի, որը նրանց զիջում է ինչպես թվաքանակով, այնպես էլ մարտական պատրաստությամբ և զինվածությամբ:

Երբ նապոլեոնն ասում էր, թե. «Հոգեկան ուժը հարաբերվում է ֆիզիկականին այնպես, ինչպես երեքը՝ մեկին», ապա նա սխալվում էր՝ փոքրացնելով հոգեկան ուժի դերը: Ներկայումս հոգեբանները հանգել են այն եզրակացությունը, որ սովորական մարդը օգտագործում է իր ֆիզիկական ու մտավոր ընդունակությունների միայն 10 տոկոսը:

Իր կողմից օգտագործվող ուժի և իրականում իր տրամադրության սակ գտնվող ուժի միջև տարբերությունը այն խզումն է, որ գոյություն ունի այն բանի միջև, թե ինչպիսին է նա, և նրա՝ թե նա ինչպիսին կարող էր լինել:

Կալ դեկավար պետք է համարել նրան, ով ընդունակ է այնպես համոզել ու ոգեշնչել իր ենթականերին, որպեսզի նրանք ավելին տան, քան իրենց ֆիզիկական և մտավոր ընդունակությունների տասը տոկոսը, իսկ վատ՝ նրան, ով կարողանում է ստանալ տասը տոկոսից էլ պակաս: Եթե հաշվի առնենք, որ հարյուր հազար զինվորից կազմված բանակի բարոյական ոգին անհամեմատ ավելի բարձր է հարյուր հազար անհատների բարոյական ոգիների գումարից, ապա դժվար չի լինի հասկանալ, թե ինչպիսի հսկայական նշանակություն ունի այդ հարցը:

Այդ պատճառով էլ ղեկավարի գլխավոր խնդիրն է ոգեշնչվածություն առաջ բերել ինչպես անհատների, այնպես էլ նրանց խմբի մոտ: Մինչև այժմ մենք մեր ուշադրությունը կենտրոնացրել էինք այդ խնդիրներից վերջինի վրա՝ ի վնաս առաջինի: Բայց կարելի՞ է, արդյոք, բավարարվել միայն անհատի մարտական հզորության և ընդունակությունների 10 տոկոսով, եթե նա ինքը հուսահատորեն ձգտում է տալ ամբողջ հարյուր տոկոսը:

«Ձենքը փոխվում է, - ասում էր Հենդերսոնը, - բայց մարդը, որն առաջնակարգ նշանակություն ունի մարտավարության և ռազմավարության բոլոր հարցերի քննարկման ժամանակ, մնում է անփոփոխ»:՝ Առանձին մարդկանց հետ գործ ունենալիս միշտ հիշեցե՛ք, որ յուրաքանչյուր մարդու ընդունակությունները զարգացնելու միայն մեկ ուղի կա՝ անկախ այն բանից, թե ինչ կոչում ու պաշտոն ունի նա. մաքրում պետք է գնահատել: Ոչ մի ականավոր ղեկավար այդ կանոնը երբեք չի մոռացել: «Մարդու բնույթի ամենախոր սկզբունքը, - ասել է հռչակավոր հոգեբաններից մեկը, - գնահատված լինելու կրքոտ ցանկությունն է»: Միանգամայն հավանական է, որ ինքը՝ քննադատն այդ կերպ թեթևացնում է իր հոգին, բայց որքան էլ դա արդարացված լինի, քննադատվողի մոտ այն լոկ գայրույթ և ուժերի անկում կարող է առաջ բերել: Ընդհակառակը, բարձր գնահատականը ոգեշնչում է մարդուն և մղում նրան լավագույն գործերի:

Մի անգամ, - դա շատ տարիներ առաջ էր, - մի փորձված ու խելացի հրամանատարի շատ է դուր գալիս իր զինվորի գեղեցիկ ու ճաշակով ձևավորված բանջարանոցը, և նա յուրաքանչյուր հարմար առիթի դեպքում այդ մասին ասում էր բանջարանոցի տիրոջը: Այդ գովասանքի ազդեցության տակ զինվորի աչքերը հպարտության ու ոգեշնչվածության փայլ էին արձակում: Նա արդեն չէր կարող թույլ տալ, որ իր բանջարանոցը անխնամ մնա, քանի որ ձգտում էր պահպանել ոչ միայն գնդապետի բարձր կարծիքը, այլև իր սեփական աննկատելիորեն ձևավորված բարձր կարծիքը: Նա իր առջև սկսեց էլ ավելի դժվար խնդիրներ դնել և իր ոգևորությամբ վարակեց նաև հարևաններին: Վերջ ի վերջո, զգալիորեն բարելավվեց այն թաղամասի տեսքը, որտեղ ամուսնացած զինվորներն էին ապրում, մարդիկ բարեկամացան և սկսեցին իրենց երջանիկ զգալ:՝

