



ՄԱՐՏԱԿԱՆ ԱՌԱՋԱԴՐԱՆՔՆԵՐԻ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
(ԱՄՆ ՑԱՄԱՔԱՅԻՆ ԶՈՐՔԵՐԻ ՀՐԱՀԱՆԳ ADP 6-0)

Mission Command: Command and Control of Army Forces

Գլուխ 2.

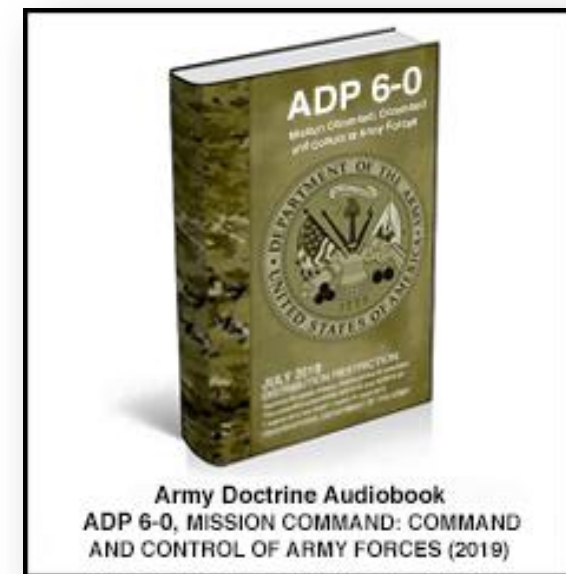
ՀՐԱՄԱՆԱՏԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

«Երբ դուք հրամայում և առաջնորդում եք [զինվորներին] այնպիսի պայմաններում, երբ ֆիզիկական ուժասպառությունն ու զրկանքները պետք է անտեսվեն, երբ [զինվորների] կյանքը կարող է զոհաբերվել, ձեր ղեկավարության արդյունավետությունը միայն փոքր չափով կախված կլինի ձեր մարտավարական ունակություններից: Առաջին հերթին այն որոշվելու է ձեր բնավորությամբ, ձեր հեղինակությամբ, ընդ որում՝ ոչ այնքան քաջությամբ, որը կրնա լինի որպես ինքնին ընդունված, որքան այն հեղինակությամբ, որը դուք ստեղծել եք ձեր համար արդարությամբ, այն բարձր հոգևոր հայրենասիրական նպատակով, ձեր առջև դրված ցանկացած ռազմական խնդիր կատարելու անսասան վճռականության որակով»:

Բանակի գեներալ Ջորջ Կ. Մարշալ¹

2.1. Հրամանատարության էությունը

2-1. Հրամանատարությունն այն իշխանությունն է, որը զինված ուժերում հրամանատարը օրինական ճանապարհով իրականացնում է ենթակաների նկատմամբ՝ իր զինվորական կոչման կամ պաշտոնական դիրքի ուժով: Հրամանատարությունը ներառում է լիազորություն և պատասխանատվություն առկա ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման, կիրառման պլանավորման, զինված ուժերի կազմակերպման, ղեկավարման, փոխգործողության և կառավարման համար՝ հանձնարարված առաջադրանքները կատարելու նպատակով: Այն նաև ներառում է պատասխանատվություն անձնակազմի առողջության, բարեկեցության, բարոյական ոգու և կարգապահության համար:



սխանատվություն անձնակազմի առողջության, բարեկեցության, բարոյական ոգու և կարգապահության համար:

2-2. Հրամանատարությունը անհատական բնույթ է կրում: Ցամաքային զորքերի կանոնադրերի և հրահանգների համաձայն՝ հրամանատարության լիազորությունը վերապահված է անհատին, ոչ թե հաստատությանը կամ անհատների խմբին: Հրամանատարի իրավական և էթիկական պարտականությունները գերազանցում են համանմանորեն մակարդակի շտաբային պաշտոն զբաղեցնող ցանկացած այլ զինվորական պետի պարտականությունները: Միայն հրամանատարն է պատասխանատու այն բանի համար, թե ինչ է իրականացնում կամ չի իրականացնում հրամանատարությունը:

2-3. Հրամանատարությունը ավելի շուտ արվեստ է, քան գիտություն, քանի որ այն պահանջում է դատողություն² և կախված է գործողություններից, որոնք միայն

¹ George C. Marshall: in Selected Speeches and Statements of General of the Army George C. Marshall, ed. H.A. DeWeerd (Washington, D.C.: The Infantry Journal, 1945), 176.

² Այս հրահանգի համատեքստում «դատողություն» բառը օգտագործվում է ինչպես «մտածել» իմաստով, այնպես էլ մտքի գործընթացի բուն արդյունքի իմաստով, այսինքն՝ ցանկացած թեմայի վերաբերյալ մի շարք մտքեր, եզրակացություններ, եզրահանգումներ, որոնք ներկայացված են տրամաբանորեն հետևողական ձևով:

մարդիկ կարող են կատարել: Հրամանատարության արվեստը կայանում է առաջնորդության միջոցով ժամանակին որոշումներ կայացնելու իշխողականության լիազորությունների ստեղծագործական և հմտորեն իրականացումից: Հրամանատարները իրենց լիազորությունները պատվիրակելու, որոշումներ կայացնելու, կառավարման անհրաժեշտ մակարդակը որոշելու, ինչպես նաև ռեսուրսներ հատկացնելու համար շարունակաբար օգտագործում են իրենց փորձից և ուսուցումից ստացված դատողությունները: Հրամանատարության արվեստին տիրապետելը երկար տարիների ուսուցման, ինքնագարգացման, ինքնավերլուծության, մարտական և ուսումնական փորձի արդյունք է: Այն նաև պահանջում է ռազմական գիտության խորը ըմբռնում:

2-4. Հրամանատարության հիմնական մեթոդներն ու հնարքները չեն փոխվում՝ կախված հրամանատարության մակարդակից, սակայն, քանի որ այն մեծանում է, ուղղակի ղեկավարության կարևորությունը նվազում է, և ADP 6-22 հրահանգում նկարագրված կազմակերպչական ղեկավարության կիրառումը դառնում է ավելի արդիական: Սպաները պատրաստվում են հրամանատարության ավելի բարձր մակարդակների՝ անձնական զարգացման և ավելի ցածր մակարդակներում հրամանատարության իրենց հմտությունների գործնական կիրառման միջոցով:

2.2. Հրամանատարության տարրերը

2-5. Հրամանատարության տարրերն են լիազորությունը, պատասխանատվությունը, որոշումների կայացումը և առաջնորդությունը: Հենց «հրամանի» սահմանումը ուղղակիորեն մատնացույց է անում այն լիազորությունը, որը պատասխանատվություն է սահմանում տվյալ առաջադրանքի կատարման համար մինչև դրա հաջող ավարտը: Հրամանատարներն իրենց լիազորություններն իրականացնում են որոշումներ կայացնելով և դրանք իրականացնելու համար իրենց ենթակաների գործողություններն ուղղորդելով: Հաջողակ հրամանատարները զարգացնում են իրենց հմտությունները յուրաքանչյուր տարրում մասնագիտական հասունության, փորձի և կրթության միջոցով:

2.2.1. Լիազորություններ

2-6. Լիազորությունը դատողություն արտահայտելու, գործելու կամ հրամայելու իրավունքն ու իշխանությունն է: Օրենքին համապատասխան հրամաններ կատարելու իրավական լիազորությունները հրամանատարության հիմնական ասպեկտն է և տարբերում է զորային հրամանատարների շտաբային սպաներից և քաղաքացիական ղեկավարներից: Հրամանատարները պետք է հասկանան, որ ռազմական գործողությունները ազդում են մարդկանց հետ իրենց փոխհարաբերությունների վրա, և նրանք իրենք են ազդվում նրանցից, ուստի նրանք պետք է ձգտեն վաստակել անձնական հեղինակություն, որը պետք է ամրապնդի իրենց օրինական լիազորությունները:

Անձնական հեղինակությունը, ի վերջո, բաղկացած է հրամանատարների գործողություններից և դրանցից բխող վստահությունից և ինքնավստահությունից: Հարգանքն ու վստահությունը հրամանատարները ձեռք են բերում բանակի էթիկայի օրենքների և պահանջների պահպանման, բանակի ղեկավարության և առաջնորդության սկզբունքների կիրառման, ինչպես նաև մարտավարական և տեխնիկական կարողությունների ցուցադրման միջոցով:

2-7. Հրամանատարները կարող են լիազորություններ պատվիրակել ենթականերին՝ առաջադրանքներ կատարելու կամ իրենց պարտականությունների կատարման հարցում օգնություն ցուցաբերելու համար: Նույնը վերաբերում է նաև շտաբի

