

from The Memoirs of Field-Marshal Montgomery

з мемуарів Фельдмаршала Монтгомері

Chapter 6. My <u>Doctrine of Command</u>	Розділ 6. Моя <u>командна доктрина</u>
English original 	 український переклад
<p>I was leaving England to <u>exercise high command in the field</u>. The work and <u>experience</u> of many years were about <u>to be put to the test</u>. But I have not yet explained the <u>general principles of command</u> which had gradually evolved in my mind during the past years and which I had <u>preached</u> as far back as 1934 when <u>Chief Instructor</u> at <u>the Quetta Staff College</u>. It is my firm belief that these <u>principles of command and leadership</u> were the biggest <u>factor</u> in achieving such success as came.</p>	<p>Я залишав Англію, щоб повести в бій велике військове з'єднання. Праця і досвід багатьох років служби мали пройти перевірку практикою. Але я ще не пояснив основні принципи командування, які склалися в мене за останні роки і які я викладав ще 1934 року, коли був старшим викладачем штабного коледжу в Кветті. У наступні роки вони отримали подальший розвиток. Я абсолютно впевнений, що саме ці принципи командування та лідерства стали вирішальним фактором у досягнутих успіхах.</p>
<p>Although there is much to explain about my <u>doctrine of command</u> it can be <u>summed up</u> in one word: <u>leadership</u>.</p>	<p>Хоча моя командна доктрина потребує досить докладних пояснень, їх можна звести до одного слова: лідерство.</p>

<p>In his Memoirs, Harry Truman says he learned from a study of history that "a leader is a man who has the ability to get other people to do what they don't want to do, and like it."</p>	<p>У своїх мемуарах Гаррі Трумен каже, що з курсу історії він почерпнув таке: "Лідер - це людина, яка має здатність змусити інших людей робити те, що їм робити не хочеться, і при цьому відчувати задоволення".</p>
<p>Leadership may be too complex for such a brief definition. On the other hand the word is often used somewhat loosely without its full meaning being understood. My own definition of leadership is this: "The capacity and the will to rally men and women to a common purpose, and the character which inspires confidence."</p>	<p>Лідерство, можливо, надто складний феномен, щоб вмістити його в таке коротке визначення. З іншого боку, слово це часто використовують дещо вільно, не розуміючи його повного значення. Я даю таке визначення лідерства: "Здатність і воля згуртувати чоловіків і жінок для досягнення спільної мети, та особистість, що вселяє впевненість".</p>
<p>Merely to have the capacity is not enough; the leader must be willing to use it. His leadership is then based on truth and character; there must be truth in the purpose and will-power in the character.</p>	<p>Однієї тільки цієї здатності замало, лідер повинен мати волю використовувати її. Тоді його лідерство ґрунтується на правді та особливостях його особистості: повинна бути правда у намірах та сила волі в характері.</p>
<p>The need for truth is not always realised. A leader must speak the truth to those under him; if he does not they will soon find it out and then their confidence in him will decline. I did not always tell all the truth to the soldiers in the war; it would have compromised secrecy, and it was not necessary.</p>	<p>Необхідність правди не завжди усвідомлюється. Лідер зобов'язаний говорити своїм підлеглим правду. Якщо він цього не робить, незабаром вони дізнаються, що він обманював їх, і перестануть йому довіряти. Сам я не завжди говорив солдатам на війні всю правду. У цьому не було необхідності, до того ж це ставило б під загрозу збереження таємниць.</p>
<p>I told them all they must know for the efficient carrying out of their tasks. But what I did tell them was always true and they knew it; that produced a mutual confidence between us.</p>	<p>Я повідомляв їм усе, що необхідно було знати для успішного виконання поставленого завдання. При цьому я завжди говорив тільки правду, і вони це знали. Тим самим міцніла взаємна довіра.</p>
<p>The good military leader will dominate the events which surround him; once he lets events get the better of him he will</p>	<p>Хороший військовий лідер підпорядковує собі хід подій. Варто раз дозволити обставинам виявитися сильнішими, ти</p>

<p>lose the confidence of his men, and when that happens he ceases to be of value as a leader.</p>	<p>втрачаєш довіру своїх підлеглих, Коли це станеться, ти перестаєш бути лідером.</p>
<p>When all is said and done the leader must exercise an effective influence, and the degree to which he can do this will depend on the personality of the man — the "incandescence" of which he is capable, the flame which bums within him, the magnetism which will draw the hearts of men towards him.</p>	<p>Коли все сказано і зроблено, лідер має активно впливати на перебіг подій, що значною мірою залежить від його особистості - від "жару", який він здатен випромінювати, полум'я, що в ньому горить, магнетизму, що притягує серця тих, хто оточує його.</p>
<p>What I personally would want to know about a leader is: Where is he going? Will he go all out? Has he the talents and equipment, including knowledge, experience and courage? Will he take decisions, accepting full responsibility for them, and take risks where necessary?</p>	<p>Особисто я хотів би знати про лідера таке: Куди він іде? Чи піде він до кінця? Чи є в нього для цього здібності та 'озброєність', включно зі знаннями, досвідом і мужністю? Чи буде він ухвалювати рішення, беручи на себе повну відповідальність, чи готовий за потреби йти на ризик?</p>
<p>Will he then delegate and decentralise, having first created an organisation in which there are definite focal points of decision so that the master plan can be implemented smoothly and quickly?</p>	<p>Чи буде він у цьому разі делегувати повноваження і чи піде він на децентралізацію управління, попередньо вибудувавши організацію з визначеними центрами ухвалення рішень, що забезпечують швидку й ефективну реалізацію загального задуму операції?</p>
<p>The matter of "decision" is vital. The modern tendency is to avoid taking decisions, and to procrastinate in the hope that things will come out all right in the wash. The only policy for the military leader is decision in action and calmness in the crisis: no bad doctrine for the political leader either.</p>	<p>Виняткову роль відіграє питання "прийняття рішення". Нинішня тенденція - уникати ухвалення рішень, тягнути час, сподіваючись, що все владнається само собою. У військового лідера немає інших варіантів, окрім як проявляти рішучість у бою і демонструвати спокій у критичних ситуаціях. Цими принципами непогано керуватися і політичному лідеру.</p>
<p>I hold the view that the leader must know what he himself wants. He must see his objective clearly and then strive to attain it; he must let everyone else know what he wants and what are the basic fundamentals of his policy. He must, in fact, give firm guidance and a clear lead. It is necessary for</p>	<p>Я дотримуюся думки, що лідер має знати, чого він хоче. Він має чітко усвідомлювати свою задачу, а потім зосередитися на її досягненні, він має донести до кожного, чого він хоче і що становить основу його стратегії. Він має дати чіткі вказівки та забезпечити тверде керівництво. Від нього</p>