<sup>1</sup> Ես կարծում եմ, որ մաքրու անփոփոխ լինելու մասին այս հայտարարությունը ասված է ավելորդ անվերապահությամբ: Մաքրու որոշ հատկություններ, դիբեորոշումներ և նույնիսկ պահանջումներ մնում են կայուն, մյուսները կարող են փոփոխվել կյանքի պայմանների և պահանջների ազդեցության տակ: - Թարգմ. ծնթ.:

<sup>2</sup> Անգլիական բանակում վարձով ծառայող զինվորներին թույլ էր տրվում, հատկապես գաղութներում, ընտանիք ունենալ: - Ռուսերեն հր-ն խմբագրի ծնթ.:

Երբ այդ հրամանատարին անհրաժեշտ էր լինում փորձված բանջարաբույծի խորհուրդ ստանալ, ապա նա օգտակար էր համարում խորհրդակցել հենց այդ զինվորի հետ: Վերջինը ռազմական գործերում դժվարություններ ուներ և գուցե հենց այդ պատճառով էլ տառապում էր նյարդային խանգարումներից: «Ես այսպիսի ու այսպիսի դժվարություններ ունեմ, երբեմն հարցնում էր գնդապետը, - ի՞նչ ես խորհուրդ տալիս անել»:

Նման վստահությունը միշտ ոգևորում էր զինվորին, փոխում էր նրան: Արդյո՞ք գնդապետը չի ցանկանում մտնել իր տուն: Իսկ ի՞նչ է նա մտածում այս լուրիների մասին: Գուցե նա վերցնի մեկ ֆունտ կամ ավելի: «Է՛յ, տանտիրուհի, հապա մի թղթե տոպրակ բեր»: Նա ուղղակի ստիպում էր գնդապետին վերցնել լավագույն բանջարեղեններից և խորապես վիրավորված էր զգում իրեն, երբ նա հրաժարվում էր:

Իսկ ի՞նչ էր պատահել: Պատահել էր հետևյալը. Մնուքսը, որի հետ երբեք հաշվի չէին նստում անընդհատ հիշեցնելով նրա բազմաթիվ զանցանքների մասին, հանկարծ տեսնում է, որ բանջարաբուծության ոլորտում իր հեղինակությունը հետ հաշվի են նստում: Գուցե կյանքում առաջին անգամ նա զգում է, որ ինքն, իսկապես, ինչ որ բան նշանակում է: Անկախ այն հանգամանքից, թե որքանով անընդունակ է Մնուքսը ռազմական գործում, նա գուցե և ամենափորձված զինվորներից էլ ոչ պակաս երազում է օգուտ բերել իր զորամասին և մարդկանց: Այն մարդը, ով իր վրա է վերցնում նրա երազանքն իրագործելու ծանրությունը, Մնուքսը նրան իր հնարավորությունների սահմաններում վարձահատույց կլինի: Նրա համեստ 10 տոկոսը կարող է փոքր թվալ մյուս զինվորների 10 տոկոսների կողքին, բայց նրա 100 տոկոսը 4 – 5 անգամ կգերազանցի նույնիսկ ամենաընդունակ զինվորի 10 տոկոսը: Չկան այնպիսի հիմար մարդիկ, ում հնարավոր չլիներ որևէ բանի համար գովել: Նա, ով կգովի նրանց, խոշոր և կայուն կերպով աճող տոկոսներ կստանա:

Հրամանատարը չպետք է կորցնի իր ենթակայության տակ գտնվող սպաչի աչքի ընկնող գործողությունները բարձր գնահատելու հնարավորությունները: Կրտսեր սպաներն ու ենթասպաները, իրենց հերթին, պետք է խրախուսեն զինվորների ազնիվ արարքները: Քննադատությունը ևս պետք է օգտագործել, սակայն ոչ կառուցողական քննադատությունն անթույլատրելի է:

