



90

ИНИЦИАТИВА.



Изъ всѣхъ вопросовъ нашей военной жизни вопросъ объ инициативѣ оказывается самымъ насущнымъ, но въ то же время—увы, и самымъ злополучнымъ, ненормальнымъ, больнымъ.

Извѣстнымъ приказомъ объ инициативѣ у насъ въ сущности злоупотребляютъ и, вмѣсто воспитанія войскъ въ духѣ инициативы, послѣднюю безсознательно преслѣдуютъ, нападая на всякое самостоятельное рѣшеніе (хотя бы и въ предѣлахъ своей власти). Еще больше—въ мелочахъ повседневной жизни.

Вообще подъ *инициативой* понимается у насъ *поправка ошибокъ своего начальства*, а иногда—превышеніе своей власти.

Такое пониманіе доказываетъ большинство статей объ инициативѣ, въ которыхъ высказывалось мнѣніе, что инициатива неизбѣжно связана съ превышеніемъ власти; съ дѣланіемъ того, что надлежитъ быть сдѣлано старшимъ начальствомъ.

До сихъ поръ намъ чуждо простѣйшее и правильное пониманіе инициативы (частнаго почина), *какъ свободы начинаній, почина въ предѣлахъ (въ рамкахъ) предоставленной закономъ власти и дѣятельности*. А между тѣмъ за границей только такъ и понимается инициатива.

И выясненіе идеи приказа объ инициативѣ вносить въ нашу военную жизнь такія уродливыя явленія, которымъ съ трудомъ вѣрять даже очевидецъ.

Инициатива пока сильно не подѣлала всему нашему укладу жизни, такъ какъ заставляетъ старшихъ считаться съ обоснованными мнѣніями, рѣшеніями и поступками младшихъ, а этого мы не переносимъ, признавая единственно правильными только свои рѣшенія, свой опытъ, свои способы и приемы командованія. Мы обязательно требуемъ, чтобы наши подчиненные неуклонно примѣняли только наши собственныя сноровки, способы, приемы, шли къ достиженію требованій службы только тѣмъ путемъ, которымъ мы сами лично дошли, не признавая и не понимая иныхъ путей, иныхъ дорогъ, тѣмъ болѣе новыхъ тропь. Мы забываемъ выводъ психологіи, *что лучше всего понимается то, что дѣлается самимъ; выучивается и усваивается лучше всего и тверже всего то, до чего дошелъ самъ тѣмъ или другимъ путемъ*. Мы же требуемъ, чтобы всѣ служебныя требованія, до мельчайшихъ деталей, исполнялись приемами, способами, путями только тѣми, которыми пользовались и прошли сами.

Иными словами мы, какъ начальники, требуемъ единства не только въ *результатъ* или въ *ответъ на задачи* службы, а и въ способѣ ихъ рѣшенія и именно въ томъ способѣ, которымъ мы въ свое время рѣшали эту задачу.

Пусть каждый изъ полковыхъ и высшихъ командировъ проверитъ этотъ выводъ на себѣ, понаблюдаетъ за собой: онъ сейчасъ же поймаетъ себя на томъ, что, независимо отъ результатовъ обученія ротными командирами своихъ ротъ, онъ не захочетъ признать самыхъ лучшихъ результатовъ, если только не соблюдены способы и сноровки опыта «моего», какъ полкового командира.

Въ этомъ именно и заключается зло и нагубныя послѣдствія пресловутыхъ *«моихъ требованій»*, что эти «мои» требованія касаются только способовъ, приемовъ, сноровокъ къ рѣшенію слу-

жебныхъ задачъ, а не самаго результата рѣшенія данной задачи, который не требуетъ особыхъ «моихъ требованій», такъ какъ всегда предусмотрѣнъ законами божескими и человѣческими, т. е. совѣстью, чувствомъ долга и законами общими—заповѣдями Бога и заповѣдями Царя.

Ясно, что «мои требованія», если они являются требованіями закона извѣстныхъ *результатовъ* рѣшенія служебныхъ задачъ, — не могутъ быть названы «моими»; если же они касаются способовъ выполненія задачъ службы,—убиваютъ всякую инициативу, за-прещая индивидуальный способъ и манеру рѣшенія служебныхъ задачъ.

Поэтому намъ необходимо быть очень осторожными съ предъ-явленіемъ «моихъ» требованій, одно наличіе которыхъ является смертельнымъ врагомъ инициативы, такъ какъ считаетъ послѣднюю за оскорбленіе «моимъ» требованіемъ.

Нерѣдки приказы, въ которыхъ одновременно требуется отвле-ченно проявленіе инициативы всѣми чинами и въ то же время на лицо громовые раскаты по поводу, напр., того, что у меня ротный коман-диръ на основаніи своего личнаго опыта, на основаніи того вывода военной психологіи, что *опытъ всегда долженъ предшествовать теоріи* ¹⁾, позволилъ себѣ для этого выдать новобранцамъ вин-товки и дать пострѣлять хотя холостыми патронами, раньше нѣ-сколько мѣсячной теоретической подготовки къ этому.

Вѣдь намъ всѣмъ показалось бы невѣроятно дико, если бы рот-ный командиръ началъ обученіе новобранцевъ съ ротныхъ учений, взводныхъ, шереножныхъ, а не съ одиночной выправки; поставилъ бы прямо дневальными новобранцевъ, да и въ караулъ домашній, не окончивъ долговременнаго теоретическаго выучиванія на па-мять обязанностей, а только передъ самой смѣной показавъ—что нужно, для чего нужно и каковы послѣдствія, если не дѣлать этого и не исполнять.

А между тѣмъ именно ротный командиръ отвѣтственъ передъ закономъ, т. е. заповѣдью Царя, за результаты обученія и даже воспитанія своихъ новобранцевъ, а потому казалось бы ему надо предоставить свободу (иначе—самостоятельность, необходимо свя-занную съ инициативой) въ выборѣ метода обученія и воспитанія, т. е. въ выборѣ способа рѣшенія этой своей задачи; предоставить

¹⁾ Экспериментальный методъ воспитанія и обученія.

иниціативу въ постепенности обученія своихъ новобранцевъ; ему вѣдь виднѣе — съ чего лучше начать.

Закономъ обученіе новобранцевъ возложено на командировъ ротъ, эскадроновъ, батарей, на высшихъ же начальниковъ возложена повѣрка *результатовъ* обученія, а мы повѣряемъ *способы*, постепенность, время по часамъ обученія и «требуемъ», чтобы наши ротные командиры занимались по строго опредѣленной не ими, а нами программѣ, въ строго опредѣленные недѣли, дни и часы, въ строго опредѣленной послѣдовательности и даже строго опредѣленными приѣмами, приборами.

И не бѣда, если рѣшеніе этой задачи не выйдетъ, окажется неправильнымъ. Мы заступимся, такъ какъ все шло по «нашей» программѣ, «нашему» методу, употреблено требуемое число часовъ.

Ротный командиръ первый отвѣчаетъ за обученіе и воспитаніе новобранцевъ, а программы, методы, способы обученія составляютъ для него всѣми высшими начальниками (иногда до командующаго войсками включительно). Не до инициативы тутъ, когда этого ротнаго командира связываютъ даже минутами обученія и воспитанія, а также постепенностью, такъ что не дай Богъ ему увлечься самому и увлечь своихъ питомцевъ въ данномъ дѣлѣ обученія и проявить свою инициативу въ распредѣленіи времени обученія. «Неисполненіе моихъ требованій! Неисполненіе приказаній! Недисциплинированность! Нарушеніе порядка!» и аттестация — «неудовлетворительный» — заставятъ возненавидѣть всякую инициативу.

Приказъ объ инициативѣ, хотя уже дѣйствуетъ нѣсколько лѣтъ и хотя всѣ сознаютъ чрезвычайную важность и даже необходимость проведенія его въ жизнь, до сихъ поръ является абсолютно отвлеченнымъ разсужденіемъ, такъ какъ не можетъ пробить толщу прямо ему противоположныхъ обычаевъ и порядковъ нашей жизни. Въ своихъ приказахъ по полкамъ мы повторяемъ о необходимости проявленія всѣми чинами инициативы, но понимаемъ подъ этимъ не качество характера подчиненныхъ въ смыслѣ способности самостоятельно рѣшать возникающіе вопросы въ предѣлахъ предоставленной закономъ власти, а въ смыслѣ (какъ я уже упомянулъ) умѣнія дополнить забытыя распоряженія старшаго начальника: «объ этомъ», говорятъ на маневрахъ, «вы забыли упомянуть».

распорядиться, напомнить такому-то и онъ самъ, по собственной инициативѣ сдѣлалъ это (например — взялъ походную кухню, хотя взять походную кухню не есть инициатива, починъ, а обязательное распоряженіе)».

Чтобы воспитать инициативу, намъ прежде всего надо отказаться отъ полного обезличиванія младшихъ начальниковъ, отъ довѣрія къ ихъ рѣшеніямъ и дѣйствіямъ, а, главнымъ образомъ, отказать *отъ системы перенесенія установленной закономъ ответственности по командованію съ младшихъ начальниковъ на старшихъ*, такъ какъ очевидно, что старшій начальникъ, если будетъ привлекаться къ ответственности за дѣятельность и компетенцію младшаго, — никогда не рискнетъ предоставить послѣдному инициативы, а предпочтетъ отвѣчать за себя, т. е. будетъ самъ командовать и во всѣхъ деталяхъ ротами, эскадронами, батареями.

Нѣкоторые выражаютъ мнѣніе, что инициатива должна имѣть мѣсто только въ военное время при рѣшеніи боевыхъ задачъ. Но они упускаютъ изъ виду выводъ военной психологіи, что качества характера, какъ инициатива и др. укореняются въ человѣкѣ только тогда, когда они обращаются въ привычку, въ рефлексъ, въ заученное дѣйствіе. Поэтому если не привыкать, не заучивать этого качества характера въ мирное время, то въ военное время даже наследственное качество характера, какъ инициатива (не только пріобрѣтенное воспитаніемъ), можетъ не проявиться изъ-за потери привычки.

Психологія учитъ, что отвлеченныя разсужденія, книги, разсуждающая мораль — абсолютно не надежны въ созданіи качествъ характера, а потому психологія и ставитъ идеаломъ воспитанія пріобрѣтеніе привычки дѣйствовать въ духѣ инициативы, выдержанности, самообладанія, быстрой рѣшимости, лихости, отваги и т. д.; притомъ чтобы эта привычка стала бессознательной (рефлексъ), въ родѣ того, какъ у шахматныхъ маэстро привычка отвѣчать на извѣстные ходы, разыгрывать опредѣленные дебюты, становится бессознательной.

Значитъ въ мирное время необходимо непрерывно пріучать есь командный составъ къ проявленію инициативы до степени бессознательной привычки.

А мы... тяжело, больно констатировать этотъ фактъ, но въ отношеніи инициативы не пошли дальше отвлеченныхъ разсужденій,

отвлеченныхъ проповѣдей о необходимости проявленія инициативы всѣми чинами въ самомъ широкомъ размѣрѣ. Напротивъ, на практикѣ мы все больше и больше укореняемся въ привычкѣ, сдѣлавшейся бессознательной (рефлексомъ), считать преступнымъ все то, что не подошло въ данный моментъ подъ «мое» настроеніе, вкусъ, и въ привычкѣ обезличивать всѣхъ начальниковъ писшихъ степеней.

Вѣроятно, не одному мнѣ пришлось видѣть, какъ, готовясь къ приѣзду командующаго войсками, повѣрялъ пригонку одежды и рапорты ординарцерь корпусный командиръ.

Эта ненормальность... впрочемъ, въ виду нашей привычки считать это за ненормальность, я долженъ предварительно объяснить, почему считаю это ненормальностью. Потому просто, что командиръ корпуса отвѣчаетъ только за цѣлый корпусъ, т. е. за свои дивизіи съ ихъ начальниками, а не за отдѣльныхъ людей, за которыхъ (въ особенности за порядокъ ношенія одежды) долженъ отвѣчать самое большее — ротный командиръ (а по уставу, т. е. закону, — унтеръ-офицеръ).

Эта ненормальность имѣетъ свое полное оправданіе въ укоренившейся у насъ системѣ: если ординарецъ окажется съ неправильно пригнанной одеждой, или неправильно отпрапортуетъ, или лошадь его нехорошо чищена, то командиръ корпуса получить замѣчаніе, начальникъ дивизіи, бригады, полка — выговоры и строгіе выговоры, командиры баталіона и роты — арестуются. Только самъ виновный и унтеръ-офицеръ, по уставу обязанный его осмотрѣть, окажутся невинными, какъ будто не правоспособные и не дѣеспособные. Понятно, что въ предвидѣніа этихъ смотровъ командиръ корпуса, вмѣсто командованія и подготовки дивизій и ихъ начальниковъ, долженъ командовать ротами и подготовить лично людей, повѣрить порядокъ въ помѣщеніяхъ, варку пищи. А въ приказахъ отвлеченныя разсужденія, что начальники выше командира полка не должны стремиться командовать ротами!

Гдѣ тутъ воспитывать инициативу!

Разборъ маневровъ: всѣ посредники и руководители говорятъ, какъ объ ошибкахъ, о всѣхъ рѣшеніяхъ и дѣйствіяхъ, которыя не подходятъ къ ихъ взглядамъ и мнѣніямъ, хотя бы эти дѣйствія и рѣшенія имѣли свои глубокія основанія.

Мнѣ пришлось быть на разборѣ одного ночного маневра. Разборъ этотъ поразилъ меня своей отличительной характерной у насъ

нетерпимостью къ чужимъ, хотя и обоснованнымъ, рѣшеніямъ, но несогласнымъ съ «моимъ» предвзятымъ рѣшеніемъ.

Воспитаніе въ духѣ инициативы, т. е. предоставленіе возможности частнымъ начальникамъ дѣйствовать самостоятельно въ предѣлахъ предоставленной имъ закономъ власти, требуетъ къ себѣ очень внимательнаго отношенія со стороны всѣхъ насъ, въ особенности старшаго поколѣнія команднаго состава, привыкшаго къ прежнему укладу нашей военной жизни, гдѣ всякая инициатива считалась или недисциплинированностью, или непрошеннымъ вмѣшательствомъ въ дѣла старшихъ.

Думаю, что и безъ моей оговорки читатель увидитъ, что я пишу не ради безсмысленнаго обличенія, а только, чтобы найти правильный путь по воспитанію инициативы, путь, съ котораго мы сошли послѣ Суворова, послѣ Отечественной войны. Я на себѣ самомъ и окружающихъ вижу, какъ трудно пробиться черезъ лѣсъ и колючія препятствія на правильный путь воспитанія въ инициативѣ. Когда я вышелъ въ офицеры и пылалъ страстью приняться за дѣло, сталъ усиленно посѣщать казармы, проявлять свои способы, методы обученія... меня привлекли къ отвѣтственности за неиспрошеніе разрѣшенія каждый разъ, а относительно пищи людямъ, корма лошадямъ попросту попросили не вмѣшиваться не въ свое дѣло, такъ какъ за это отвѣтственны старшіе.

И теперь я въ себѣ самомъ, да и въ окружающихъ замѣчаю боязнь предоставить младшимъ начальникамъ сферу ихъ дѣятельности, привыкши, какъ къ нормальному явленію, что даже корпусный командиръ долженъ дрожать за отдѣльнаго возможнаго преступника среди нижнихъ чиновъ его корпуса, долженъ беспокоиться, что вдругъ окажется невычищенной амуниція у лошадей въ частяхъ его корпуса.

И вотъ мы всѣ сознаемъ, что наносимъ страшный вредъ воспитанію арміи, но когда разносятъ за неряшливо одѣтаго, вообще спрашиваютъ не съ того лица, которое отвѣтственно по закону за это, а съ высшаго, да еще безъ разслѣдованія, безъ оправданій, сразу закатываютъ въ приказы и аттестацію, то невольно самъ начинаешь осматривать людей и лошадей (т. е. исполняешь функціи унтеръ-офицера). Невольно оправдываешь и тѣхъ начальниковъ, которые, скрѣпя сердце, предписываютъ «самимъ генераламъ» осматривать каждого отдѣльно командируемаго нижняго чина и лошадей. Невольно соглашаешься, что хотя не только инициатива, но

права и обязанности отнимаются у младшихъ, но въ виду системы отвѣтственности не по закону, а съ высшихъ,—послѣдніе вынуждаются командовать лично, вмѣсто дивизій, взводами и т. д.

Посмотрите, господа, кругомъ и вдумайтесь въ положеніе; оно очень серьезно. Бросимъ старыя привычки или не видать намъ инициативы.

А. Дмитребскій.