<p>him to create what I would call "atmosphere," and in that atmosphere his subordinate commanders will live and work.</p>	<p>вимагається створення того, що я називаю "атмосферою", і в цій атмосфері будуть жити і працювати підлеглі йому командири.</p>
<p>I have known commanders who considered that once their plan was made and orders issued, they need take no further part in the proceedings, except to influence the battle by means of their reserves. Never was there a greater mistake.</p>	<p>Я знав командувачів, які вважали, що їхня роль закінчується зі складанням плану операції і віддачею наказів і що на хід битви вони можуть впливати лише резервами. Важко уявити собі більшу оману.</p>
<p>The modern battle can very quickly go off the rails. To succeed, a C.-in-C. must ensure from the beginning a very firm grip on his military machine; only in this way will his force maintain balance and cohesion and thus develop its full fighting potential.</p>	<p>Сучасна битва може дуже швидко прийняти абсолютно несподіваний оборот. Щоб забезпечити успіх, командувач має від самого початку міцно тримати в руках управління своєю військовою машиною. Тільки так його війська зможуть зберегти збалансованість і злагодженість у своїх діях і повною мірою реалізують свій бойовий потенціал.</p>
<p>This firm grip does not mean interference, or cramping the initiative of subordinates; indeed, it is by the initiative of subordinates that the battle is finally won. The firm grip is essential in order that the master plan will not be undermined by the independent ideas of individual subordinate commanders at particular moments in the battle.</p>	<p>Жорсткий контроль не означає втручання згори або придушення ініціативи підлеглих, по суті, саме ініціатива підлеглих у кінцевому підсумку приносить перемогу в битві. Суворий контроль необхідний для того, щоб самостійні рішення підлеглих командирів, прийняті в конкретні моменти битви, не заважали реалізації загального задуму операції.</p>
<p>Operations must develop within a predetermined pattern of action. If this is not done the result will be a compromise between the individual conceptions of subordinates about how operations should develop; alternatively, operations will develop as a result of situations created by subordinate action and in a way which does not suit the master plan. A third alternative is that the initiative might pass to the enemy.</p>	<p>Операція повинна розвиватися в рамках зумовленої схеми дій. Якщо від цього відійти, результатом стане компроміс між індивідуальними уявленнями підлеглих про те, як має розвиватися операція, або операція розвиватиметься залежно від ситуацій, що виникають як наслідок другорядних дій, і піде в руслі відходу від загального задуму операції. Третя альтернатива - перехід ініціативи до противника.</p>
<p>The master plan must never be so rigid that the C.-in-C. cannot vary it to suit the changing tactical situation; but</p>	<p>Загальний план операції ніколи не повинен бути настільки жорстким, щоб командувач не міг змінювати його залежно від тактичної обстановки, яка складається; але нікому</p>

nobody else may be allowed to change it at will - and, especially, not the enemy .	іншому не дозволено змінювати його на свій розсуд, а особливо - противнику.
It is essential to understand the place of the " conference " when engaged on active operations in the field . By previous thought, by discussion with his staff, and by keeping in close touch with his subordinates by means of visits, a commander should know what he wants to do and whether it is possible to do it.	Дуже важливо розуміти сенс "нарад" під час активних бойових дій. Обміркувавши операцію, обговоривши її зі своїм штабом, та перебуваючи на зв'язку з підлеглими, особисто їх відвідуючи, командир має зрозуміти, що він хоче і чи є можливість здійснити задумане.
If a conference of his subordinates is then necessary, it will be for the purpose of giving orders. He should never bring them back to him for such a conference; he must go forward to them. Then nobody looks over his shoulder. A conference of subordinates to collect ideas is the resort of a weak commander.	Якщо нарада з підлеглими необхідна, то лише для того, щоб віддати накази. Командувач ніколи не повинен запрошувати їх до себе на таку нараду, навпаки, приїжджати до них. Тоді ніхто не буде озиратися на тили. Нарада з підлеглими для обміну ідеями - ознака слабкості командувача.
It is a mistake to think that once an order is given there is nothing more to be done; you have got to see that it is carried out in the spirit which you intended . Once he has decided on his outline plan and how he will carry it out, the commander should himself draft the initial operational order or directive , and not allow his staff to do so.	Помиляються ті, хто думає, що з віддачею наказу командувачу вже нічого робити. Необхідно простежити, щоб він виконувався згідно із задуманим. Визначившись у загальних рисах із планом операції та вирішивши, як його виконувати, командувач має особисто скласти початковий варіант бойового наказу або директиви, не передоручаючи це своєму штабу.
His staff and subordinates then begin their more detailed work, and this is based on the written word of the commander himself. Mistakes are thus reduced to a minimum. This was my method, beginning from the days when I commanded a battalion.	Потім штаб і підлеглі командири починають детальне опрацювання плану, керуючись при цьому письмовими вказівками командувача. Таким чином помилки зводяться до мінімуму. Таким був мій метод починаючи з тих днів, коли я командував батальйоном.
No leader, however great, can long continue unless he wins victories. The battle decides all. How does one achieve success in battle?	Жоден лідер, яким би великим він не був, не зможе утримати свої позиції, не здобуваючи перемог. Битви вирішують усе. Як же виграти битву?
In Sir Winston Churchill's study of Marlborough we note that: "The success of a commander does not arise from following	У книзі сера Вінстона Черчилля про герцога Мальборо ми знаходимо такі слова:

<p>rules or models. It consists in an absolutely new comprehension of the dominant facts of the situation at the time, and all the forces at work. Every great operation of war is unique. What is wanted is a profound appreciation of the actual event. There is no surer road to disaster than to imitate the plans of bygone heroes and fit them to novel situations."</p>	<p>"Успіх командира не є результатом слідування правилам або моделям. Він полягає в абсолютно новій оцінці чинників ситуації, що домінують на цей момент часу, а також усіх сил, які беруть участь у ній. Кожна велика військова операція унікальна. Що потрібно від командира, так це глибоке розуміння того, що відбувається. І ніщо так не прискорить провалу, як спроба імітувати плани героїв минулого, підганяючи їх до нових умов".</p>
<p>In battle, the art of command lies in understanding that no two situations are ever the same; each must be tackled as a wholly new problem to which there will be a wholly new answer.</p>	<p>У битві мистецтво командування полягає в тому, щоб розуміти, що немає двох однакових ситуацій; до кожної потрібно підходити як до абсолютно нового завдання, під час вирішення якого буде абсолютно нова відповідь.</p>
<p>I have always held the view that an army is not merely a collection of individuals, with so many tanks, guns, machine guns, etc., and that the strength of the army is not just the total of all these things added together. The real strength of an army is, and must be, far greater than the sum total of its parts; that extra strength is provided by morale, fighting spirit, mutual confidence between the leaders and the led and especially with the high command, the quality of comradeship, and many other intangible spiritual qualities.</p>	<p>Я завжди дотримувався думки, що армія - не просто якась кількість зібраних в одному місці людей з такою-то кількістю танків, гармат, кулеметів тощо і що сила армії - не просто сума її складових. Реальна сила армії є і має бути набагато більшою за цю суму. Додаткову міць їй надають моральний стан, бойовий дух, взаємна впевненість один в одному командирів і підлеглих - насамперед це стосується вищого командування, почуття товариства і багато інших невлених духовних чинників.</p>
<p>The raw material with which the general has to deal is men. The same is true in civil life. Managers of large industrial concerns have not always seemed to me to have understood this point; they think their raw material is iron ore, or cotton, or rubber—not men but commodities. In conversation with them I have disagreed and insisted that their basic raw material is men. Many generals have also not fully grasped this vital matter, nor understood its full implications, and that is one reason why some have failed.</p>	<p>Сировина, з якою доводиться мати справу генералу - люди. Те ж саме справедливо і для цивільного життя. Мені здається, менеджери великих промислових концернів не завжди усвідомлюють це, їм здається, що сировина - це залізна руда, бавовна або каучук, - не люди, а товар. У розмовах із ними я з цим не погоджувався і стверджував, що їхня головна сировина - люди. Багато генералів теж недорозуміли цього важливого моменту, не усвідомлювали</p>

	всього, що стоїть за ним, і це одна з причин того, що деякі з них не мали успіху.
An army must be as hard as steel in battle and can be made so; but, like steel, it reaches its finest quality only after much preparation and only provided the ingredients are properly constituted and handled. Unlike steel, an army is a most sensitive instrument and can easily become damaged; its basic ingredient is men and, to handle an army well, it is essential to understand human nature.	У бою армія має бути міцна як сталь, і зробити її такою можна, але точно як сталь вона набуває своїх найкращих якостей тільки після великої підготовки та за умови, що її склад належно підібрано й оброблено. На відміну від сталі, армія - винятково тендітний інструмент, який дуже легко пошкодити; головна її складова - люди, і, щоб добре керувати армією, потрібно розуміти людську природу.
Bottled up in men are great emotional forces which have got to be given an outlet in a way which is positive and constructive, and which warms the heart and excites the imagination. If the approach to the human factor is cold and impersonal, then you achieve nothing.	У людях таїться величезна емоційна енергія, вона рветься назовні, і потрібно використовувати її для досягнення поставленої мети і давати в такий спосіб вихід, що зігріває серця і розбурхує уяву. Якщо командир ставиться до людського фактора холодно і безособово, він не доб'ється нічого.
But if you can gain the confidence and trust of your men, and they feel their best interests are safe in your hands, then you have in your possession a priceless asset and the greatest achievements become possible.	Але якщо вам вдається завоювати довіру і відданість ваших солдатів, якщо вони відчують, що ви дбаєте про їхні інтереси та безпеку, тоді ви стаєте володарем безцінних активів, і найбільші досягнення будуть вам до снаги.
The morale of the soldier is the greatest single factor in war and the best way to achieve a high morale in war-time is by success in battle. The good general is the one who wins his battles with the fewest possible casualties ; but morale will remain high even after considerable casualties, provided the battle has been won and the men know it was not wastefully conducted, and that every care has been taken of the wounded , and the killed have been collected and reverently buried .	Моральний дух солдатів - найважливіший із чинників на війні, а перемога в бою - найкращий спосіб зміцнення їхнього морального духу під час воєнних дій. Гарний генерал той, хто виграє битви з мінімальними втратами. Високий моральний дух збережеться і за великих втрат, якщо битва виграна і солдати знають, що жертви принесені даремно і що про всіх поранених потурбувалися, а тіла всіх полеглих зібрано й гідно віддано землі.
Some think that morale is best sustained when the British soldier is surrounded by N.A.A.F.I.s , clubs, canteens , and so	Деякі думає, що моральний дух англійського солдата буде найвищим, якщо забезпечити його всім необхідним ІМАП забезпеченням, оточивши клубами, їдальнями тощо. Я не

<p>on. I disagree. My experience with soldiers is that they are at their best when they are asked to face up to hard conditions.</p>	<p>згоден. Мій особистий досвід свідчить про те, що вони найбільше націлені на перемогу, коли їх просять триматися в найсуворіших умовах.</p>
<p>Men dumped in some out-of-the-way spot in the desert will complain less of boredom, because they have to shift for themselves, than those surrounded by a wide choice of amenities.</p>	<p>Солдати, дислоковані в якомусь віддаленому куточку пустелі, змушені займатися облаштуванням свого побуту, менше скаржаться на нудьгу, ніж ті, хто оточений усілякими задоволеннями.</p>
<p>The creation of the Welfare State in Britain after the Second World War led too many to think that social security and individual prosperity were the only things worth while. But this is not so. If man wants prosperity he must work for it or else go without it. He won't get it merely by voting for it.</p>	<p>Створення суспільства загального добробуту в Англії після Другої світової війни привело багатьох до думки, що, окрім соціального забезпечення та особистого процвітання, людині більше нічого й не потрібно. Це не так. Якщо людина прагне процвітання, вона має на нього заробити або обходитися без нього. Вона не повинна отримувати його, лише голосуючи.</p>
<p>The British soldier when properly led responds to a challenge and not to welfare benefits. Man does not live by bread alone.</p>	<p>За правильного керівництва англійський солдат радше відгукується на труднощі, які йому пропонують подолати, ніж на благодійні подачки. Не хлібом єдиним живе людина.</p>
<p>The soldier has to be kept active, alert, and purposeful all the time. He will do anything you ask of him so long as you arrange he gets his mail from home, the newspapers, and, curiously enough, plenty of tea.</p>	<p>Солдат повинен завжди перебувати у високій бойовій готовності, весь час бути енергійним та цілеспрямованим. Він зробить усе, про що ви його попросите, якщо вашими стараннями йому безперервно надходять листи з дому, газети і, що доволі цікаво, у нього завжди буде чай.</p>
<p>He then likes to know what is going on in the battle area and what you require him to do. He gets anxious if his home town is bombed and he cannot get any news about his girl or his wife and children; that is one reason why letters and papers are so important.</p>	<p>Він також хоче знати, що відбувається в зоні бойових дій і яке завдання ви ставите перед ним. Він тривожиться, якщо його рідне місто бомбили, а він не може отримати жодних звісток про свою дівчину або дружину і дітей. Це одна з причин, через які так важлива безперервна доставка листів і газет.</p>
<p>He leads a most unpleasant life in war. He will put up with this so long as he knows that you are living in relatively much the</p>	<p>На війні солдату уготована найважча доля. Він готовий терпіти всі поневіряння, якщо знає, що і ви живете</p>

<p>same way; and he likes to see the C.-in-C. regularly in the forward area, and be spoken to and noticed. He must know that you really care for him and will look after his interests, and that you will give him all the pleasures you can in the midst of his discomforts.</p>	<p>приблизно в таких самих умовах. Йому подобається бачити, що командувач регулярно буває на передовій, що з ним розмовляють. Його помічають. Він має знати, що ви справді дбаєте про нього, пам'ятаєте про його інтереси і намагаєтеся робити все, що у ваших силах, щоб максимально полегшити умови його життя.</p>
<p>It is essential to understand that all men are different. The miners from Durham and Newcastle, the men from the Midlands, the Cockneys, the farmers from the West Country, the Scot, the Welshman—all are different.</p>	<p>Дуже важливо розуміти, що немає двох однакових людей. Шахтарі з Дарема і Ньюкасла, уродженці центральних графств Англії, кокні, фермери із заходу, шотландці, жителі Уельсу - всі вони відрізняються один від одного.</p>
<p>Some men are good at night; others prefer to fight in daylight. Some are best at the fluid and mobile battle; others are more temperamentally adapted to the solid killing match in close country. Therefore all divisions are different.</p>	<p>Хтось є успішним у нічному бою, інші воліють битися вдень. Одні хороші в мобільній маневреній битві, інші краще темпераментно пристосовані до суцільного вбивчого поєдинку на закритій місцевості. Точно так різняться і дивізії.</p>
<p>In the 1914-18 war if ten divisions were needed for an offensive, the staff would take the ten most easily assembled. But a division develops an individuality of its own, which the higher commander must study and thus learn the type of battle each is best at.</p>	<p>У війні 1914-1918 років, якщо для наступу були потрібні десять дивізій, штаб зазвичай зупиняв свій вибір на тих, які були під рукою. Але кожна дивізія має свої індивідуальні особливості, які командувачу вищого рівня необхідно знати, щоб використати її саме в тому виді битви, де вона може проявити себе якнайкраще.</p>
<p>Once I had grasped this essential fact of difference, I used to match the troops to the job; having studied the conditions of any particular battle which was impending, I would employ in it divisions whose men were best suited to those conditions, and preferred them.</p>	<p>Переконавшись в існуванні таких відмінностей, я почав підбирати війська для виконання тієї чи іншої задачі, вивчав умови майбутньої неминучої битви і намагався використовувати та надавати перевагу тим дивізіям, які найбільшою мірою підходили для цих умов.</p>
<p>It is exactly the same with generals: all are different. Some will handle well a mobile battle; others are best at the set-piece. Generals must also be matched to the job. In fact, I spent a great deal of time in consideration of this human problem.</p>	<p>Це правило поширюється і на генералів: вони теж різні. Деякі чудово орієнтуються у маневреному бою, інші найкраще проявляють себе в позиційній війні. Насправді, я</p>

	приділяв багато часу на роздуми над цією людською проблемою.
I always used for each job in the master plan the general and the troops best fitted for that particular task. As a result each battle was already half-won before it ever began, because of the quality of my weapon vis-a-vis that of the enemy - who, as far as I could discover , did not work on the same philosophy.	У загальному плані операції я завжди підбирав під конкретні завдання генерала і з'єднання, які могли впоратися з ними найкраще. У результаті кожна битва була наполовину виграна ще до її початку, тому що якість мого озброєння на кожній конкретній ділянці була кращою, ніж у противника, який, відповідно до моєї інформації, не дотримувався такої філософії.
The next point, still a human one, is the selection of commanders. Probably a third of my working hours were spent in the consideration of personalities. In dealing with subordinates, justice and a keen sense of fairness are essential—as also is a full measure of human consideration.	Наступний момент, теж пов'язаний із людським фактором, - це підбір командирів. Напевно, третина мого робочого часу йшла на аналіз індивідуальних особливостей. У стосунках із підлеглими важливу роль відіграють справедливість і об'єктивність, а також ретельна оцінка людських якостей.
I kept command appointments in my own hand, right down to and including the battalion or regimental level. Merit, leadership, and ability to do the job, were the sole criteria; I made it my business to know all commanders, and to insist on a high standard.	Я сам призначав командирів аж до рівня батальйону і полку. Єдиними критеріями відбору були особисті якості, здатність вести за собою людей, вміння доводити доручену справу до кінця. Я вважав своїм обов'язком особисто знати всіх командирів і наполягав на тому, що командувати мають тільки найдостойніші.
Good senior commanders once chosen must be trusted and "backed" to the limit. Any commander is entitled to help and support from his immediate superior ; sometimes he does not get it, a factor to be taken into account if the man fails. If, having received the help he might normally expect, a man fails—then he must go.	Якщо вибір хороших старших командирів зроблено, їм слід довіряти і всіляко їх підтримувати. Будь-який командир має право на допомогу і підтримку свого безпосереднього начальника. Іноді він не отримує її, і цей фактор необхідно брати до уваги, якщо людина не справляється з дорученим завданням. Якщо ж, отримавши всю допомогу, на яку можна розраховувати, командир все одно провалює справу, він має піти.

<p>It is sometimes thought that when an officer is promoted to the next higher command, he needs no teaching in how to handle it. This is a great mistake. There is a tremendous difference between a brigade and a division, between a division and a corps; when an officer got promotion, he needed help and advice in his new job and it was up to me to see that he got it.</p>	<p>Існує думка, що офіцера, який отримує вищу посаду, немає потреби вчити виконанню його нових обов'язків. Це серйозна помилка. Між бригадою і дивізією та дивізією і корпусом - дистанція величезного розміру. Коли офіцер отримує підвищення, на новій посаді він потребує поради і допомоги, і я вважав своїм обов'язком простежити, щоб він отримував і перше, і друге.</p>
<p>Every officer has his "ceiling" in rank, beyond which he should not be allowed to rise - particularly in war-time. An officer may do well when serving under a first class superior. But how will he shape when he finds himself the boss?</p>	<p>Кожен офіцер має свою "стелю" службового росту, вище якої його не можна піднімати, особливо у воєнний час. Є офіцери, які можуть чудово служити під керівництвом першокласного начальника, але як вони проявлять себе, опинившись на керівній посаді?</p>
<p>It is one thing to be merely an adviser, with no real responsibility; it is quite another thing when you are the top man, responsible for the final decision.</p>	<p>Одна справа бути просто радником, не несучи реальної відповідальності, і зовсім інша - стати головним, брати на себе остаточне рішення.</p>
<p>A good battalion commander does not necessarily make a good brigadier, nor a good divisional general a good corps commander. The judging of a man's ceiling in the higher ranks is one of the great problems which a commander must solve, and it occupied much of my time. The same problem must arise in civil life.</p>	<p>Хороший командир батальйону не завжди може стати хорошим командиром бригади, а хороший командир дивізії - успішно очолити корпус. Визначення "стелі" старших офіцерів - одна з найсерйозніших проблем, яку командувач має вирішити, і я приділяв цьому питанню чимало часу. Така сама проблема виникає і в цивільній сфері.</p>
<p>It is clear that my whole working creed was based on the fact that in war it is "the man" that matters. Commanders in all grades must have qualities of leadership; they must have initiative; they must have the "drive" to get things done; and they must have the character and ability which will inspire confidence in their subordinates.</p>	<p>Абсолютно ясно, що в основі мого підходу до роботи лежить принцип: на війні головне - людина. Командири всіх рівнів повинні володіти лідерськими якостями, повинні проявляти ініціативу, прагнути довести справу до кінця,</p>

	володіти силою волі і здібностями, які викликають довіру у підлеглих.
Above all, they must have that moral courage, that, resolution, and that determination which will enable them to stand firm when the issue hangs in the balance.	А головне, їх мають вирізняти перш за все високий моральний дух, твердість і рішучість, що дають змогу успішно воювати в ситуаціях, коли результат бою далеко не ясний.
Probably one of the greatest assets a commander can have is the ability to radiate confidence in the plan and operations even (perhaps especially) when inwardly he is not too sure about the outcome.	Можливо, одна з головних чеснот командира - здатність вселяти впевненість у здійсненності плану та результаті операції, навіть - і особливо - у випадках, коли він внутрішньо не зовсім впевнений, що все складеться так, як замислювалося.
A C.-in-C. or Army Commander must therefore be a good judge of men, and be able to have the right men in the right places at the right times.	Таким чином, командувач повинен добре розбиратися в людях і вміти в потрібний момент поставити на потрібне місце того, хто впорається з поставленим завданням найкраще.
To work on this philosophy as regards all those under your command, you must watch your own morale carefully. A battle is, in effect, a contest between two wills—your own and that of the enemy general. If your heart begins to fail you when the issue hangs in the balance, your opponent will probably win.	Щоб керуватися такими моральними принципами у відносинах із підлеглими, вам насамперед необхідно дотримуватися їх самому. Битва, зрештою, це поєдинок сил волі, вашої та командувача з боку аґртивника. Якщо ви дасте слабину в той момент, коли шальки терезів коливаються, ваш противник, ймовірно, здобуде перемогу.
It is absolutely vital that a senior commander should keep himself from becoming immersed in details, and I always did so. I would spend many hours in quiet thought and reflection in thinking out the major problems. In battle a commander has got to think how he will defeat the enemy.	Старшому командиру життєво важливо не загрузнути в дрібних деталях, і я завжди намагався дотримуватися цього принципу. Я проводив багато годин у тихих роздумах, обмірковуючи основні проблеми. Під час битви командувач має думати про те, як перемогти противника.

<p>If he gets involved in details he cannot do this since he will lose sight of the essentials which really matter; he will then be led off on side issues which will have little influence on the battle, and he will fail to be that solid rock on which his staff can lean. Details are their province.</p>	<p>Якщо він захопиться дрібницями, то втратить бачення обстановки в цілому, що для командувача найважливіше. Захоплюючись другорядними проблемами, які не мають значного впливу на результати усієї битви, він перестає бути тією твердою скелею, опорою для свого штабу. Деталі - це вже їхня компетенція.</p>
<p>No commander whose daily life is spent in the consideration of details, and who has not time for quiet thought and reflection, can make a sound plan of battle on a high level or conduct large-scale operations efficiently.</p>	<p>Жоден командувач, який цілими днями розв'язує дрібні питання і не має часу спокійно посидіти і подумати, не зможе підготувати надійний план великого бою або успішно провести великомасштабну операцію.</p>
<p>This principle applies equally in civil life and especially in Governmental affairs. I often think that the principle is not understood and applied by Cabinet Ministers, and by others who work in the Governmental machine.</p>	<p>Цей принцип рівною мірою застосовний і до громадянського життя, особливо до уряду. Я часто думаю, що його не розуміють і не використовують багато членів кабінету міністрів та інші державні чиновники.</p>
<p>Many politicians holding high Governmental posts might well have the following inscribed on their tombstones when they die: "Here lies a man who died of exhaustion brought about by preoccupation with detail. He never had time to think because he was always reading papers. He saw every tree, but never the whole wood."</p>	<p>На могилах багатьох політиків, які обіймали високі державні посади, цілком можна було б написати таку епітафію: "Тут спочиває людина, яка померла від виснаження, викликаного захопленістю деталями. У нього не було часу подумати, бо він постійно читав документи. Він бачив кожне дерево, а не ліс у цілому".</p>
<p><u>On the operational side</u> a C-in-C. must draw up a master plan for the <u>campaign</u> he envisages and he must always think and plan two battles ahead—the one he is preparing to fight and</p>	<p>З оперативної точки зору, командувач повинен скласти генеральний план наступної кампанії. Він завжди повинен думати і планувати дві битви наперед: найближчий і</p>

<p>the next one—so that success gained in one battle can be used as a spring-board for the next. He has got to strive to read the mind of his opponent, to anticipate enemy reactions to his own moves, and to take quick steps to prevent enemy interference with his own plans.</p>	<p>наступний за ним, - з тим, щоб успіх у першій битві став трампліном для другої. Йому слід прагнути до того, щоб читати думки противника, передбачати його реакцію на свої кроки і швидко вживати заходів, щоб не допустити втручання противника у запланований перебіг подій.</p>
<p>He has got to be a very clear thinker and able to sort out the essentials from the mass of factors which bear on every problem. If he is to do these things he must be abstemious and not be a heavy smoker, or drink too much, or sit up late at night. He must have an ice-clear brain at all times.</p>	<p>Командувач повинен завжди зберігати ясність розуму і вміти виділяти з маси чинників головні, що мають основний вплив на загальну обстановку. Для цього йому необхідна поміркованість у всьому: не можна занадто багато пити, багато курити, та засиджуватися допізна. Він повинен мати кришталево-чистий розум в будь-який момент часу.</p>
<p>For myself, I do not smoke and I drink no alcohol of any sort; this is purely because I dislike both tobacco and alcohol, and therein I am lucky because I believe one is in far better health without them. In general, I consider that excessive smoking and drinking tend to cloud the brain; when men's lives are at stake this must never be allowed to happen, and it does happen too often. You cannot win battles unless you are feeling well and full of energy.</p>	<p>Особисто я не курю і не вживаю алкоголь просто тому, що не люблю ні тютюн, ні спиртне. У цьому мені пощастило, і я впевнений, що без них людина тільки здоровіша. У принципі ж я вважаю, що надмірне паління і споживання спиртного туманять розум. Коли на кону стоять життя людей, допускати такого не можна, але, однак, це трапляється часто-густо. Битви виграє тільки той, хто перебуває в повному здоров'ї та кипить енергією.</p>
<p>The plan of operations must always be made by the commander and must not be forced on him by his staff, or by circumstances, or by the enemy. He has got to relate what is strategically desirable with that which is tactically possible with the forces at his disposal; if this is not done he is unlikely to win.</p>	<p>План операцій завжди повинен розроблятися командувачем, а не нав'язуватися йому штабом, обставинами, чи противником. Він повинен співвідносити бажаний стратегічний задум із тактичними можливостями, які диктуються наявними в його розпорядженні силами. Якщо цього не робити, шанси на перемогу невеликі.</p>
<p>What is possible, given a bit of luck? And what is definitely not possible? That is always the problem. The plan having been</p>	<p>Що залежить від удачі? Що є неможливим за визначенням? Зазвичай це питання не з легких. Після складання плану</p>

<p>made, there will be much detailed work to be done before the operation is launched; this detailed work must be done by the staff.</p>	<p>Його необхідно детально опрацювати до початку операції. Детальне опрацювання має виконувати штаб.</p>
<p>The commander himself must stand back and have time to think; his attention must be directed to ensuring that the basic foundations and corner-stones of the master plan are not broken down by the mass of detail which will necessarily occupy the attention of the staff. If all these things are to be done successfully, a good Chief of Staff is essential.</p>	<p>Командувачу слід відсторонитися від цієї роботи і використовувати час для роздумів. Він має стежити за тим, щоб основні засади та наріжні камені загального плану не потонули під безліччю деталей, які неодмінно займуть увагу підлеглих. Для того, щоб успішно виконати цю роботу, потрібен компетентний начальник штабу.</p>
<p>Fifty years ago a general could co-ordinate himself the work of his staff; today he cannot do so and must not try. The first piece of advice I would give any senior commander is to have a good Chief of Staff; I always did.</p>	<p>П'ятдесят років тому генерал міг сам координувати роботу штабу. Сьогодні він цього робити не може і не варто навіть намагатися. Моя порада будь-якому командувачу - насамперед підібрати хорошого начальника штабу. Я робив це завжди.</p>
<p>The commander must decide how he will fight the battle before it begins. He must then decide how he will use the military effort at his disposal to force the battle to swing the way he wishes it to go; he must make the enemy dance to his tune from the beginning, and never vice versa.</p>	<p>Командувач повинен вирішити, як він буде вести битву, ще до її початку. Він повинен вирішити, як використовувати наявні в його розпорядженні бойові ресурси, щоб битва розвивалася відповідно до його задуму. Противник повинен із самого початку танцювати під його дудку, а не навпаки.</p>
<p>To be able to do this, his own dispositions must be so balanced that he can utilise but need not react to the enemy's move but can continue relentlessly with his own plan. The</p>	<p>Щоб домогтися цього, диспозиція має бути настільки збалансованою, щоб командувач міг керувати битвою винятково в рамках реалізації власного плану бою, а не</p>

<p>question of "balance" was a definite feature of my military creed.</p>	<p>реагувати на дії противника. Збалансованість - важливий елемент мого військового кредо.</p>
<p>Another feature was "grouping," i.e. seeing that each corps, which has to fight the tactical battle, is suitably composed for its task. Skill in grouping before the battle begins, and in re-grouping to meet the changing tactical situation, is one of the hall-marks of generalship.</p>	<p>Інший важливий елемент - "групування", коли кожен корпус, задіяний у своєму тактичному бою, належним чином організований для виконання поставленого завдання. Уміння групувати війська перед початком битви і перегруповувати їх відповідно до зміни тактичної ситуації - один із найважливіших критеріїв мистецтва полководця.</p>
<p>A commander must be very thorough in making his tactical plan; once made, he must be utterly ruthless in carrying it out and forcing it through to success.</p>	<p>Командувач повинен найретельнішим чином підготувати тактичний план і потім з усією жорсткістю вимагати його беззаперечного виконання аж до перемоги.</p>
<p>Before the battle begins an Army Commander should assemble all commanders down to the lieutenant-colonel level and explain to them the problem, his intention, his plan, and generally how he is going to fight the battle and make it go the way he wants.</p>	<p>Перед битвою командувач армією повинен зібрати всіх командирів до рівня підполковника і довести до них завдання, свої наміри, свій план, а також пояснити, як він збирається вести цю битву, і домогтися того, щоб вона розвивалася в задуманому ним напрямку.</p>
<p>This practice is very necessary; if every unit commander in the army knows what is wanted, then all will fight the more intelligently and cohesion will be gained. Unit commanders must, at the right moment and having due regard to secrecy, pass on all relevant information to the regimental officers and men.</p>	<p>Це абсолютно необхідний етап підготовки. Якщо в армії кожен командир знає, чого від нього хочуть, він битиметься більш усвідомлено, а також виникне необхідна злагодженість. Командири повинні, в потрібний момент і з забезпеченням необхідної секретності, довести необхідну інформацію до офіцерів та особового складу рівня полка.</p>
<p>Every single soldier must know, before he goes into battle, how the little battle he is to fight fits into the larger picture, and how the success of his fighting will influence the battle as a whole.</p>	<p>Кожен солдат, перш ніж вступити в бій, має знати, як його маленька битва вбудовується в загальну картину і як його особистий успіх відіб'ється на перебігу всієї битви.</p>

<p>The whole army then goes into battle knowing what is wanted and how it is to be achieved. And when the troops see that the battle has gone exactly as they were told it would go, the increase in morale and the confidence in the higher command is immense — and this is a most important factor for the battles still to come.</p>	<p>Таким чином, уся армія, що йде в бій, знає, до чого прагнути і як домагатися поставленої мети. І коли війська бачать, що бій розвивається точно за наміченим планом, їхній моральний дух і віра у вище командування зростають, а це запорука перемог у прийдешніх битвах.</p>
<p>The troops must be brought to a state of wild enthusiasm before the operation begins. They must have that offensive eagerness and that infectious optimism which comes from physical well-being. They must enter the fight with the light of battle in their eyes and definitely wanting to kill the enemy.</p>	<p>До початку бою війська необхідно привести в стан шаленої наснаги. Вони повинні рватися в бій і випромінювати заразливий оптимізм, джерело якого - відмінний фізичний стан. Вони повинні вступати в бій із палаючими очима і бажанням знищити противника.</p>
<p>In achieving this end, it is the spoken word which counts, from the commander to his troops; plain , speech is far more effective than any written word.</p>	<p>Для досягнення цього ефекту особлива роль належить живому слову, зверненню командувача до військ. Проста промова, почута з його вуст, набагато дієвіша за будь-який письмовий документ.</p>
<p><u>Operational command</u> in the battle must be direct and personal, by means of visits to subordinate <u>H.Q.</u> where orders are given verbally. A commander must train his subordinate commanders, and his own staff to work and act on verbal orders.</p>	<p>Оперативне командування в битві має бути безпосереднім і особистим, здійснюватися за допомогою відвідування нижчих штабів і віддачею усних наказів. Командувач повинен привчати підлеглих командирів і свій штаб працювати за <u>усними наказами</u>.</p>
<p>Those who cannot be trusted to act on clear and concise verbal orders, but want everything in writing, are useless. There is far too much paper in circulation in the Army, and no one can read even half of it intelligently.</p>	<p>Ті, кому не можна довіряти діяти за чіткими і зрозумілими усними наказами, і хто вимагає письмових розпоряджень, є нікому не потрібними. В армії і так занадто великий обіг паперів, і ніхто не може прочитати хоча б половину з них осмислено.</p>

<p>Of course a commander must know in what way to give verbal orders to his subordinates. No two will be the same; each will require different treatment.</p>	<p>Командувач має знати, як віддавати усні накази своїм підлеглим. Двох однакових людей немає, кожен потребує індивідуального підходу.</p>
<p>Some will react differently from others; some will be happy with a general directive whilst others will like more detail. Eventually a mutual confidence on the subject will grow up between the commander and his subordinates; once this has been achieved there will never be any more difficulties or misunderstandings.</p>	<p>Реакція одних відрізняється від реакції інших. Комусь достатньо загальних вказівок, інші хочуть почути детальні пояснення. Поступово складається довіра між командувачем і підлеглими, і тоді в їхніх стосунках більше не виникне ускладнень чи непорозумінь.</p>
<p>Command must be direct and personal. To this end a system of liaison officers is valuable during the battle; I have always used such a system from the days when I was commanding an infantry brigade.</p>	<p>Командування має бути прямим і особистим. У цьому плані під час битви важливою є система офіцерів зв'язку взаємодії. Я завжди використовував їх ще з часу командування піхотною бригадою.</p>
<p>It is essential to understand that battles are won primarily in the hearts of men. When Britain goes to war the ranks of her armed forces are filled with men from civil life who are not soldiers, sailors, or airmen by profession: and who never wanted to be.</p>	<p>Важливо розуміти, що битви насамперед виграються в серцях солдатів. Коли Британія вступає у війну, лави її збройних сил поповнюються людьми, які не є професійними солдатами, матросами, чи військовослужбовцями ВПС, і ніколи не хотіли такими бути.</p>
<p>It must be realised that these men are very different from the soldiers and sailors of the Boer War era, or even of the 1914 period.</p>	<p>Необхідно усвідомлювати, що ці люди дуже відрізняються від солдатів і матросів часів Англо-бурської війни і навіть війни 1914 р.</p>
<p>The young man today reads the newspapers. He goes to the cinema and sees how people live and behave in other countries; he has the radio and television; his visual world is therefore extensive and he can now measure his everyday environment in a way which was impossible in the Victorian era. He is daily taking in information and relating it to himself.</p>	<p>Сьогодні молода людина читає газети. Вона ходить у кіно і бачить, як живуть і поведуться люди в інших країнах; у неї є радіоприймач і телевізор; її погляд на світ набагато ширший, і вона може оцінювати навколишній світ повніше, ніж у Вікторіанську епоху. Вона щодня отримує інформацію й оцінює її.</p>

<p>He can think, he can appreciate, and he is definitely prepared to criticise. He wants to know what is going on, and what you want him to do—and why, and when. He wants to know that in the doing of it his best interests will be absolutely secure in your hands.</p>	<p>Він може думати, аналізувати і безумовно готовий критикувати. Він хоче знати, що відбувається, чого ви від нього хочете - чому, і коли. Він хоче знати, що при цьому його найкращі інтереси будуть захищеними під вашим командуванням.</p>
<p>If all these things are understood by the military leader, and he acts accordingly, he will find it is not difficult to gain the trust and confidence of such men. The British soldier responds to leadership in a most remarkable way; and once you have won his heart he will follow you anywhere.</p>	<p>Якщо військовий лідер усе це розуміє і діє відповідно, він зможе без зусиль завоювати довіру людей. Британський солдат дуже поважає справжнього лідера. Якщо він визнає вас таким, то готовий слідувати за вами куди завгодно.</p>
<p>Finally, I do not believe that today a commander can inspire great armies, or single units, or even individual men, and lead them to achieve great victories, unless he has a proper sense of religious truth; he must be prepared to acknowledge it, and to lead his troops in the light of that truth.</p>	<p>Нарешті, я не вірю, що нині командувач зможе надихнути величезні армії, або підрозділи, або навіть окремих військовослужбовців на великі перемоги, якщо він не міцний у своїй релігійній вірі. Він повинен це визнавати і вести свої війська, надихаючи їх своєю вірою.</p>
<p>He must always keep his finger on the spiritual pulse of his armies; he must be sure that the spiritual purpose which inspires them is right and true, and is clearly expounded to one and all. Unless he does this, he can expect no lasting success.</p>	<p>Він має завжди тримати руку на духовному пульсі своїх армій, має бути впевненим, що духовна мета, яка надихає їх, правильна, справедлива і зрозуміла всім і кожному. Якщо цього немає, командувач не може розраховувати на тривалий успіх.</p>
<p>For all leadership, I believe, is based on the spiritual quality, the power to inspire others to follow; this spiritual quality may be for good, or evil. In many cases in the past this quality has been devoted towards personal ends, and was partly or wholly evil; whenever this was so, in the end it failed.</p>	<p>Бо будь-яке лідерство, я в цьому впевнений, базується на духовній складовій, здатності вести людей за собою. Ця духовна якість може бути використана як на благо, так і на зло. У минулому в багатьох випадках її використовували і в особистих цілях, частково або цілком на зло, але в будь-якому разі результат не був успішним.</p>

Leadership which is evil, while it may temporarily succeed, always carries within itself the seeds of its own destruction.	Лідерство, в основі якого лежить зло, нехай тимчасово й успішне, завжди несе в собі насіння власного руйнування.
This is only a short explanation of a very big subject. And I realise, of course, that it is very dogmatic. I have tried to state briefly, to boil down, what I believe to be the essence of the matter.	Цей текст - лише коротке пояснення дуже великої теми. І я, звичайно, розумію, що воно досить догматичне. Я намагався викласти, наскільки можливо стисло, все те, що вважаю для себе найсуттєвішим.
But it may be enough to enable the reader to appreciate better what lay at the back of my mind when I arrived in Cairo on the morning of the 12th August 1942.	Сподіваюся, цього буде достатньо, щоб читач міг зрозуміти, з якими думками я прибув до Каїра вранці 12 серпня 1942 року.