Ձորքերի բարոյական վիճակի բարելավման և այն բարձր աստիճանի վրա պահելու համար անհրաժեշտ է քաղաքավարությամբ զսպել շուտ բռնկվող և մանրախնդրության հակված սպաներին ու սերժանտներին: Եթե որոշ հրամանատարներ խոսելու կոպիտ ոճ ունեն, ապա պետք է խնդրել, որ փոխեն այն: Ղեկավարն իր ենթականերից շանքերի առավելագույն ներդրում կստանա, եթե նրանց հետ գործ ունենալիս լինի համբերատար, քաղաքավարի և ուշադիր:

Վաշտերից կամ մարտկոցներից յուրաքանչյուրում լինում են ձախորդ զինվորներ, որոնք հաճախ են իրենց ընկերների ծաղրի առարկան դառնում: Բացի դրանից, նրանք դառնում են ամենավատ տեսակի սերժանտների զոհեր, որոնք նրանց գլխին հայհոյանքների հեղեղ են թափում: Նույնիսկ լավագույն հրամանատարներին չի հաջողվում այդ զինվորներին ջանասեր զինծառայողներ դարձնել: Եվ ահա իրենց ծառայության ժամկետի մեծ մասի ընթացքում այդ դժբախտ զինվորները ստիպված տանում են հարվածներ ու խայթոցներ, որոնցից ի վիճակի չեն լինում արագորեն խույս տալ: Լավ հրամանատարը պետք է անի իրենից կախված ամեն բան՝ նման զինվորներին սեփական արժանապատվության զգացումը վերադարձնելու համար: Պետք է թույլ տալ, որպեսզի նրանք զբաղվեն այնպիսի գործով, որը կատարելիս անպայման կկարողանան հաջողության հասնել: Դա կարող է լինել վարորդական աշխատանքը, վազքը կամ մարմնամարզությունը: Եվ այս դեպքում հրամանատարը չպետք է զլանա, նա պետք է գովի իր զինվորին, ընդ որում, գովասանքը պետք է լինի անկեղծ: Իհարկե, չի կարելի տափակ կատակներով դիպչել սպաների արժանապատվությանը և արատավորել սպայական կոչումը, գուցե բացառությամբ այն դեպքերի, երբ իրենք են արատավորում սպայի և ջենտլմենի վարքագիծը: Սպաներին վարկաբեկելու բոլոր փորձերը ամենայն խստությամբ պետք է կասեցնել: Դա, իհարկե, չի նշանակում, թե հրամանատարը չպետք է դիտողություններ անի իր ենթակաների հասցեին, բայց դա կարելի է տարբեր կերպ անել՝ հաջող կամ անհաջող:

Հրամանատարի պարտականությունն է ենթականերին այնպես դաստիարակել, որպեսզի նրանք սովորեն հաջողության հասնել: Ո՞րն է դրան հասնելու լավագույն ուղին: Խրախուսե՞լն է լավ, թե՞ պատժելը: Ավելի լավ է զինվորին դրական օրինակ ցույց տալ և համոզե՞լ, թե՞ ճիշտ կլինի հիմար անվանել: Երբ մարդուն քննադատելու անհրաժեշտություն է ծագում, ապա խելամիտ կլինի ամենից առաջ նրան հիշեցնել, որ ինքն իր նախկին մակարդակից ցած է իջել: Օժանդակություն ցույց տալը կարող է օգնել նրան, որպեսզի սկսի դրական ջանքեր գործադրել, մինչդեռ ոչնչացնող քննադատությունը նրանում կարող է լուրջ սեփական թերարժեքության վտանգավոր զգացում առաջ բերել:

Օրինական հարց է ծագում. մի՞թե զինվորների հետ պետք է վարվել այնպես, ինչպես պառավ կանանց հետ են վարվում: Այն մեթոդները, որոնք մենք այստեղ պաշտպանում ենք, կիրառվել են բոլոր մեծ զորավարների կողմից և լավ արդյունքներ են տվել: Նրանց կենսագրությունների ուսումնասիրությունը հաստատում է մեր այս միտքը: Միայն փոքրաթիվ մարդկանց մոտ նախաձեռնողության և առողջ բանականության պակասն է պատճառը, որ այդ մեթոդների օգտագործումը ավստոսանքի արժանի հետևանքների է հան-

գեցնում ինչպես իրենց, այնպես էլ ենթակաների կյանքում: Թող որ նրանք, ուրբեր կասկածում են այս մեթոդների արդյունավետությունը, գոնե մի ամբողջ օր փորձարկեն դրանք: Նրանք այնպիսի արդյունքներ կստանան, որոնք այլ սպասույցների կարիք չեն թողնի: