

ვინ და როგორ უნდა განახორციელოს ამოცანით მართვა?

ლიდერობის მთავარი დასაყრდენი: ამოცანით მართვა ერთიანობის
კულტურას მოითხოვს

ჯო ლაზარბერა

ჩვენ ვცდილობთ ქვეით ჯარში ამოცანით მართვა დავნერგოთ, მაგრამ კონცეფციის გატარებით შეიძლება მისი მთავარი მიზანი გავანადგუროთ: გავათავისუფლოთ მეთაურები ინსტიტუციური შეზღუდვებისგან, მივცეთ მათ ბრძოლაში გადამწყვეტი მოქმედების საშუალება. ამოცანით მართვა ჯარის კულტურის ნაწილი უნდა გახდეს, მაგრამ თვითონ ჯარის კულტურას თავისი ფორმა აქვს. ამოცანით მართვისთვის საუკეთესო გარემო შეთანხმებულად მოქმედი ქვედანაყოფებია. ამის წყალობით თავიდან ავიცილებთ ჭეშმარიტი ლიდერობის დინამიკის მართვის მარტივ პრინციპებამდე დაკნინებას. არმიის კულტურა ქვედანაყოფებს შორის ერთიანობას უნდა ნერგავდეს, როგორც საწვრთნელ, ისე ოპერატიულ გარემოში. ერთიანობის კულტურა ხელს უშლის აბსურდულ დინამიკას, სადაც „არაფერია მნიშვნელოვანი, მაგრამ ყველაფერს მნიშვნელობა აქვს“, რაც ცინიზმისა და უნდობლობის მიზეზი ხდება.

მომავალი ლიდერების მიერ სამხედრო წვრთნისას შეძენილი ღირსებები იკარგება, როდესაც ისინი ქვედანაყოფებში მიდიან, სადაც რეგრესს განიცდიან და კარგავენ მოპოვებულ უნარ-ჩვევებს, რაც კარიერულ წინსვლაში წარმატების მიღწევისთვისაა საჭირო. ერთიანობას მუდმივი ზიანი ადგება მაშინ, როდესაც ლიდერები თავიანთ კარიერულ წინსვლას ცალკეულად, ქვედანაყოფებში ერთიანობის დანერგვისგან

დამოუკიდებლად მოიაზრებენ. როდესაც ქვედანაყოფში, ნდობასა და საერთო ღირებულებებზე დაყრდნობით, ერთიანობის სულისკვეთება ყალიბდება, იქ ლიდერები იმ ინსტიტუციური შეზღუდვებისგან თავისუფლდებიან, რომლებიც ამოცანის მართვას უშლის ხელს. ქვეით ჯარში, ამდენი უთანხმოების ძირეული მიზეზი ერთიანობის ნაკლებობაა ქვედანაყოფისა და ინსტიტუტების დონეზე, რაც მრავალი სუბკულტურის თანაარსებობით არის გამოწვეული. ამას ემატება კარიერით ზედმეტად გატაცების ტენდენციაც. ეს ყველაფერი ხელს უშლის ნდობის კლიმატის შექმნას და ამცირებს ამოცანის ეფექტურობას. თუ ქვეით ჯარს უნდა, რომ უმაღლესი დონის ლიდერები მოამზადოს და ნამდვილი ამოცანით მართვა დანერგოს, მან, როგორც სახეობამ, თავიდან უნდა აირჩიოს ორიენტაცია. ქვედანაყოფებში ერთსულოვნების დასამყარებლად, წარმატების განსაზღვრისა და გაზომვის გზები უნდა შევცვალოთ.

ერთიანობის კულტურის გარეშე, ამოცანით მართვის განხორციელება ქვედანაყოფისა და ინსტიტუტების დონეზე, საძირკველის გარეშე სახლის აშენებას ემსგავსება. არმია, როგორც ინსტიტუტი, აჩვენებს, რომ ის ამოცანით მართვას სერიოზულად არ აღიქვამს, რადგან მისი ინსტიტუციური ღირებულებები (პროფესიული ღირებულებების საპირისპიროდ) გაურკვევლობისა და ნდობის არარსებობის ტენდენციის შექმნას ემსახურება. არმიის ზრდისა და ოპტიმიზაციის პარალელურად, ცენტრალიზებული, ზემოდან ქვემოთ მართვის მენტალიტეტი ხელს უწყობს ისეთი არაგონივრული „მმართველობის სტილების“ დამკვიდრებას, რომლებიც არანაირ რეალურ გავლენას არ ახდენს ქვედანაყოფზე. ხშირად, ისეთი პოპულარული სიტყვები, როგორცაა „გუნდური მუშაობა, კოლეგიალობა, დადებითი სამუშაო გარემო, ლიდერობა“ – ერთიანობის მარტივი, მნიშვნელოვანი, ხელშეუხებელი ფასეულობებია. ერთიანობა ქვედანაყოფის და ინსტიტუციური საზიაროობის ორმაგობაა (ქვედანაყოფისა და ინსტიტუტისთვის დამახასიათებელი საერთო თვისებების თანაფლობა), ფენომენი, რომელიც ჩნდება მაშინ, როცა ქვედანაყოფი ყოველგვარი გაუთვალისწინებელი გამოწვევების, სირთულეებისა და შეცდომების მიუხედავად მუდმივად

აღწევს შედეგს. ერთიანი ქვედანაყოფი საკადრო ცვლილებების მიუხედავად ინარჩუნებს ეფექტურობას: მაღალფუნქციურ გუნდში მნიშვნელობა არა აქვს, ვინ არის „პასუხისმგებელი“.

მიზეზი, რის გამოც ქვედანაყოფის ერთიანობა აუცილებელია ამოცანით მართვისთვის, არის ის, რომ ის საშუალებას აძლევს ლიდერებს, უხელმძღვანელონ პირად შემადგენლობას, ნაცვლად იმისა, რომ ყოველდღიური დავალებების შესრულებასა და გადაუდებელ საქმეებზე კონცენტრირდნენ, რაც გუნდს არაეფექტურს ხდის. მეტაური, რომელიც ერთიანობას განამტკიცებს, შეძლებს, თავი გაართვას უფრო მრავლისმომცველ გადაწყვეტილების მხარდამჭერ მატრიცას და მოწინააღმდეგეს უპირატესი ინიციატივა დაუპირისპიროს. ერთიანი ქვედანაყოფი უფრო ძლიერია. ის არ საჭიროებს პოლიტიკურ კორექტულობას ან მაქსიმალურად კომფორტული გარემოს შექმნას. ერთიანობა გამორიცხავს შიდა გაურკვევლობას იმით, რომ ქმნის არა მხოლოდ ბრძოლის ველის, არამედ იქ ქვედანაყოფების როლის საერთო გაგების საფუძველს. შედარებისთვის საუკეთესო მაგალითი იქნება მონადირე ძაღლები. მათ იციან, რას ნიშნავს საყვირის ჩაბერვა, ცნობენ მსხვერპლს, ბუნებრივად რეაგირებენ ეგერის ბრძანებებზე, რადგან ეს ბრძანებები იმის შესრულებას მოითხოვს მათგან, რისთვისაც არიან გაჩენილები. მონადირე ძაღლებს მოსწონთ, როცა მათ თანდაყოლილ ფუნქციას (ნადირობას) ასრულებენ.

ახლა წარმოვიდგინოთ პოინტერი ან პომერანიული შპიცი მონადირე ძაღლების გუნდში, ან ეგერს ვუთხრათ, რომ ვერ შეძლებს ძაღლებით ნადირობას, რადგან თუ ერთი მათგანი თათს გაიჭრის, მთელმა გუნდმა უნდა შეწყვიტოს მოქმედება - ამგვარად, გუნდი დაყოვნდება, გახდება უმართავი და საბოლოოდ, ამოცანას ვერ შეასრულებს. ამ პროფესიას იმდენად შეერწყა პოლიტიკური კორექტულობა, იმდენად გაივსო ურთიერთსაწინააღმდეგო არაეთიკური პარადიგმებით (მოწყობის წესები), რომ მონადირე ძაღლების გუნდი ბატების გუნდად იქცა. ლიდერს არ შეუძლია ბატების გუნდი ამოცანით მართოს, რადგან მან მთელი დრო გუნდის მოწესრიგებას უნდა დაუთმოს ან ზემდგომს, სლაიდებისა და

ილუსტრაციების საშუალებით თავი მოაჩვენოს, თითქოს ის წარმატებულია. ამ უმართავ გარემოში, შედეგებს კარგი ბრიფინგები ანაცვლებენ. ამოცანით მართვა გამოუსადეგარი ხდება ერთიანობის არმქონე ქვედანაყოფში. ერთიანობის წყალობით, მეთაურები უფრო მეტად არიან მზად მრავალნაირი მიზნების მისაღწევად, ეს კი აშინებთ მათ, რომელთა ინსტიტუციური კომპეტენცია პროფესიულ კომპეტენციას ანაცვლებს.

იმისათვის, რომ ქვეითმა ჯარმა ისეთი ლიდერები გამოწვრთნას, რომლებიც ქვედანაყოფის ერთიანობის ცნებას გაიგებენ, მათ ერთიან ქვედანაყოფში უნდა გაატარონ ოფიცრისა და სერჟანტთა მომზადების კურსები. ჯარმა საკადრო სისტემა გამჭვირვალე და სანდო უნდა გახადოს, რომელიც შედეგებზე იქნება ორიენტირებული. განსაკუთრებით რთულ პირობებში წვრთნისას, როცა ნდობის ფაქტორს წარმატებისთვის გამორჩეული მნიშვნელობა ენიჭება, ოფიცრის ახალი პროფილი ყალიბდება. მეგობრის დაჩრდილვისა და რჩეულთა შორის მოხვედრის ნაცვლად, ის ხდება ლიდერი, რომელიც სხვებს აძლიერებს და იცავს თავის გუნდს მარცხისგან, იმის მაგივრად, რომ მარცხი საკუთარი აღზევებისთვის გამოიყენოს. ასეთი ოფიცრები ბრძოლაში სიკვდილს წარმატების ან შესრულებული ამოცანების რაოდენობის საზომად არ იყენებენ. ამის მაგივრად ისინი მნიშვნელოვან გამარჯვებებს და მოწინააღმდეგისთვის მიყენებულ ზიანს ითვლიან.

ამ სტანდარტების მისაღწევად, ქვედანაყოფებს სჭირდებათ სტაბილიზაცია პერსონალის, წვრთნისა და ამოცანის მასშტაბის უწყვეტი შესწავლის პირობებში. ვერც ერთი გულწრფელი ადამიანი, რომელიც ბოლო თხუთმეტი წლის მანძილზე ომში მოხვედრილა, ვერ უარყოფს იმ ფაქტს, რომ წამყვან ლიდერებს ერთმანეთით ანაცვლებდნენ ან სხვა თანამდებობაზე გადაყვანის ბრძანებას ხშირად საბრძოლო პოზიციებზე გადასროლიდან რამდენიმე კვირაში უგზავნიდნენ. ოცეულები, ასეულები და ბატალიონები კარგავდნენ მომზადების იმ დონეს, რასაც ერთწლიანი წვრთნის განმავლობაში მიაღწიეს, რადგან გადასროლიდან ზუსტად ერთ კვირაში ლიდერების ცვლილება ხდებოდა. და ამ ყველაფერს კარიერული წინსვლის სახელით ფუთავდნენ.

ობამას ადმინისტრაციის პოლიტიკა, რომელიც 2013 წელს, ავღანეთში კონტიგენტის შემცირებას ემხრობოდა, არაკეთილსინდისიერი თამაშის წამოწყების მიზეზი გახდა, რადგან თითოეული პირი, რომელიც ადგილზე ძალების გადასროლის შემდეგ განლაგებდა ქვედანაყოფებს და მათი მოქმედების მასშტაბს განსაზღვრავდა, ბრიგადის შტაბებს უნდა დაენიშნათ. ბრიგადები კვლავ ასრულებდნენ იმ ამოცანებს და მოთხოვნებს, რასაც ადრე ასრულებდნენ, მაგრამ მხოლოდ ნახევარი ძალებით. ძალთა სტრუქტურა იმდენად არეული იყო, რომ ზოგჯერ ოცეულის ზომის ქვედანაყოფები სამი ეშელონით ზემოთ იყვნენ მიმაგრებული. ბუნებრივია, არმიის ხელმძღვანელობას, ტაქტიკურ დონეზე, ამგვარი რეაგირება ჰქონდა სტრატეგიულ და პოლიტიკურ დონეზე შექმნილი გაურკვევლობისადმი.

მთელი კარიერის მანძილზე, მათ ასწავლიდნენ, როგორ გაემეორებინათ მართვის სტილი, როგორ მიებაძათ სხვისთვის. ამრიგად, მათ არასოდეს ასწავლიდნენ, როგორ მორგებოდნენ სხვა ქვედანაყოფს, რომ მისთვის დავალებები მიეცათ. ამის ნაცვლად, ისინი ერთი და იგივე ქვედანაყოფს ხელმძღვანელობდნენ, მაგრამ მწირი შესაძლებლობებით. მათგან ბევრს იმდენი ჯარისკაციც არ ყავდა, რომ ყველა დავალება შეესრულებინათ. ის, თუ რამდენად სწორად გაატარებდნენ ამ მცდარ შეხედულებებს, წარმატების ნიშანი გახდა. ზემოაღნიშნულის მსგავსი მაგალითები სტანდარტად იქცა. ქვეით ჯარში წარმატების მიღწევა შეფასების უმაღლესი კრიტერიუმია, რაც ყველაფერს ნიშნავს დაწინაურებისთვის. ამ მოცემულობით, წარმატების მისაღწევად, ინსტიტუციური ღირებულებები პროფესიულ ღირებულებებს აბათილებს. ამბიციური პირები, რომლებიც პროფესიული ღირებულებების ნაკლებობას განიცდიან, საკუთარ შეხედულებებზე იტყვიან უარს, ისევე როგორც სიტუაციის აღქმის საკუთარ ინტერპრეტაციაზე, რათა გაიმეორონ პარადიგმა, რაც ხშირად უცნობი წყაროდან იღებს სათავეს.

არმია ამ მდგომარეობის შემსუბუქებას და გამოსწორებას მაშინ შეძლებს, თუ ისეთ ლიდერებს მოამზადებს, რომლებიც თავიანთ ხალხსა და ქვედანაყოფებს დააფასებენ. ლიდერობის ამაღლებული იდეების

ჩაგონებისა და ეთიკური გადაწყვეტილების მიღების მოდელირებული თამაშების ნაცვლად, ჯარმა თავისი ოფიცრები რეალურ გარემოში უნდა გაწვრთნას. მაგალითისთვის მოვიყვანოთ აშშ-ს არმიის საზღვაო ქვეითთა კორპუსის ძირითადი მომზადების სკოლა. ყველა ახალგაზრდა ოფიცერი გადის მსროლელთა ასეულში არსებულ სრულ თანამდებობრივ იერარქიას. იქ წარმატება გულისხმობს ფაქტორთა ერთობლიობას ინსტრუქტორთა შეფასებასთან ერთად, რაც ცალკეული ოფიცრის წარმატების მხოლოდ მცირე ნაწილია. მეტისმეტად დაყრდნობა შემფასებლებზე საგულდაგულო შემოწმების საჭიროებიდან გამომდინარეობს. კადრების ცვლას მნიშვნელობა მხოლოდ მაშინ ენიჭება, როცა სტანდარტების განსაზღვრა შესაძლებელია. თუ მეტ სუბიექტურობას გამოიჩენთ, თქვენ რისკის წინაშე დააყენებთ იმიტაციური გარემოს შექმნას, სადაც ლიდერები ფიქრის, მართვისა და ადაპტირების ნაცვლად, მიმბაძველობასა და მლიქვნელობას სწავლობენ.

უფრო მეტიც, ჯარმა აღნიშნული წვრთნა იმით უნდა გააუმჯობესოს, რომ ის ინსტიტუციური კულტურის ნაწილი გახადოს, რაც არსებული საკადრო სისტემის ზედმიწევნით შესწავლას მოითხოვს. როგორც ახლანდელი, ისე მომავალი წარმატებაც წოდებრივი იერარქიის პირობებში, რეალური შედეგების ჩვენების ნაცვლად, „ზემდგომთათვის“ სიამოვნების მინიჭებასა და მათი მოწონების დამსახურებაზეა დამყარებული. სანამ ეს არ შეიცვლება, ყოველთვის იარსებებს უნდობლობლობის ატმოსფერო, სადაც ბეჯითი და რეალური შედეგების მაჩვენებელი ხალხი „ზემდგომთა“ თვალში კვლავ „საზარბაზნე ხორცად“ რჩება. ერთიანობის დანერგვა ინსტიტუციური ღირებულება უნდა იყოს, რაც წვრთნისა და საკადრო სისტემებში აისახება, იქნება ეს კორპუსის, თუ საბრძოლო ბრიგადის პირადი შემადგენლობა.

ერთიანობის კულტურა, გარემოებების მიუხედავად, ამოცანით მართვის შესაძლებლობას იძლევა, რადგან მას ამოცანის შესრულების გარდა, სხვა საზომი არ გააჩნია. მეთაურებს, რომლებიც ერთიანობის დანერგვისკენ ისწრაფვიან, უნდა ჰქონდეთ მოქმედების თავისუფლება, ძლიერი ხასიათი, თავიანთი პროფესიის სიღრმისეული ცოდნა და პირად შემადგენლობასთან

უშუალო კავშირი. მათ არ უნდა ზღუდავდნენ ინსტიტუციური მიზნებითა და სულის შემხუთველი მოთხოვნებით.

რადგან ორგანიზაცია იღებს იმას, რასაც იმსახურებს, არმია მეტისმეტად ბევრი დამახინჯებული აზროვნების ოფიცრის ამარა რჩება, რომლებიც ვერ აცნობიერებენ, რა არის ქვედანაყოფის ერთიანობა ან როგორ ხდება მისი დანერგვა. არმიის საკადრო სისტემა იმდენად ხშირად უცვლის ადამიანებს პოზიციას და შტაბებიც, არასერიოზული ხელმძღვანელების მითითებით, იმდენ ზედმეტ დავალებას აძლევენ ქვედანაყოფებს, რომ ეს მიკრომენეჯმენტს ნორმად აქცევს. ეს აშკარა ჭეშმარიტებაა, თუმცა ის შეიძლება ბევრმა ოფიცერმა უარყოს სტატისტიკური მონაცემების ნახვის გარეშე. ქვეითმა ჯარმა, როგორც ინსტიტუტმა, დაკარგა რეალობის აღქმის უნარი და ვითარების გასაცნობად მხოლოდ არაფრის მომცემ მონაცემებს ეყრდნობა. ეს კი, თავისთავად, ხელის შემშლელი ფაქტორია, რადგან ამოცანით მართვა დამოკიდებულია მეთაურის უნარზე - გაარკვიოს სიმართლე, ენდოს ქვემდგომებს, შეაფასოს ურთიერთსაწინააღმდეგო მოსაზრებები და შექმნას ისეთი ატმოსფერო, სადაც უკმაყოფილება მოტივაციით შეიცვლება.

უმარტივესი სიმართლის დასადგენად საჭირო ხანგრძლივი ბრიფინგები ჭეშმარიტი მართვის მნიშვნელობას აკნინებს. ეს კულტურული ხარვეზია, რაც უნდა გამოსწორდეს, თუ ქვეით ჯარს უნდა, რომ გახდეს ისეთი ორგანიზაცია, რომელიც მოიგებს ომებს და მხოლოდ ჯარების განლაგების მოთხოვნებს არ დააკმაყოფილებს. თუკი მეთაური ქვედანაყოფში ერთიანობის დამკვიდრებას შეეცდება, მან ნათლად უნდა გაარკვიოს, რისი გაკეთება არ შეიძლება. თუმცა, დღესდღეობით, სადაც ამდენი „ფატალური ხარვეზის“ გამო ოფიცერს ან სერჟანტს საყვედურს აძლევენ ან სამსახურიდან ათავისუფლებენ, უნდობლობის ატმოსფერო უფრო და უფრო მძიმდება. პიროვნების ტიპი, რომელიც ამ შემთხვევაში წარმატებას მიაღწევს, არის „ნაცრისფერი ადამიანი“, რომელიც თავიდან იცილებს ისეთ ქმედებებს, რომლებიც ნამდვილ პასუხისმგებლობას მოითხოვს. მას ბევრად უფრო ემარჯვება მანიპულაცია, ვიდრე ლიდერობა. ამგვარი ტიპის პიროვნებები ძირს უთხრიან ქვედანაყოფის ერთიანობას, რადგან ისინი

ქმნიან ცუდ ატმოსფეროს, რომელშიც ერთიანობაზე მეტად კოლეგიალურ ურთიერთდამოკიდებულებას ენიჭება მნიშვნელობა, რადგან ერთიანობა ინტუიციურ ნდობასა და ლოიალურობაზეა დამყარებული და წვრილმანებზე არ იხარჯება.

მეთაური, რომელიც შიდა უთანხმოების შემცირებას ცდილობს, შეძლებს რეალური პირადი ურთიერთობა დაამყაროს თავის ქვედანაყოფთან და კარგად თუ ცუდად, თავისი პიროვნული თვისებებით მოახდინოს გავლენა ორგანიზაციაზე. ერთიანობის განსაკუთრებულობა იმაში მდგომარეობს, რომ ნებისმიერი ტიპის ინდივიდს, თანმიმდევრული იქნება, ძლიერი თუ მტკიცე, შეუძლია ამოცანით მართვის გამოყენება. ბოლოსდაბოლოს, სწორედ მეთაურის კომპეტენციაა ის, რაც ყველაზე მეტად სჭირდებათ საბრძოლო ქვედანაყოფებს გამარჯვების მოსაპოვებლად. მეთაური შეიძლება შეცდეს, მეტიც, შეიძლება შეშლილიც იყოს, მაგრამ ერთიანი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელობისას, მას საშუალება ექნება, გამოამჟღავნოს ყველა ნიჭი, ვერ დამალოს ნაკლი და ვერ დააბრალოს ის შექმნილ ვითარებას. ამ ყველაფრის წყალობით, არმია უკეთესად შეძლებს მაღალი თანამდებობებისთვის ოფიცრების შერჩევასა და განვითარებას.

მარცხის განცდა, იმედის დაკარგვა, წარუმატებლობა - პირდაპირი გზაა ქვედანაყოფში ერთიანობის მოსასპობად. მეწინავე ოპერატიულ ბაზაზე თხუთმეტწლიანმა საომარმა მოქმედებებმა, რომლებმაც ხელშესახები შედეგები ვერ მოიტანა, უზარმაზარი ზიანი მიაყენა არმიის კავშირს სამხედრო პროფესიასთან, ის უფრო მეტად საზიარო გახადა ვალდებულება პირმოთნეობით ჩაანაცვლა. პოლიტიკისა და მიკრომენეჯმენტის კულტურაზე გადართვით ჩვენ მივიღეთ უფრო უარესი - პირმოთნეობის კულტურა, სადაც მეთაური სწავლობს ფრთხილად მოქმედებას. ამ გარემოში, ფაქტობრივად, მეთაური კი არ მართავს, არამედ ასრულებს.

მართვასა და შესრულებას შორის დიდი განსხვავებაა. მართვა მოიცავს ძალაუფლებას, ავტონომიას, შედეგებს, შესრულება კი სიყალბეა, მოქმედებაა. თუმცა, ეს უკანასკნელი უსაფრთხოა. მაშინაც კი, თუ

ქვედანაყოფი მარცხს განიცდის, ვიღაცამ შეიძლება დავალება კარგად შეასრულოს - ეს უბრალოდ „შემფასებლის“ ან „უფროსი შემფასებლის“ მათემატიკის საგანია. ამ გარემოში ძლიერი და მტკიცე ხასიათის ადამიანებს სული ეხუთებათ. ინსტიტუტში, სადაც პირმოთნეობა ვალდებულებაზე მეტად ფასობს, ხოლო ინსტიტუციური ღირებულებები ხელშეუხებელია და პროფესიული ფასეულობების მხარდაჭერა მხოლოდ სიტყვიერად შემოიფარგლება, ხისტი და მტკიცე ხასიათის მეთაური დაბრკოლებაა. ამოცანით მართვაც დაბრკოლებაა. ეს იმიტომ, რომ წარმატების საბოლოო შედეგი (მდგომარეობა) მიზანი კი არა, არამედ მეთაურისთვის წინასწარ დაწერილი სცენარია, რომელსაც თანმიმდევრულად უნდა მიჰყვეს. ამ დინამიკაში, ბრძოლის ველზე გამარჯვების მიპოვების საჭიროება არააქტუალურია, ჩვენ შეგვიძლია სამუდამოდ გავაგრძელოთ ბრძოლა უცნობ მოწინააღმდეგესთან, რადგან ჯილდოებისა და დაწინაურებისთვის მნიშვნელობა მხოლოდ იმას აქვს, ვინ უფრო ეფექტურად შეასრულებს თავის როლს.

მსგავსი დინამიკა ერთიანობას მოქმედების შესრულების კულტურით ანაცვლებს, მნიშვნელობა არა აქვს, წარმატებული იქნება თუ არა, შესრულება უკვე წარმატებად ითვლება. ცალკეული ქვედანაყოფი ამ გარემოში თავის გასართმევად სწორედ ასე უნდა მოიქცეს. მან უნდა შექმნას სუბკულტურა, რომელიც ინსტიტუტების წინაშე თავის ღირებულებებს დააყენებს. ამიტომაც ვხდებით ხშირი მოწმე ქვედანაყოფებში ფორმის ტარების მძიმე დარღვევებისა და უცნაური, არარაციონალური რიტუალებისა, რომლებიც არადისციპლინურად მიგვაჩნია. ეს თვითგადარჩენის გადმონაშთებია ისეთი ინსტიტუტის წინააღმდეგ, რომელიც მათ აიძულებს, წარუმატებლის და უმნიშვნელოს როლი მოირგონ და ჯარისკაცები კი არა, ტყვეები იყვნენ.

მაჰმუდიაში, ერაყში, 1-502-ე ქვეითთა პოლკის ამბავი აღნიშნული ფენომენის მაგალითად გამოდგება. მარცხისა და უიმედობის ატმოსფეროში, საშინელი სისასტიკე გამოიჩინეს ადგილობრივი მოსახლეობის მიმართ. არათანაბარი დანაკარგების განცდისა და იმის გააზრების შემდეგ, რომ ხელმძღვანელობამ ისინი „საზარბაზნე ხორცად“

გამოიყენა, დემორალიზებულ ქვედანაყოფში შეუძლებელია არსებობდეს ამოცანით მართვის კულტურა. რადიკალური ცვლილებების შთაგონების, შემდეგ, პირადი შემადგენლობის ეფექტურად მართვისა და დაქვემდებარებული მეთაურების ნდობისათვის საჭიროა ბევრად უფრო მაღალი ეშელონი, ვიდრე ასეული ან თუნდაც ბატალიონია, რადგან ჯარისკაცები არც თავიანთ მეთაურებს ენდობოდნენ, არც ქვედანაყოფს და არც საკუთარ თავს. მათი ამოცანის მთელი მსვლელობა და ორგანიზება თავიდანვე მოშლილი იყო. თუმცა, ჩვენი რისკის მიუღებლობის კულტურა ამოცანით მართვას დამაბრკოლებელ ფაქტორად მიიჩნევს ქვემდგომებისთვის უფლებების მინიჭების გამო, შეიძლება ითქვას, რომ ამოცანაზე ორიენტირებული პროფესიონალური კულტურა აბრკოლებს კატასტროფული მარცხის განცდას, როგორცაა ბრძოლის ველზე სამოქალაქო პირებისადმი სისასტიკის გამოჩენა და დანაშაულის ჩადენა.

არმიის ინსტიტუციურმა კულტურამ ჩაახშო ყველა იმედი იმისა, რომ ჩვენს პოსტ-ერაყულ ქვედანაყოფს მნიშვნელოვანი პროგრესი განეცადა. დანაკარგების, არაეფექტურობისა და უპატივცემულობის მიუხედავად, ინსტიტუტი თვითონ ვერ მივიდოდა იმ დასკვნამდე, რომ მათი მეთოდები თვითდაზნეულობას იწვევდა. ქვედანაყოფის ერთიანობა ძალების დაცვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საშუალებაა, რაც შეიძლება მეთაურმა გამოიყენოს.

იმისათვის, რომ ერთიანობის კულტურის დაკვიდრებით ამოცანით მართვის კულტურაზე გადავიდეთ, ჩვენი ყველაზე დიდი გამოწვევა ნდობის წარმოქმნაა. ნდობას წონასწორობიდან გამოჰყავს სუსტი ოფიცრები, რადგან ამ დინამიკის წყალობით, არ არსებობს მლიქვნელობის შესაძლებლობა. არმიის „წარმატებული“ ოფიცრები შესრულების ზომების ბრმა გავლენის ქვეშ არიან მოქცეულნი, იმდენად, რომ არ შეუძლიათ, გაიაზრონ, რა არის წარმატების საზომი. სწორედ ამიტომ, ისინი თავიანთი ქვემდგომებისგან მუდამ იმედგაცრუებულად გრძნობენ თავს და შესაბამისად, ავიწროებენ მათ. უკეთესად რომ განვმარტოთ, ავიღოთ საკვალიფიკაციო სროლები, სადაც ვერავინ იღებს გამსვლელ ქულას, ხშირად უფრო წარმატებულად მიიჩნევა, ვიდრე ის, სადაც ყველა იღებს ექსპერტის კვალიფიკაციას, მაგრამ შემდეგ, სასროლეთის კონტროლის

ჯგუფის პრეტენზია ან გამვლელი გენერლის კრიტიკული შენიშვნა მთელ სავარჯიშოს მიწასთან ასწორებს და მეთაურსაც არცხვენენ, რომელიც იმ კონდიციამდე მივიდა, რომ პირადი შემადგენლობისგან ამოცანის შესრულების მოთხოვნის ნაცვლად ქება-დიდება ესმინა.

არმიის დღევანდელი წარმატების კულტურით, რაც შეფასების აქცენტებს უკავშირდება, ქვედანაყოფის ერთიანობა - ამოცანით მართვისთვის აუცილებელი ელემენტი, ოფიცრის კარიერული წინსვლის მოთხოვნების მსხვერპლი ხდება. ეს ქვედანაყოფში კულტურათა გაურკვევლობას იწვევს. იბადება კითხვები - ვინ შეიძლება წინ წამოწიონ, რომელი ლიდერი შეიძლება გადაიყვანონ სხვა პოზიციაზე ან რომელი წამყვანი ლიდერები შეიძლება გაანაწყენონ, რომლებმაც იციან, რომ დაბალ ან საშუალო შეფასებას მიიღებენ.

თუ ასეთი გაურკვევლობისგან თავისუფალი იქნება, ქვედანაყოფის ერთიანობის კულტურა გაუძლებს და უფრო მეტიც, შთანთქავს არანორმალურ სტრესს, როგორც საწვავს, ერთიანობის გასაძლიერებლად. ამგვარ ქვედანაყოფებს შეუძლიათ, სირთულეების დაძლევით გზის გაგრძელება და მოლოდინის გადაჭარბება, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენი შეჯიბრის მოგება მოუწევთ ან რამდენი რეინჯერი ჰყავთ პირად შემადგენლობაში, რადგან ქვედანაყოფის წარმატება უმნიშვნელოვანესია თითოეული ჯარისკაცისთვის, რომელთაც იციან, რომ მხოლოდ ამ ქვედანაყოფის რიგებში ყოფნა უკვე მათი მომავალი წარმატების საწინდარია. ქვედანაყოფის ერთიანობის კულტურის საშუალებით, მეთაური, ბრძოლის ველზე ძალების მრავალგზის როტაციისა და შეკრებების გამართვის გარეშე, ზუსტად შეძლებს, განსაზღვროს, როგორ შეასრულებს ქვედანაყოფი დავალებას.

ქვედანაყოფის ერთიანობა ასევე იძლევა იმ ძალთა სტრუქტურის ეფექტურობის გაზრდის შესაძლებლობას, რომელშიც არმიის ბევრ ოფიცერს „შეაერთე და იმუშავეს“ ჩვევა ცუდად აქვს გამჯდარი, სადაც ისინი გამოსავალს ძალთა სტრუქტურის შექმნაში ხედავენ და არა პრობლემის არსის ზუსტად განსაზღვრაში. არმია ოფიცერზე ორიენტირებული

კარიერისტული კულტურიდან ქვედანაყოფის ერთიანობის კულტურაზე უნდა გადავიდეს, რომელიც უფრო მეტ მნიშვნელობას ანიჭებს ქვედანაყოფის ეფექტურობას შედეგების გათვლით, ვიდრე ქვედანაყოფების შეფასებას იმის მიხედვით, თუ რამდენად შეძლო ოფიცერმა შთაბეჭდილება მოეხდინა მეთაურის თანამდებობაზე ყოფნისას.

ამოცანით მართვა ნდობას მოითხოვს, არმიის ყველა ოფიცერი, ვინც გულწრფელია საკუთარ თავთან, აღიარებს, რომ ჰქონია ისეთი მომენტები, როცა ქვემდგომთაგან იმედგაცრუებული დარჩენილა და პირიქით. აქ დამნაშავე არც ერთი მხარეა, მაგრამ უფრო მეტი პასუხისმგებლობა არმიას აკისრია, რომლის სისტემა და სტრუქტურა ერთიანობის წინააღმდეგაა მომართული. არმიაში, ოფიცრის კარიერის დაწყებიდანვე, სწავლებისა და შეფასების სისტემა ხელახლა აღვიძებს და განამტკიცებს ცუდ ჩვევებს, რომლებიც კარიერიზმსა და მლიქვნელობას ემსახურება და არა ლიდერობის ხარისხის გაუმჯობესებას, რაც არმიისთვის იდეალია. პროფესიონალიზმსა და კომპეტენტურობას პარადიგმები და ამბიციები ანაცვლებს, როგორც შესრულების მახინჯი ზომები, რომლებსაც ცრუ წარმატება მოაქვთ.

„საუკეთესო“ ოფიცრის სტატუსს „უმაღლესი ქულები“ განსაზღვრავს, რომლებიც მეთაურის შეფასებების მიხედვით დგინდება. ეს შეფასებები ახლოს დგას წარმატების ინსტიტუციურ განმარტებასთან, რაც მჭიდროდაა დაკავშირებული მეთაურის პარადიგმებთან - ყველა მათგანი კი „უმაღლესი ქულების“ წლიური ტენდენციის დაცვას ემსახურება. ოფიცერთა ამგვარი კორპუსის პირობებში, რომელიც სენსიტიურ და ბუნდოვან კარიერულ წინსვლაზეა ორიენტირებული, ერთიანი ეფექტური საბრძოლო ქვედანაყოფების ჩამოყალიბებაზე ზრუნვა უბრალოდ წყლის ნაყვანაა. ძალიან ცოტაა იმ ოფიცერთა რიცხვი, ვინც კარიერულ წინსვლაზე მეტად პირად შემადგენლობაზე იქნება ორიენტირებული. უნდობლობა თანდათანობით იზრდება იმის გააზრებით, რომ ამა თუ იმ ოფიცერს არ აძლევენ საკმარის დროს და საშუალებას იმისთვის, რომ გააკონტროლოს ქვემდგომთა ქმედებები, ამის გამო ის ზემდგომისგან საშუალო ან დაბალ შეფასებას იღებს.

თუ არმია გააცნობიერებს, რომ ერთიანობა ერთბაშად ინსტიტუციურ და ქვედანაყოფის დონეებს უჭერს მხარს, მას შეუძლია საწინააღმდეგო მიმართულებით შემოაბრუნოს კორპორაციული და კარიერისტული კურსი და ინვესტიცია ჩადოს ამოცანით მართვაში. ინსტიტუციურ დონეზე, არმიას, პირადი შემადგენლობის გადაადგილებების სტაბილიზებითა და წვრთნის რეფორმით, შეუძლია შექმნას ნიჭიერი ლიდერებისგან შემდგარი ოფიცერთა კორპუსი ძლიერი პროფესიული ბაზით. ეს ლიდერები წარსულში იგივე მოვალეობებს ასრულებდნენ, როგორსაც მათი ჯარისკაცები და ისევე უხაროდათ შვებულებაში წასვლა, როგორც მათ. ერთი ნაბიჯით წინ რომ წავიწიოთ, თუ პროგრესს შეფასებაზე ნაკლებად დამოკიდებულს გავხდით, ამით უფრო მაღალი მიღწევების მქონე ოფიცრებს მივიღებთ და თვალთმაქცებისა და მლიქვნელების ამოძირკვის წყალობით პროგრესის ტემპსაც გავზრდით.

ქვედანაყოფის დონეზე, პირადი შემადგენლობის მარტივი სტაბილიზაცია და წარმატების რეალური საზომები, რომლებიც საბრძოლო ფუნქციებზე იქნება ორიენტირებული - არა ინდივიდუალურ, არამედ კოლექტიურ დონეზე, ამას დამატებული ექსტრემალურ პირობებში წვრთნა, სადაც ჯარისკაცები საერთო სიძნელეებს გაეცნობიან, სწორი მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯებია. ყოველი ახალი მეთაურის დანიშვნისას აღარ უნდა დაიხარჯოს დრო „გუნდის შეკვრაზე“. არმია ზედმეტად არის დამოკიდებული ინსტიტუციურ მიზნებზე და ჰგონია, რომ ერთიანობა ბუნებრივად მოვა, არადა, ეს ასე არ ხდება. მსოფლიოს ყველაზე ელიტურმა ქვედანაყოფებმაც კი შეიძლება დაკარგონ ერთიანობა, თუ მათ საქმეს უმიზეზოდ ჩამოაშორებენ, მათი ამოცანის ფოკუსი არასწორად იქნება შერჩეული ან არ ექნებათ საერთო ხედვა სამხედრო პროფესიის შესახებ. არმია ინდივიდუალური წვრთნიდან კოლექტიურ წვრთნაზე უნდა გადავიდეს და ბრიფინგებსა და პიროვნებებზე მაღლა წარმატების რეალური ზომები დააყენოს, რითაც არმიის მასშტაბით დაწერგავს ერთიანობის კულტურას.

ქვედანაყოფი დისციპლინიანი და ერთიანი ძალა უნდა იყოს, რომ ომის ბუნდოვანებას მოერგოს. ამოცანით მართვის გამოცდის სწორი გზა არმიის

კულტურაში დამკვიდრებული ღირებულებების წინააღმდეგ გადის. არმიაში, კარიერული წინსვლისათვის აუცილებელი ფაქტორი ზემდგომის ჩანაფიქრის ყველა ასპექტის ძირისძირობამდე ცოდნაა. ამის საფუძველზე მკვიდრდება თვალთმაქცებისა და „ნაცრისფერი ადამიანების“ კულტურა, რომლებიც თავიანთ უსაფრთხო ბიუროკრატიულ ქმედებებს პროფესიული სიმწიფით ნიღბავენ. არმიის წვრთნა, სკოლებიდან დაწყებული მსხვილმასშტაბიანი წვრთნებით დასრულებული, წინასწარ შედგენილი მოდელების გამეორებისა და დადებითი შედეგების გამოცხადების მარტივი საშუალებაა.

შემოქმედებითობისა და დამოუკიდებელი აზროვნება-ქმედების გამოვლენა არმიის ოფიცერთა კორპუსის ბუნებას ეწინააღმდეგება, რის მიხედვითაც წარმატებად დანაკარგების თავიდან აცილება ითვლება და არა რეალური შედეგების მიღწევა. ბევრ რამეში, არმია ცდილობს ზემოაღნიშნული თვისებების აღმოფხვრას, უმცროსი ოფიცრების თვალში სისულელედ მოიხსენიებს ინიციატივის გამოჩენას და ხაზს უსვამს, რომ წარმატების მისაღწევად დიდი სიფრთხილეა საჭირო. არმიას იშვიათად გამოაქვს საჯაროდ სიმამაცის, შემოქმედებითობისა და ინიციატივის გამოჩენის შემთხვევები, რომლებმაც გამარჯვება მოიტანეს. ამერიკის არმიის ოფიცერთა კორპუსი „თუთიყუმების“ ნაკლებობას არ განიცდის, რომლებიც თავდაჯერებულად ასრულებენ ლიდერის როლს, ცდილობენ, დაუახლოვდნენ ზემდგომს, აკეთებენ ჰკვიანურ პრეზენტაციებს წარმატების ილუზიის შესაქმნელად და თავიანთ თავს ზემდგომის წარმატებულ იმიჯზე ყიდნიან.

არმიაში ნამდვილად ცოტაა ისეთი მეტაური, ვინც ახალ პოზიციაზე გადასვლისას ძველ ქვედანაყოფებს იმაზე მეტად ერთიანს ტოვებს, ვიდრე მათ მისვლამდე იყო. გულწრფელად რომ ვთქვათ, ქვედანაყოფის მუდმივი და ფართომასშტაბიანი ერთიანობა დღევანდელ პოლიტიკური კორექტულობის კულტურაში თითქმის მიუღწეველია, რადგან მას დრომოჭმული საკადრო სისტემა მართავს, რომელიც ინდივიდუალური ჩანაცვლების წარუმატებელ სისტემაზეა (IRS - მეორე მსოფლიო ომში) მორგებული. არმიას შეიძლება არც უნდოდეს ქვედანაყოფის ერთიანობა.

მან, სავარაუდოდ, საბოლოოდ დააფასა (მიიღო) მეორე მსოფლიო ომის დროინდელი საკადრო სისტემა, რომელიც ძალთა სტრუქტურის დაუსრულებელ ცვლილებებსა და ინდივიდუალურ გადაადგილებებს გულისხმობს. ამ მოცემულობით, არმია უნდა შეეგუოს იმას, რომ მისი ოფიცრები ვერ მიაღწევენ ლიდერობის სასურველ კოეფიციენტს. ამის მაგივრად, ის კვლავ მიიღებს ისეთ ოფიცერთა კლასს, რომლებიც დაზეპირებულ სტანდარტებს გაიმეორებენ, არ ექნებათ წარმოსახვის უნარი, ვერ გამოირჩევიან ვერაფრით და ადაპტაციის ნაცვლად, იმიტაციაზე იქნებიან ორიენტირებულნი.