անձնակազմին: Լիազորությունների պատվիրակումը թույլ է տալիս ենթականերին որոշակի ոլորտներում որոշումներ կայացնել և գործել հրամանատարի անունից կամ նրա շահերից ելնելով: Լիազորությունները պատվիրակելիս հրամանատարները հաշվետու են վերադաս հրամանատարությանը առաջադրանքների կատարման, իրենց ենթակաների կյանքի և առողջության, ինչպես նաև ցամաքային զորքերի ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման համար: Հետևաբար, պատվիրակված լիազորությունների շրջանակը որոշելիս հրամանատարները պետք է առաջնորդվեն ողջախոհությամբ:

2.2.2. Պատասխանատվություն

2-8. Հրամանատարները իրավական և էթիկական պատասխանատվություն են կրում իրենց կայացրած կամ չընդունած որոշումների, ինչպես նաև իրենց ենթակաների գործողությունների, ձեռքբերումների և ձախողումների համար: Հրամանատարները կարող են իրենց լիազորությունները պատվիրակել նրանց, բայց նրանք դեռևս կրում են ընդհանուր պատասխանատվություն իրենց գործողությունների համար:

2-9. Հրամանատարության պարտականությունները ներառում են առաջադրանքների կատարումը, զինծառայողների առողջության, բարեկեցության, բարոյականության և կարգապահության ապահովումը, ինչպես նաև ռեսուրսների օգտագործումը և պատշաճ վիճակում պահպանումը: Մեծամասամբ այդ պարտականությունները չեն հակասում միմյանց, սակայն, երբեմն հանձնարարված առաջադրանքի կատարման պատասխանատվությունը կարող է կոնֆլիկտի մեջ մտնել զինվորների կամ ռեսուրսների կառավարման պատասխանատվության հետ: Զինվորների, սպառազինության և մարտական տեխնիկայի համար ռիսկայնության աստիճանը հրամանատարների համար որոշվում է մարտական խնդրի կարևորությամբ: Այս երեք կատեգորիաների միջև կոնֆլիկտի դեպքում խնդրի կատարումը դառնում է զինծառայողների առաջնահերթությունը, իսկ զինծառայողները առաջնահերթություն են ստանում ռեսուրսների նկատմամբ հոգատարությունից: Հրամանատարները պետք է ձգտեն նման կոնֆլիկտները հասցնել բացարձակ նվազագույնի:

2.2.3. Որոշուման ընդունում

Հրամանատարը պետք է ենթականերին գործելու ազատություն տա այնքանով, որքանով դա չի վտանգի [աշխատանքի] ամբողջ սխեման: Նա չպետք է նրանց պատվիրակի այն որոշումները, որոնց համար պատասխանատու է միայն ինքը :

Գերմանական հրահանգ դաշտային ծառայության մասին «զորքերի վարում» (1935)³

2-10. Որոշումների ընդունումը ներառում է ինչպես ռազմական արվեստի, այնպես էլ գիտության օգտագործում: Ռազմական օպերացիաների շատ ասպեկտներ, օրինակ, շարժման արագությունը, վառելիքի սպառումը, զենքի համակարգերի արդյունավետությունը և այլն կարելի է հանգեցնել թվերի, հաշվարկների և աղյուսակների: Դրանք վերաբերում են ռազմական գիտությանը և կարևոր են հասկանալու համար, թե ինչ կարելի է անել առկա ռեսուրսներով: Այլ ասպեկտներ, ինչպիսիք են ղեկավարության ազդեցությունը, գործողությունների բարդությունը, հակառակորդի նկատմամբ անորոշությունը, վերաբերում են ռազմական արվեստին, և հենց նրանց են առավել մեծ ուշադրություն դարձնում հաջողակ հրամանատարները:

³ Truppen Führung: German Field Regulations, Volume 1, (1935), paragraph 37.

2-11. Ցամաքային գորքերում որոշումների ընդունումը կենտրոնանում է գործողությունների տարբերակի ընտրության վրա, որն առավելագույնս նպաստում է առաջադրանքի կատարմանը: Որոշումների ընդունումը կարող է լինել խորքային, լավ կշռադատված՝ օգտագործելով ռազմական որոշումների ընդունման պաշտոնական գործընթացը և շտաբային ամբողջական աշխատանքը, կամ հրամանատարը կարող է որոշումներ ընդունել շատ արագ, և միայնակ: Հրամանատարի որոշման ընդունումը, ի վերջո, սահմանում է գորքերի գործողությունները:

2-12. Որոշումներ կայացնելը պահանջում է իմանալ, թե ե՞րբ և ի՞նչ որոշում ընդունել, և արդյոք դա պետք է արվի, ինչպես նաև հասկանալ այդ որոշման հետևանքները: Ամենակարևոր որակներն են. առանց ամբողջական տեղեկատվություն ունենալու որոշումներ ընդունելու ունակությունը, գիտենալ այն, թե երբ բավարար տեղեկատվությունը թույլ կտա ընդունելի որոշում կայացնել, ինչպես նաև անբավարար կամ թերի տեղեկատվության հիման վրա գործելու պատրաստակամությունը: Հրամանատարության արվեստի կարևորագույն բաղկացուցիչն է հավասարակշռություն գտնել հիմա՝ անբավարար տեղեկատվության և ավելի ուշ՝ ամբողջական և որակյալ տեղեկատվություններով գործելու միջև:

2.2.3.1. Ըմբռնողություն

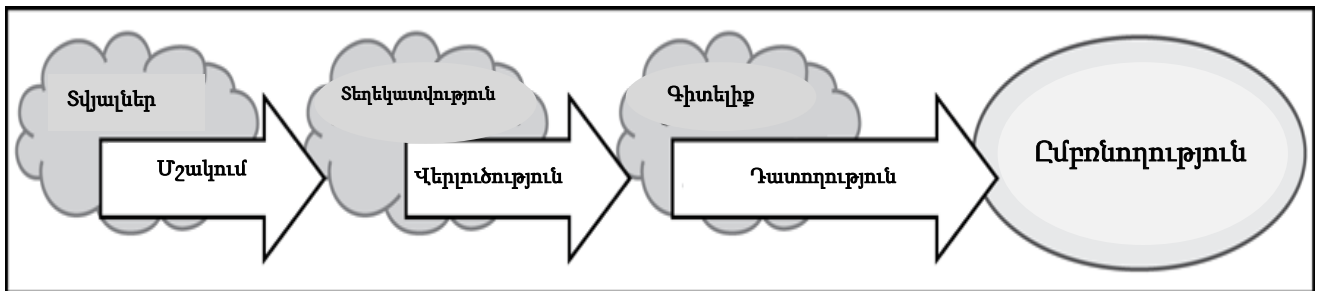
2-13. Օպերացիաները հաջողությամբ իրականացնելու համար անհրաժեշտ է ժամանակին և արդյունավետ որոշումներ կայացնել՝ հիմնվելով առկա տեղեկատվության և գիտելիքների վերլուծության վրա: Ուստի օպերացիայի ամբողջ ընթացքում հրամանատարներն ու շտաբները պետք է ձգտեն ձևավորել և պահպանել իրավիճակի ըմբռնողությունը:

Իրավիճակի ըմբռնողությունը համապատասխան տեղեկատվության և դատողությունների վերլուծության արդյունք է, որը նպատակ է հետապնդում բացահայտել փոխադարձ կապը օպերատիվ գործոնների և մարտական խնդիրների գործոնների միջև:

Իրավիճակի ըմբռնողությունը հրամանատարներին և շտաբներին թույլ է տալիս արդյունավետ որոշումներ կայացնել և կարգավորել յուրային ուժերի գործողությունները իրավիճակին համապատասխան պլանների միջոցով, միննույն ժամանակ թույլ է տալիս ճշգրիտ գնահատել ռազմական գործողությունները: Հրամանատարներն ու շտաբները պետք է շարունակաբար ձգտեն պահպանել իրավիճակի ըմբռնողության բարձր մակարդակը, և երբ այն զարգանա, հաղթահարեն նվազ ըմբռնողության ժամանակաշրջանը: Արդյունավետ հրամանատարները գիտակցում են, որ անորոշությունը երբեք չի կարող ամբողջությամբ վերացվել և իրենց ենթականերին սովորեցնում են գործել անորոշ միջավայրում:

2-14. Մշակման և վերլուծության յուրաքանչյուր մակարդակում իրավիճակի ըմբռնողությունը ձևավորելու և զարգացնելու համար գիտելիքների և տեղեկատվության կառավարումը հրամանատարներին օգնում է աստիճանաբար իմաստավորել այն: Գիտելիքների և տեղեկատվության կառավարումը փոխկապակցված գործողությունների տեսակներ են, որոնք օգնում են հրամանատարներին հավասարակշռված որոշումներ կայացնել: Գոյություն ունեն ըմբռնողության չորս մակարդակներ, որոնք ամենացածրից մինչև ամենաբարձր ներառում են տվյալները, տեղեկատվությունը, գիտելիքները և ըմբռնողությունը: Ըմբռնողության ամենացածր մակարդակում տվյալները մշակելով վերածվում են տեղեկատվության, այնուհետև վերլուծության արդյունքում տեղեկատվությունը վերածվում է գիտելիքի: Դրանից հետո հրամանատարներն ու շտաբները կիրառում են դատողություններ, որպեսզի գիտելիքները վերածվեն

ըմբռնողության: Քանի դեռ հրամանատարության յուրաքանչյուր մակարդակում կառուցվածքային ստորաբաժանումները և անհատ զինծառայողները կիրառում են ըմբռնողություն և ավելացնում են արժեքներ, հրամանատարներն ու շտաբները շարունակում են անընդհատ առաջադեմ ուսուցումը (նկ. 2-1)։



Նկ. 2-1. Ըմբռնողության նվաճում

2-15. Որոշումների ընդունման տեսանկյունից տվյալներն իրենցից ներկայացնում են դիտարկումների չմշակված արդյունքներ, որոնք արձանագրվել են որևէ գրանցողի (մարդու, մեխանիկական կամ էլեկտրոնային սարքի) կողմից: Տիպային ռազմական կազմակերպություններում տվյալները հաճախ ստացվում են կառավարման մարմինների ստորադաս կազմավորումներից, որոնք ուղարկում են վերադաս շտաբներին տեղեկացնելու այն իրադարձությունների մասին, որոնք նպաստում են իրավիճակի ըմբռնմանը: Հավաքված տվյալները կարող են քանակապես գնահատվել, պահպանվել և կազմակերպվել ֆայլերի և տվյալների բազաների տեսքով, բայց դրանք օգտակար են դառնում միայն այն ժամանակ, երբ մշակվում և վերածվում են տեղեկատվության:

2-16. Որոշումների կայացման առումով տեղեկատվությունն այն տվյալներն են, որոնք կազմակերպվել և մշակվել են հետագա վերլուծության համար կոնտեքստ ապահովելու նպատակով: Հասանելի տեղեկատվության ծավալը դրա կառավարումը և արդյունավետ որոշումների կայացման ժամանակ օգտագործումը կարևոր է գործառնական հաջողության համար: Իրադարձությունների և պայմանների ընդհանուր ըմբռնողության հասնելու համար, երբ նրանք որոշումներ են կայացնում օպերացիաների ընթացքում, հրամանատարներն ու շտաբները տեղեկատվության նկատմամբ կիրառում են փորձ և դատողություն: Որպեսզի հրամանատարները կարողանան հասնել ըմբռնողության, արդյունավետ հրամանատարությունն ու կառավարումը պահանջում են տեղեկատվության հետագա վերափոխում գիտելիքների:

2-17. Որոշումների կայացման առումով գիտելիքն այն տեղեկատվությունն է, որը վերլուծվել և գնահատվել է օպերատիվ հետևանքների տեսանկյունից: Այն ներառում է նաև գիտակցված ընկալում, որը ձեռք է բերվում ուսումնասիրության, փորձի, պրակտիկայի և մարդկանց հետ փոխգործողության միջոցով՝ հիմք ստեղծելով փորձագիտական և որակյալ դատողությունների համար: Շտաբի անձնակազմը պետք է աշխատի անուղղակի և բացահայտ գիտելիքների բարելավման և տարածման ուղղությամբ:

2-18. Անուղղակի գիտելիքները պահվում են մարդու մտքում և գտնվում են անհատի իրավասության ներքո, այլ ոչ թե տեխնոլոգիաների: Բոլոր մարդիկ ունեն յուրահատուկ, անձնական գիտելիքների պաշար, որը ձեռք է բերվում փորձի, սովորելու և այլ մարդկանց հետ շփվելու միջոցով: Այս գիտելիքները ներառում են նրբերանգների, նրբությունների և լուծումների ըմբռնողություն: Ինտուիցիան, արագ մտածողությունը, ճգնաժամերին արդյունավետ արձագանքելը և հարմարվելու

ունակությունը լռելյան (անուղղակի) գիտելիքների տեսակներ են: Անուղղակի գիտելիքները, ինչպես սեփական, այնպես էլ ենթակաների, պետք է օգտագործվեն հրամանատարների կողմից բարդ խնդիրներ լուծելու և որոշումներ կայացնելու համար:

2-19. Բացահայտ գիտելիքը տեղեկատվություն է, որը կարող է կազմակերպվել, կիրառվել և փոխանցվել թվային (օրինակ՝ համակարգչային ֆայլեր) կամ ոչ թվային (օրինակ՝ թղթային) միջոցներով: Բացահայտ գիտելիքները բնութագրվում են կանոններով, սահմանափակումներով և ճշգրիտ արժեքներով: Բացահայտ գիտելիքների օրինակներ են կանոնադրությունները, հրահանգները, հրամանները և տվյալների բազաները: Բացահայտ գիտելիքներն օգտագործվում են, առաջին հերթին, որոշումներ կայացնելիս իրավիճակի ու ընդհանուր ըմբռնողությունն ապահովելու համար:

2-20. Որոշումների ընդունման տեսանկյունից ըմբռնողությունն այն գիտելիքն է, որը սինթեզվել է դատողությունների միջոցով՝ իրավիճակի տարրերի ներքին փոխադարձ կապը հասկանալու, որոշումներ կայացնելու և գործողություններ ձեռնարկելու համար: Ըմբռնողությունը դատողություն է, որը կիրառվում է գիտելիքների վրա որոշակի միջավայրի համատեքստում: Դա իրավիճակի մասին գիտելիք է, որը բավարար է գործողություններ իրականացնելով այն փոխելու համար: Դատողությունը հիմնված է փորձի, գիտելիքների և ինտուիցիայի վրա: Իդեալում, որոշումների կայացումը պետք է հիմնված լինի իրական փոխըմբռնողության վրա, սակայն, որոշում կայացնելուց և գործելուց առաջ անորոշությունն ու ժամանակը խոչնդոտում են իրավիճակի լիարժեք ըմբռնողությանը:

2.2.3.2. Քննադատական և ստեղծագործական մտածողություն

2-21. Որոշումներ կայացնելիս հրամանատարներն ու շտաբայինները կիրառում են քննադատական և ստեղծագործական մտածողություն, ներառյալ եթիկական դատողությունները: Քննադատական մտածողությունը թույլ է տալիս համապարփակ ուսումնասիրել խնդիրը տարբեր տեսանկյուններից: Հիմնվելով որոշակի եզրակացության կամ փաստարկների վրա այն որոշում է, թե արդյոք կա՞ն բավարար հիմքեր այդ եզրակացությունները որպես ճշմարիտ ընդունելու համար: Քննադատորեն մտածող մարդիկ օգտագործում են իրենց դատողությունները առ այն, թե ի՞նչին հավատալ կամ ի՞նչ անել, ի պատասխան փաստերի, փորձի կամ փաստարկների:

2-22. Ստեղծագործական մտածողությունը ներառում է նոր, նորարարական մոտեցումների, երևակայության, ինտուիցիայի և տարբեր գաղափարների օգտագործում: Հրամանատարները հաճախ ստիպված են լինում բախվել նոր, անծանոթ խնդիրների կամ հին խնդիրների, որոնք նոր լուծումներ են պահանջում: Նույնիսկ ծանոթ թվացող իրավիճակները ստեղծագործական լուծումներ են պահանջում, քանի որ հակառակորդի ուժերը կարող են հարմարվել իրենց գործերի կողմից կիրառվող նախկին մոտեցումներին: Հրամանատարները պետք է հաշվի առնեն խնդիրների լուծման տարբեր տարբերակներ՝ օգտագործելով անցյալում նմանատիպ իրավիճակներից քաղված դասերը, ինչպես նաև նորարարական մոտեցումները, որոնք հիմնված են նոր գաղափարների վրա: Հին և նոր գաղափարների ստեղծագործական համադրությունը կարող է հակառակորդին բարդ երկրնորանքի առաջ կանգնեցնել:

2-23. Իրավիճակից ելնելով Որոշում կայացնելու մոտեցումը պետք է ընտրի հրամանատարը: Որպես կանոն, որոշումների ընդունման երկու մոտեցում կա՝ վերլուծական և ինտուիտիվ: Որոշ իրավիճակներում հրամանատարները կարող են առավել հավասարակշռված մոտեցում ցուցաբերել՝ օգտագործելով համակարգված վերլուծությունը, իսկ այլ վիճակներում կարող են մեծապես ապավինել ինտուիցիայի վրա: Որոշում կայացնելիս արդյունավետ հրամանատարները հաշվի են առնում

իրենց փորձը, ենթակաների փորձը, ինչպես նաև իրենց տրամադրության տակ եղած ժամանակն ու տեղեկատվությունը, որին տիրապետում են:

2.2.3.3. Որոշումների ընդունման վերլուծական մոտեցումը

2-24. Որոշումների ընդունման վերլուծական մոտեցմամբ մշակվում են մի քանի այլընտրանքային որոշումներ, որոնք համեմատվում են մի շարք չափանիշների հետ, որից հետո ընտրվում է լավագույն տարբերակը: Այս մոտեցումը նպատակ ունի գտնել օպտիմալ լուծում՝ համեմատելով տարբերակները: Միննույն ժամանակ, հատուկ ուշադրություն է դարձվում փորձի վրա հիմնված վերլուծական դատողություններին, և ժամանակի առկայության դեպքում հրամանատարներն օգտագործում են այն: Այս մոտեցումն ունի մի շարք առավելություններ:

- Որոշումների կայացման վերլուծական մոտեցումը մեթոդական է և թույլ է տալիս առաջադրանքները բաժանել ավելի պարզ ճանաչելի բաղադրիչների:

- Այն ապահովում է հրամանատարների կողմից համապատասխան գործոնների դիտարկումը, վերլուծությունը և գնահատումը և այնպիսի մեթոդների կիրառումը, ինչպիսիք են ռազմական խաղը:

- Այն ապահովում է համակարգված մոտեցում մեծ քանակությամբ տեղեկատվության մշակման հետ կապված որոշումներ կայացնելիս:

- Օգնում է լուծել կոնֆլիկտները գործողությունների տարբերակների միջև:

- Անփորձ անձնակազմին տալիս է տրամաբանորեն կառուցվածքային մոտեցում:

2-25. Որոշումների ընդունման վերլուծական մեթոդն ունի նաև մի շարք թերություններ: Հաճախ այն երկար ժամանակ է պահանջում, հենվում է մեծ քանակությամբ տեղեկատվության վրա և պահանջում է հստակ սահմանված գնահատման չափանիշներ: Չնայած մեթոդականությանը, արտաքին պայմանների փոփոխությունը կարող է պահանջել ամբողջական վերագնահատում, ինչը կարող է հետաձգել որոշումն ընդունումը: Այս մոտեցումն օգտագործելիս հրամանատարները պետք է վերլուծության անհրաժեշտությունը չափեն ժամանակային ծախսերով: Որոշումների կայացման վերլուծական մոտեցումը հարմար չէ բոլոր իրավիճակների համար, հատկապես օպերացիաների ընթացքում, երբ գործերը պետք է հարմարվեն արագ փոփոխվող իրավիճակին:

2.2.3.4. Ինտուիտիվ որոշումների կայացում

Ինտուիցիան կախված է փորձի օգտագործումից՝ իրավիճակի զարգացման դինամիկան մատնանշող հիմնական օրինաչափությունները ճանաչելու համար: Քանի որ օրինաչափությունները կարող են շատ նուրբ լինել, մարդիկ հաճախ չեն կարողանում նկարագրել, թե կոնկրետ ի՞նչ են նկատել կամ ի՞նչու են իրավիճակը գնահատել որպես բնորոշ կամ ատիպիկ:

Գարի Զլեյն, իշխանության աղբյուրներ⁴

2-26. Ինտուիտիվ որոշումների ընդունումն այնպիսի եղանակով որոշում կայացնելն է, որը բացահայտորեն անհայտ է որոշում կայացնողին: Այն սովորաբար ներառում է օրինաչափությունների ճանաչում՝ հիմնված գիտելիքների, դատողության, փորձի, կրթության, հետախուզության, քաջության, ընկալման և բնավորության վրա:

⁴ Gary Klein, Sources of Power: How People Make Decisions (Cambridge, MA: The MIT Press, 1999)

Ինտուիտիվ որոշումների կայացումը.

- կենտրոնացած է իրավիճակի գնահատման վրա, այլ ոչ թե բազմաթիվ տարբերակների համեմատության վրա:

- Սովորաբար հանգեցնում է գործողությունների ընդունելի տարբերակի ընտրությանը՝ օպտիմալ տարբերակի փոխարեն, որը բխում է վերլուծական մոտեցումից:

- Կարող է ավելի արդյունավետ լինել ժամանակի սղության պայմաններում:

- Ապավինում է հրամանատարի փորձին և որոշակի խնդրի կամ իրավիճակի հիմնական տարրերն ու հետևանքները ճանաչելու ունակությանը:

- Ավելի շատ հակված է կենտրոնանալ մեծ պատկերի վրա, այլ ոչ թե առանձին բաղադրիչների:

2-27. Ինտուիտիվ որոշումների կայացումն ավելի արագ է, քան վերլուծականը, բայց գործողությունների ընդունելի տարբերակը ճանաչելու համար անհրաժեշտ է բավարար փորձ: Տարբերություն կա առողջ ինտուիցիայի և անհիմն ենթադրությունների միջև: Ինտուիտիվ լուծումներ օգտագործելիս հրամանատարներն ու ղեկավարները պետք է հիշեն իրենց սեփական նախապաշարմունքները և ներկայիս օպերատիվ իրավիճակի և անցյալի միջև եղած տարբերությունների մասին:

2-28. Նախապատվությունը տալով փորձի վրա հիմնված դատողությունների նպատակաուղղված վերլուծությանը՝ հրամանատարները մեծացնում են տեմպը և պահպանում ճկունությունը անորոշության դեմ պայքարում:

Ինտուիտիվ մոտեցումը համահունչ է այն փաստին, որ մարտի դաշտում խնդիրների կատարյալ լուծումներ գոյություն չունեն, բայց նույնիսկ ինտուիտիվ որոշումներ կայացնելիս հրամանատարները կարող են ժամանակ ունենալ ավելի շատ վերլուծական գործիքներ օգտագործելու համար: Եթե ժամանակը թույլ է տալիս, հրամանատարները իրենց շտաբների օգնությամբ պետք է ստուգեն ինտուիտիվ որոշումները դրանց նպատակահարմարության, ընդունելիության և վավերականության համար:

2-29. Գործնականում այս երկու մոտեցումներն էլ հազվադեպ են, երբ հանդիսանում են միմյանց փոխադարձաբար բացառող: Եթե ժամանակը կրիտիկական չէ, հրամանատարները օգտագործում են վերլուծական մոտեցումը կամ վերլուծությունը ներառում են իրենց ինտուիտիվ որոշումներում: Հրամանատարները պետք է համատեղեն որոշումներ կայացնելու ինտուիտիվ և վերլուծական մոտեցումները, ինչը նրանց կօգնի պահպանել օբյեկտիվությունը ժամանակին և արդյունավետ որոշումներ կայացնելիս: Նրանք պետք է խուսափեն որոշումներ կայացնել բացառապես ինտուիցիայի հիման վրա և պետք է վերլուծությունը ներառեն իրենց ինտուիտիվ որոշումներում:

Ձգտելով օգտագործել հնարավորինս շատ վերլուծական պատճառաբանություն, ունենալով ժամանակի առկայություն, անհապաղ որոշումներ պահանջող իրավիճակներում վերլուծությունը կարող է հանդիսանալ ոչ այլ ինչ, քան հրամանատարի արագ եզրակացություն, վերլուծություն և գործողությունների տարբերակի ընտրություն, որը արտաքինից կարող է թվալ բոլորովին ինտուիտիվ:

Երկու մոտեցումների համադրությունը թույլ է տալիս լավագույնս հաշվի առնել որոշումների կայացման վրա ազդող բազմաթիվ գործոններ: Վերլուծական և ինտուիտիվ որոշումների կայացումը համատեղող մոտեցման օրինակ է FM 6-0 դաշտային կանոնադրության մեջ նկարագրված արագ որոշումների կայացման և համաձայնեցման գործընթացը:

2.2.3.5. Ղատողություններ

Չնայած տարիների մտորումներին և թանաքի օվկիանոսներին, որոնք նվիրված են պատերազմի էությունը պարզելուն, դրա գաղտնիքները դեռ առեղծված են մնում: Պատերազմը արվեստ է, և որպես այդպիսին այն չի կարող բացատրվել ֆիքսված բանաձևերով: Այնուամենայնիվ, հնագույն ժամանակներից ի վեր չեն դադարել դրա բարդ և հուզական կառուցվածքը մասնատելու, դրա վարման կանոններ մշակելու և դրա անշոշափելիությունը շոշափելի դարձնելու փորձերը:

Գեներալ Ջորջ Ս. Պատոն կրտսեր⁵

2-30. Հրամանատարները որոշումները կայացնում են օգտագործելով ստացված դատողությունների, փորձի, ուսուցման և մարզման արդյունքները: Փորձը նպաստում է դատողությունների ձևավորմանը՝ հիմք ստեղծելով գործողությունների արդյունավետ տարբերակների արագ որոշման և անհրազործելի դատողություններից հրաժարվելու համար:

Հրամանատարներն օգտագործում են դատողություններ՝ տեղեկատվությունը, իրավիճակը կամ հանգամանքները խորաթափանց գնահատելու և տեղեկացված եզրակացությունների համար: Որակավորված դատողությունները օգնում են հրամանատարներին ձևավորել տեղեկացված կարծիքներ և կայացնել խելացի որոշումներ:

2-31. Դատողություններն անհրաժեշտ են գործողությունների ժամանակի և վայրի կրիտիկական պահը ընտրելու համար: Հրամանատարները գործում են առաջադրանքների, առաջնահերթությունների սահմանման, ռիսկերի կառավարման, ռեսուրսների բաշխման և ղեկավարման միջոցով: Հրամանատարների համար անհրաժեշտ պատճառաբանության հիմքը ռազմական գիտության խորը իմացությունն է, ուժեղ էթիկական զգացումը, հակառակորդի և նրանց գորքերի կարողությունների ըմբռնումը:

2-32. Հրամանատարների փորձի կուտակման հետ նրանց դատողություններն ավելի ու ավելի են խորանում: Գիտելիքների ընդլայնումը, հետախուզության զարգացումը և փորձի կուտակումը հրամանատարներին թույլ են տալիս զարգացնել ավելի խորը դատողություններ, որոնք անհրաժեշտ են ծառացած ծառայողական պարտականությունները կատարելու համար:

Որոշումներ կայացնելուց բացի, հրամանատարները կիրառում են իրենց դատողությունները հետևյալի համար.

- ռիսկերի բացահայտում, ընդունում և նվազեցում,
- լիազորությունների պատվիրակում,
- ռեսուրսների առաջնահերթության որոշում,
- շտաբերի ղեկավարում:

2.2.3.5.1. Ռիսկերի բացահայտում, ընդունում և նվազեցում

2-33. Հրամանատարները օգտագործում են դատողությունները թույլատրելի ռիսկերը որոշելիս, որպեսզի որոշեն, թե որ ռիսկերը պետք է ձեռնարկել՝ միաժամանակ նվազեցնելով դրանք, որտեղ է հնարավոր, և ընդունված որոշումները կառավարելիս: Ռիսկերը ընդունվում են, մինչդեռ հնարավորություններն օգտագործվում են, իսկ կրճատվում են կանխատեսման և պլանավորման միջոցով: Այդ ռիսկերի

⁵ General George S. Patton, «The Secret of Victory», печь, произнесённая 26 марта 1926 г. Military Essays and Articles by George S. Patton, Jr. General, U.S. Army 02605 1885-1945. ed. Charles M. Province. San Diego, California: The George S. Patton, Jr. Historical Society, 2002. [MILITARY ESSAYS AND ARTICLES](#)

վերաբերյալ նախորդ որոշումների հետ կապված բոլոր ենթադրությունները մշտապես վերանայվում ու ստուգվում են:

2-34. Ռիսկերի հաշվառումը սկսվում է արդեն պլանավորման փուլում, երբ հրամանատարներն ու շտաբները գնահատում են ռիսկերը, ներառյալ էթիկական, յուրաքանչյուր գործողության համար և առաջարկում են դրանք կառավարելու ուղիները: Ռիսկերի նվազեցման ուղիները որոշվում են նաև ստորադաս հրամանատարների, աշխատակիցների և համատեղ գործողությունների պարտնյորների հետ փոխգործողությամբ և նրանց կարծիքը հաշվի առնելու միջոցով: Սա ներառում է որոշակի ռիսկերի կառավարման պատվիրակումը ենթակա հրամանատարներին, ուլքեր, իրենց հերթին, մշակում են համապատասխան միջոցներ դրանք նվազեցնելու համար: Այնուհետև հրամանատարները բաշխում են այն ռեսուրսները, որոնք անհրաժեշտ են համարում դրանք նվազեցնելու համար:

2-35. Հրամանատարները պետք է անընդհատ գնահատեն, թե ի՞նչպես է ռիսկը կուտակվում ժամանակի ընթացքում, երբ իրականացվում են գործողություններ, ինչպես իրենց, այնպես էլ ենթակաների մակարդակում: Գործողության բնույթի փոփոխությունները, հանձնարարված առաջադրանքների քանակն ու տեսակները, առկա մարտական հզորությունը կամ սպառնալիքների բնույթը կարող են փոխել ռիսկի մակարդակը, որը ենթակաները պետք է նվազեցնեն և ընդունեն: Առանձին թվացյալ հարցերի վերաբերյալ մի շարք որոշումներ կարող են ժամանակի ընթացքում փոխել ռիսկի մակարդակը այնպես, որ հրամանատարը կարող է անմիջապես չընկալել այն, սակայն, այս կուտակային ռիսկը կարող է ընկալվել մեկ կամ մի քանի ենթակաների կողմից, որոնց վրա ուղղակիորեն կարող է ազդել փոփոխվող պայմանները կամ նոր որոշումները: Հետևաբար, ընդհանուր փոխըմբռնում և տեղեկացված որոշումների կայացում ապահովելու համար շատ կարևոր է, որ հրամանատարները հստակորեն փոխանցեն ռիսկերի մասին տեղեկատվությունը հրամանատարության բարձր և ցածր մակարդակներին:

2-36. Պլանավորման ընթացքում ի սկզբանե ընդունված ենթադրությունները ժամանակի ընթացքում կարող են փոխվել կամ սրվել՝ հանգեցնելով ռիսկի մակարդակի բարձրացմանը: Ռիսկերը, որոնք ընդունելի են մեկ համատեքստում և հիմնված են ենթադրությունների մեկ փաթեթի վրա, կարող են անվճարունակ լինել, երբ գործողության պայմանները փոխվում են: Որոշ դեպքերում իրավիճակը կարող է այնքան փոխվել, որ հրամանատարը ստիպված լինի միջոցներ ձեռնարկել հստակեցնելու ռիսկի մակարդակը, որը ենթակա հրամանատարը պետք է ընդունի, երբ ընկալվող օգուտը այլևս չպետք է գերազանցի հավանական ծախսերը:

Օրինակ:

Որոշակի մարտավարական կազմավորման շրջանակներում ուժի ցուցադրում իրականացնող ստորաբաժանմանը, այլ գործողություններ ապահովելու համար, կարող է հրամայվել տրամադրել լրացուցիչ ստորաբաժանումներ, որից հետո ուժի ցուցադրում իրականացնող ստորաբաժանումը արդեն չի կարողանա արդյունավետորեն կատարել իր հիմնական խնդիրը:

Վերադաս հրամանատարը, առանց ենթակա հրամանատարի հետ մշտական երկխոսության, դժվար թե բավարար չափով տիրապետի իրավիճակին, որպեսզի հասկանա, թե կոնկրետ ե՞րբ է հաղթահարվել առաջադրանքի կատարման ընդունելի ռիսկի շեմը: Վերադաս հրամանատարներին և պետերին տեղեկացնելու պատասխանատվությունը կրում է ենթական այն չափով, որ չափով պատասխանատվություն է կրում վերադաս հրամանատարը ստորադասից ռիսկերի վերլուծություն ստանալու համար:

2-37. Ռիսկի դիմելու դաստիարակությունը համատեղվում է աշխատանքային միջավայրի ստեղծման հետ, որտեղ ենթականերին թույլատրվում է ոչ միայն ռիսկի դիմել, այլև նաև սխալներ գործել: Հրամանատարները պետք է հասկանան, որ պատրաստության սկզբնական փուլում ենթակաները հնարավոր է չկարողանան հաղթահարել բոլոր առաջադրանքները, և որ սխալները հավանական են: Հետևաբար, անհրաժեշտ է որպեսզի ստորադաս հրամանատարները վերապատրաստեն անորոշ իրավիճակներում գործելու հրամանատարի ծրագրի շրջանակներում՝ վերջիններիս հնարավորություն տալով սխալներ թույլ տալու և սովորելու:

2-38. Ուսումնական գործընթացի և մարտական պատրաստության ընթացքում հրամանատարները կարող են թույլ տալ ենթականերին իրականացնել չափազանց ռիսկային մարտավարական որոշում՝ չմոռանալով զինծառայողների անվտանգության մասին: Դրանից հետո նրանք պետք է ցույց տան ստորադաս հրամանատարներին, թե ինչպես որոշել մարտավարական ռիսկի ավելի ընդունելի մակարդակը: Այսպիսի հրահանգավորումը հրամանատարներին օգնում է վստահել ենթակաների դատողություններին և նախաձեռնությանը, իսկ ենթականերին՝ վստահել իրենց հրամանատարին: Ռազմական գործողությունների ընթացքում հրամանատարներից կարող է պահանջվել միջամտել այն իրավիճակին, երբ ենթական ստանձնում է մարտավարական ռիսկ, որը գերազանցում է ակնկալվող օգուտները:

2.2.3.5.2. Լիազորությունների պատվիրակում

Եթե հրամանատարը ստիպված է մշտապես միջամտել ենթակաների աշխատանքին, ապա նրանցից մեկին կամ մյուսին պետք է ազատել զբաղեցրած պաշտոնից:

Ֆելդմարշալ Ռիչարդ Մայլ Բարվեր⁶

2-39. Հրամանատարները որոշում են կայացնում առ այն, թե որքան լիազորություններ են պատվիրակելու ենթականերին և որքանով նրանք կարող են ապակենտրոնացնել դրանց կատարումը՝ ելնելով իրենց դատողություններից: Նրանք պետք է պատվիրակեն լիազորություններ և սահմանեն անձնական վերահսկողության մակարդակ պատվիրակված առաջադրանքների կատարման նկատմամբ՝ ելնելով իրենց որակավորման գնահատականից և իրենց ենթակաների փորձից:

Ենթականերին պատվիրակելով հրամանատարները պետք է անեն ամեն ինչ, որպեսզի ստեղծեն բոլոր պայմանները նրանց հաջող աշխատանքի համար, ինչպես նաև նրանց տրամադրեն բավարար ռեսուրսներ, որպեսզի նրանք կարողանան կատարել իրենց առջև դրված խնդիրները: Հրամանատարները պետք է իրենց պարտականությունները կատարեն այնպես, ինչպես իրենք են դա կատարում: Ռեսուրսները ներառում են անձնակազմ, կառուցվածքային ստորաբաժանումներ և ծառայություններ, նյութական միջոցներ, սպառազինություն, սարքավորումներ և հանդեձանք, ցանցեր, տեղեկատվություն և ժամանակ: Ռեսուրսների բաշխումն իրականացվում է առաջադրանքների կազմակերպման և աջակցության առաջնահերթությունների սահմանման միջոցով:

2-40. Հրամանատարության և ղեկավարման համապատասխան մոտեցման, որը հիմնված է մարտական խնդիրների վրա, լիազորությունների պատվիրակումն ուղիղ համեմատական է ենթակաների կարողությունների նկատմամբ հրամանատարների վստահության աստիճանին:

Հրամանատարները պետք է պատվիրակեն լիազորությունները և որոշեն իրենց անձնական մասնակցության մակարդակը պատվիրակված առաջադրանքների կա-

⁶ ADP AC 71940, Land Operations (Bristol, United Kingdom: Land Warfare Development Centre, 2017), 9-7.

տարման գործում՝ հիմնվելով ենթակաների իրավասության և փորձի գնահատման վրա: Իդեալում, լիազորությունների պատվիրակումից հետո հրամանատարները վերահսկողություն են իրականացնում այն մակարդակի վրա, որն անհրաժեշտ է ենթակաների հաջողությունն ապահովելու և նրանց առաջադրանքների կատարումը ապահովելու համար:

2-41. Հրամանատարները լիազորությունները պատվիրակում են բանավոր կամ գրավոր՝ պլանների, հրամանների կամ հրահանգների տեսքով, գործողությունների ստանդարտ (տիպային) կարգի վերաբերյալ, կամ երկու եղանակով: Լիազորությունների օրինակներ, որոնք կարող են պատվիրակվել, դրանք մասնագիտական իրավասության կամ տեխնիկական մասնագիտացման ոլորտում լիազորություններն են և լիազորություններ աշխարհագրական տարածաշրջանում կամ որոշակի գործողություններ կատարելիս: Հրամանատարները կարող են սահմանափակել լիազորությունների պատվիրակումը ժամանակին կամ օգտագործել շարունակական հիմունքներով՝ համոզվելով, որ հրամանատարության գործընթացի բոլոր մասնակիցները, հատկապես շտաբը և ենթակա հրամանատարները, հասկանում են, թե ում և ինչ լիազորություններ են պատվիրակվել: Լիազորությունների պատվիրակումը վերաբերում է ոչ միայն ենթակա հրամանատարներին, այլև շտաբի սպաներին:

2.2.3.5.3. Ռեսուրսների առաջնահերթության որոշում

2-42. Առաջադրանքը կատարելու համար հրամանատարները պետք է բաշխեն ռեսուրսները: Սա պահանջում է գրագետ դատողություն, քանի որ ռեսուրսներն իրենք կարող են սահմանափակ լինել: Ռեսուրսների առաջնահերթությունը որոշելիս հաշվի են առնվում հետևյալ նկատառումները.

- առաջադրանքի արդյունավետ կատարում,
- զինծառայողների կյանքի պաշտպանություն,
- զանգվածայնության և խնայողության սկզբունքների կիրառում,
- հետագա գործողությունների համար իրենց ուժերի և միջոցների կազմակերպում:

2-43. Ռեսուրսների բաշխման հիմնական կետն այն է, թե որքանով է դրանց օգտագործումը նպաստում առաջադրանքի արդյունավետ կատարմանը: Ռեսուրսների բաշխման գործընթացում օգտագործվում են հետևյալ մեթոդները: Հրամանատարները չպետք է որոշեն առաջադրանքի կատարման եղանակը հիմնվելով ռեսուրսների խնայողության կամ բոլոր ստորադաս հրամանատարներին իրենց հավասար մասնաբաժնի տրամադրման վրա: Նրանք պետք է ռացիոնալ բաշխեն ռեսուրսները՝ արդյունավետությունն ապահովելու համար: Օպերացիայի յուրաքանչյուր փուլ պայմանավորված է ընդհանուր նպատակով առաջադրանքի կատարումով: Պլանը, որը չի ապահովում առաջադրանքի կատարումը, արդյունավետ չէ, անկախ նրանից, թե որքանով է այն արդյունավետ խնայում ռեսուրսները:

2-44. Հաջորդ առաջնահերթությունը զինծառայողների կյանքի պաշտպանությունն է: Նյութական ռեսուրսների խնայողության հարցը քննարկելուց առաջ հրամանատարները պետք է որոշեն, թե ինչպես պաշտպանել զինվորների կյանքը:

Ենթակաների կյանքը փրկելու համար չպետք է խնայել նյութական ռեսուրսները:

Եթե առաջադրանքը կատարելու համար կան տարբեր, բայց հավասարապես արդյունավետ տարբերակներ, հրամանատարը դիտարկում է այն տարբերակը, որը օգտագործում է ավելի քիչ ռեսուրս:

2-45. Ռեսուրսների բաշխման երրորդ ասպեկտը հիմնված է պատերազմի վարման երկու սկզբունքների վրա՝ զանգվածայնություն և ուժերի խնայողություն: Զանգվածայնության սկզբունքը նշանակում է, որ հրամանատարները միշտ հիմնական ուժերին օժտում են առավելագույն հնարավոր մարտական հզորությամբ՝ հակառակորդին պարտության մատնելու և մարտական առաջադրանքի կատարումն ապահովելու համար: Ուժերի խնայողության սկզբունքը ենթադրում է նվազագույն անհրաժեշտ մարտական հզորության հատկացում՝ բոլոր երկրորդական խնդիրները լուծելու համար: Որպես կանոն, երկրորդական գործողություններն ավելի քիչ ռեսուրսներ են ստանում, քան հիմնականները: Հիմնական գործողությունների կշիռը բարձրացնելու համար հրամանատարները պետք է ռիսկի դիմեն երկրորդական խնդիրներ լուծելիս:

2-46. Հրամանատարները պետք է որոշեն յուրաքանչյուր առաջադրանքի կատարման համար անհրաժեշտ մարտական հզորության ծավալը և հատկացնեն բավարար ռեսուրսներ դրանց կատարման համար: Ռեսուրսները բաշխելիս հրամանատարները պետք է հաշվի առնեն ուժերի և միջոցների ծախսերը և ընթացիկ օպերացիայի ազդեցությունը հետագա օպերացիաների հնարավորությունների վրա: Եթե ստորաբաժան հրամանատարները կարծում են, որ բավարար ռեսուրսներ չեն ստացել, կամ կարծում են, որ իրենց առաջադրանքի կատարումը կհանգեցնի ուժի և միջոցների անընդունելի ծախսերի, ապա նրանք պետք է զեկուցեն իրենց հրամանատարին, որից հետո նա որոշում կկայացնի ռիսկի ընդունման, լրացուցիչ ռեսուրսների հատկացման կամ նախնական պլանի փոփոխության մասին:

2-47. Ռեսուրսների բաշխման որոշումների կայացման չորրորդ ասպեկտը վերաբերում է հետագա գործողությունների համար ուժերի և միջոցների կազմակերպմանը: Հրամանատարները պետք է հավասարակշռություն գտնեն ընթացիկ առաջադրանքի անմիջական կատարման և հետագա գործողությունների համար ռեսուրսների կարիքների միջև: Որպեսզի իրենց չզրկեն հետագա գործողություններ իրականացնելու ունակությունից, հրամանատարները պետք է կատարեն իրենց առաջադրանքները ուժերի և միջոցների նվազագույն ծախսերով, որի համար նրանք պետք է պատկերացնեն ռեսուրսների օգտագործման կարճաժամկետ և երկարաժամկետ հետևանքները և սահմանեն առաջնահերթությունները: Հրամանատարության ստորին մակարդակներում հրամանատարներն առավելապես կենտրոնանում են անմիջական աշխատանքի վրա, այսինքն՝ կարճաժամկետի վրա: Առավել բարձր մակարդակներում հրամանատարները պետք է կենտրոնանան արդեն երկարաժամկետ գործողությունների վրա:

2.2.3.5.4. Շտաբների ղեկավարում

2-48. Հրամանատարները ապավինում են իրենց շտաբին և նրանից նախաձեռնություն են ակնկալում նույն չափով, ինչ իրենց ստորադաս հրամանատարներից: Պատվիրակումը հրամանատարներին թույլ է տալիս օգտագործել իրենց ժամանակը հրամանատարության (Ռազմական արվեստի) ավելի ստեղծագործական ասպեկտների համար: Լիազորությունների պատվիրակումը և շտաբի գործունեությանը իրենց անձնական մասնակցության աստիճանի որոշումը հրամանատարներն իրականացնում են իրենց ենթակաների որակավորման և փորձի սեփական գնահատման հիման վրա: Նման գնահատումը պահանջում է որակյալ հիմնավորում:

2-49. Որպեսզի որոշեն այն պահը, երբ է անհրաժեշտ միջամտել և անձամբ մասնակցել իրենց շտաբի աշխատանքներին, ի տարբերություն շտաբներին ինքնուրույն գործելու հնարավորություն ընձեռելու՝ առաջնորդող ցուցումների հիման վրա, հրամանատարներն առաջնորդվում են իրենց դատողություններով: Նրանք չեն

կարող ինքնուրույն անել ամեն ինչ կամ ինքնուրույն կայացնել բոլոր որոշումները: Աշխատանքի նման մասնակցությունը շտաբի մասնագետներին չի տալիս այն փորձը, որը պահանջվում է մարտական առաջադրանքների հիման վրա ղեկավարելու համար: Մյուս կողմից, հրամանատարները չեն կարող պարզապես հաստատել պատրաստի արտադրանքը, որը ստեղծվել է առանց շտաբի մասնագետների մասնակցության: Հրամանատարները պետք է մասնակցեն շտաբի աշխատանքներին այն դեպքերում, երբ դա անհրաժեշտ է շտաբի աշխատանքը ղեկավարելու համար՝ օգտագործելով իրավիճակի իրենց ըմբռնողությունը և հրամանատարի վիզուալիզացիան՝ ուղեցույցներ մշակելու համար, որոնց հիման վրա իրենց ենթակաները մշակում են պլանները և հրամանները: Որոշել, թե երբ և ինչպես շփվել ենթակաների հետ, հրամանատարները պետք է որոշեն, թե որտեղ կարող են առավել արդյունավետ օգտագործել իրենց սահմանափակ ժամանակը, որտեղ նրանց անձնական միջամտությունը մեծ ազդեցություն կունենա:

2.2.4. Առաջնորդություն

Քանի որ յուրաքանչյուր մարդու ուժերը սպառվում են, երբ նրանք դադարում են պատասխանել նրա կամքին, ամբողջի իներցիան աստիճանաբար հենվում է միայն հրամանատարի կամքի վրա: Նրա հոգու ջերմությունը պետք է բոցավառի նպատակի բոցը մնացածի մեջ, նրա ներքին կրակը պետք է վերակենդանացնի նրանց հույսը:

Կառլ ֆոն Կլաուզեմից⁷

2-50. Առաջնորդությունը մարդկանց վրա ազդելու գործունեություն է՝ նպատակ, ուղղություն և մոտիվացիա ապահովելով առաջադրանքն իրականացնելու և կազմակերպությունը բարելավելու համար (ADP 6-22):

Առաջնորդությունը ենթադրում է որոշումների համար պատասխանատվության ընդունում, ենթակաների նկատմամբ հավատարմություն, նպատակին հասնելու համար ուժերի և միջոցների ոգեշնչում և ուղղություն, թիմում հաջողության նպաստող մթնոլորտի ստեղծում, դժվարությունների առջև բարոյական և ֆիզիկական քաջության դրսևորում, ինչպես նաև այնպիսի վերաբերմունքի ձևավորում, որը թույլ է տալիս կենտրոնանալ և կանխատեսել իրադարձությունների հետագա ընթացքը: Առաջնորդությունը կարող է իրականացվել տարբեր ձևերով՝ կախված անհատական գործունեությունից: Առաջնորդությունը պահանջում է որոշակի որակների և իրավասությունների առկայություն, որոնք բնորոշ են առաջնորդներին:

2-51. Ուժեղ հրամանատարների մասնագիտական բանիմացությունը, անհատականությունը և կամքը կազմում են ցանկացած ռազմական կազմավորման մարտական հզորության զգալի մասը: Թեև հրամանատարներին ներկայացվող պահանջները տարբերվում են՝ կախված իրենց ղեկավարած կազմավորման չափից և տեսակից, այնուամենայնիվ, բոլոր պետք է ցուցաբերեն բնավորություն և էթիկայի կանոններ: Հրամանատարները պետք է ճանաչեն և հասկանան իրենց ենթականերին, մարտում գործեն համարձակ և վստահ, վստահություն ներշնչեն և կազմակերպեն թիմային աշխատանք: Ռազմական օպերացիաների ժամանակ նրանք պետք է իմանան, թե որտեղ պետք է լինեն, որպեսզի որոշումներ կայացնեն կամ իրենց անձնական ներկայությամբ ազդեն իրադարձությունների վրա:

2-52. Հրամանատարները պետք է հասկանան, որ մարտական գործողությունները բացասական ազդեցություն են ունենում իրենց կազմավորումների անձնակազմի բարոյական, ֆիզիկական և մտավոր կայունության և դիմացկունության վրա, որ

⁷ Carl Von Clausewitz, On War, trans. and ed. M. Howard and P. Paret (Boston, MA: Princeton University Press, 2004), 104.

օպերացիաներ իրականացնող մարդկանց վրա ազդում են փորձը, միջանձնային հարաբերությունները ու շրջակա միջավայրը և հաշվի են առնում այն գործոնները, երբ մարդկանց մոտվացնում են կատարել առաջադրանքներ վտանգի և դժվարությունների պայմաններում: Անհատական օրինակի ցուցադրումը արդյունավետ առաջնորդության ամենակարևոր պայմանն է:

2-53. Հրամանատարները միաժամանակ և՛ առաջնորդներ են, և՛ հետևորդներ: Լինել պատասխանատու ենթական, դա լավ առաջնորդի բաղկացուցիչ մասն է: Պատասխանատու ենթակաները պահպանում են ծառայության ենթակարգությունը և հետևում են, որպեսզի ենթակաները իրենց ավանդը ներդնեն ավելի մեծ կազմակերպության և դրա նպատակների մեջ: Հաջողակ հրամանատարները գիտակցում են այն պատասխանատվությունը, որը նրանք և իրենց ենթակաները կրում են հրամանատարության հաջորդ բարձր մակարդակի և ընդհանրապես ամբողջ ռազմական կազմավորման առջև:

2-54. Հրամանատարները պետք է իմանան իրենց գորքերի վիճակը: Նրանց զինծառայողների բարոյական և ֆիզիկական վիճակի մասին հրամանատարների տեղեկացվածության ապահովման գործում կարևոր դեր են խաղում հիմնական սերժանտները, առաջին սերժանտները և դասակի սերժանտները: Հրամանատարները պետք է տեղյակ լինեն, երբ հանգամանքները կարող են խանգարել իրենց գորքերին իրականացնել իրենց ողջ ներուժը:

Օրինակ:

Ստորադաս ստորաբաժանումը կարող է վերջերս ձեռք բերել անփորձ անձնակազմի փոխարինում, կորցնել համախմբվածությունը հրամանատարական կազմի կորուստների պատճառով կամ շատ հոգնած լինել գործողությունների երկար տևողության պատճառով:

2-55. Հրամանատարները պետք է մարտը վարեն համառ և ագրեսիվ, ռիսկի դիմեն և ստիպեն զինծառայողներին օպերատիվ նախաձեռնությունը պահպանելու համար հնարավորինս երկար աշխատել իրենց հնարավորությունների սահմաններում: Ագրեսիվությունն անհրաժեշտ է արագ անհետացող հնարավորություններից օգտվելու համար:

Արդյունավետ հրամանատարները հասկանում են, թե երբ կարելի է և պետք է ենթականերին հասցնել վերջնակետին, և երբ է անհրաժեշտ նրանց հանգիստ տալ՝ անհատական և կոլեկտիվ կոլապսը կանխելու համար: Նույնիսկ ամենահաջողված մարտական գործողությունները կարող են հանգեցնել նրան, որ ռազմական կազմավորումները չկարողանան իրականացնել հետագա գործողություններ:

2-56. Առաջնորդությունը կարևոր գործոն է մարտական սթրեսի հետևանքները նվազեցնելու համար: Սթրեսը ընդհանուր առմամբ զինվորական ծառայության և մասնավորապես մարտական գործողությունների անբաժանելի մասն է: Առաջնորդները պետք է սովորեն մեղմել սթրեսի հետևանքները: (Ռազմական օպերացիաների ընթացքում սթրեսի դեմ պայքարի մասին ավելի մանրամասն ներկայացված է ATP-ի 6-22.5 հրահանգում): Առաջնորդության երկու ասպեկտները, որոնք հատուկ են միայն հրամանատարությանը, հրամանատարի ներկայությունն ու հրամանատարի գտնվելու վայրն են:

2.2.4.1. Հրամանատարական ներկայություն

2-57. Հրամանատարական ներկայությունն այն ազդեցությունն է, որը հրամանատարներն ունենում են շրջապատի վրա իրենց վարքագծով, արտաքին տեսքով և գործելաոճով: Այն պահանջում է կապ այլ մարդկանց հետ ինչպես ֆիզիկապես, այնպես էլ ձայնային կառավարման համակարգերի միջոցով: Հրամանա-

տարներն օգտագործում են իրենց ներկայությունը տեղեկատվություն հավաքելու և փոխանակելու, ինչպես նաև ենթակաների հետ անձնական փոխգործողության միջոցով օպերացիաները գնահատելու համար: Հրամանատարի ներկայությունը գիտելիքներն ու փորձը հասանելի է դարձնում ենթականերին և նրանց համար ծառայում է որպես խթան, թույլ է տալիս գնահատել ոչ նյութական գործոնները, ինչպիսիք են բարոյականությունը և անմիջական հետադարձ կապ ապահովել ենթակաների հետ: Հրամանատարները, ովքեր օգտագործում են մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարումը որպես իրենց գործունեության հիմնական մեթոդ, հարցեր են տալիս՝ առանց ենթակաների աշխատանքը կասկածի տակ դնելու, եթե դա խիստ անհրաժեշտ չէ: Փորձառու հրամանատարները փոխանցում են մարտավարական և տեխնիկական գիտելիքներ, որոնք դուրս են սահմանված պլաններից և գործընթացներից: Հրամանատարական ներկայությունը հիմք է ստեղծում բոլոր պլանների և ընթացակարգերի համար, որպեսզի ենթակաները կարողանան հասկանալ, թե ինչպես և երբ պետք է հարմարվեն հրամանատարի տեսլականին հասնելու համար:

Հրամանատարները կարող են ապահովել իրենց ներկայությունը տարբեր ձևերով, ներառյալ.

- տեսանելի և լսելի լինել,
- կիսել ռիսկերը և դժվարությունները,
- ծառայել անձնական օրինակով,
- ապահովել հրամանատարի մտահղացման լայն ըմբռնում,
- տրամադրել հստակ անձնական դեկլարում,
- անձամբ անցկացնել հրահանգավորում, նախապատրաստում և մարզումներ:

2-58. Ենթակաների և շտաբների հետ անմիջական փոխգործողությունը հրամանատարներին թույլ է տալիս մոտիվացնել, վստահություն ստեղծել, տեղեկատվություն փոխանակել և գնահատել օպերացիաների մարդկային ասպեկտները, թույլ է տալիս գնահատել ենթակա ռազմական կազմավորումների բարոյականությունն ու դիմացկունությունը: Հրամանատարներն օգտագործում են իրենց ներկայությունը անորոշությունը նվազեցնելու և քառսը վերացնելու, ինչպես նաև իրենց գործերի ուշադրությունը կենտրոնացնելու համար: Նրանք պետք է կառուցեն իրենց հաղորդակցությունը տարբեր ձևերով՝ հարմարեցնելով իրենց հաղորդակցման ոճը իրավիճակին և լսարանին, հաղորդակցվել ինչպես ֆորմալ, այնպես էլ ոչ ֆորմալ հարցերի, քննարկումների, զրույցների և հաղորդակցության այլ ուղղակի կամ անուղղակի մեթոդների միջոցով: Հրամանատարները պետք է տեղակայվեն այնտեղ, որտեղից իրենց առավել հարմար է հրամաններ տալը, միաժամանակ չկորցնելով իրավիճակի փոփոխությանը արձագանքելու հնարավորությունը :

2.2.4.2. Հրամանատարի գտնվելու վայրը

Հրամանատարի ամենաարժեքավոր հատկանիշներից մեկը ճիշտ ժամանակին ճիշտ տեղում հայտնվելու ունակությունն է:

Ֆելդմարշալ սըր Ուիլյամ Սլիմ⁸

2-59. Հրամանատարները, որպես կանոն, մարտը վարում են իրենց տեղակայման վայրից: Հիմնական երկրնորանքներից մեկը, որին բախվում են բոլոր հրամանատարները, այն է, թե որտեղ պետք է տեղակայվեն օպերացիաների վարման ժամանակ: Հիմնական գործողությունների ընթացքի կամ հիմնական ջանքերի իրականացման վրա լավագույնս ազդելու համար, որքանով որ պայմանները թույլ են

^{8 8} William Joseph Slim, Unofficial History (New York, NY: Orion Publishing Group, 1962), 156.

տալիս, հրամանատարները պետք է գտնվեն առաջնագծում, որտեղից նրանք կարող են տեսնել և լսել ամեն բան: Հրամանատարությունը առաջնագծում հրամանատարներին թույլ է տալիս գնահատել օպերացիայի ընթացքը ենթակաների հետ միասին և հասնել ընդհանուր ըմբռնողության, ինչպես նաև թույլ է տալիս առավելագույն տեղեկատվություն հավաքել իրավիճակի վերաբերյալ և ճիշտ որոշումներ կայացնել: Սակայն հրամանատարությունը առաջնագծում չի նշանակում ենթակաների պարտականությունների ստանձնում:

2-60. Հրամանատարները պետք է ընտրեն իրենց գտնվելու վայրը կախված գորքերից, որոնց ղեկավարում են և իրենց հանձնարարված առաջադրանքից: Նրանց գտնվելու վայրը կարող է կարևոր հետևանքներ ունենալ ոչ միայն հրամանատարության, այլև օպերացիայի կատարման համար: Հրամանատարական և կառավարման համակարգը պետք օգնեն հրամանատարներին առաջ շարժվել՝ չկորցնելով իրենց կառավարման մարմինների տեղեկատվության և վերլուծության հասանելիությունը:

2-61. Ստորին մակարդակներում հրամանատարները անձնական օրինակ են ծառայում, ինքնուրույն ձեռք են բերում տեղեկատվության մեծ մասը, որոշում են կայացնում անձամբ և անձնապես շփվում են նրանց հետ, ում ղեկավարում են: Որպես կանոն, նրանք գտնվում են շատ առաջ, որպեսզի անմիջականորեն ազդեն վճռական գործողությունների ընթացքի վրա: Այնուամենայնիվ, նույնիսկ այս մակարդակներում հրամանատարները միշտ չէ, որ կարող են ուղղակիորեն ղեկավարել իրենց ամբողջ ստորաբաժանումները:

2-62. Մարտավարական և օպերատիվ մակարդակի խոշոր ռազմական կազմավորումներում տեղեկատվական հոսքի և պլանավորման կենտրոնը սովորաբար կառավարման մարմիններն են, բայց հրամանատարները միշտ չէ, որ կարող են վիզուալացնել մարտադաշտը՝ նրանց հետ գործողությունները ղեկավարելու և համաժամանակեցնելու համար: Հաճախ հրամանատարները գնահատում են իրավիճակը տեղում՝ երես առ երես ստորադաս հրամանատարների և նրանց կազմավորումների հետ: Հրամանատարներն օգտագործում են իրենց հրամանատարության և կառավարման համակարգը, որպեսզի կարողանան դիրքավորվել այնտեղ, որտեղից նրանք կարող են լավագույնս ղեկավարել՝ չկորցնելով իրավիճակի ընկալումը, որը թույլ է տալիս նրանց արձագանքել ստեղծվող հնարավորություններին և փոփոխվող հանգամանքներին:

Հրամանատարական և կառավարման համակարգը պետք է հրամանատարներին թույլ տա ձեռք բերել օպերացիաների և ռիսկերի գնահատման ու անհրաժեշտ փոփոխություններ կատարելու համար տեղեկատվություն գործողությունների տարածքի ցանկացած վայրից:

2-63. Հրամանատարները պետք է հասկանան, որ նրանք միշտ չէ, որ կարող են լինել այնտեղ, որտեղ տեղի են ունենում հիմնական գործողությունները: Այս հնարավորությունը ուժեղացնում է ենթականերին մարտական առաջադրանքների հիման վրա գործողություններում պատրաստելու անհրաժեշտությունը: Այս դեպքում հրամանատարները կարող են հույս դնել այն փաստի վրա, որ ենթակաները կկարողանան վերականգնել դրությունը կամ օգտվել իրավիճակի բարենպաստ հնարավորություններից՝ առանց հրամանատարների անձնական ներկայության կամ անձնական միջամտության:

2-64. Օպերացիաների ընթացքում հրամանատարի գտնվելու վայրը կարող է առաջնորդության տարր բերել մարտական հզորությանը, հատկապես, եթե այդ վայրը թույլ է տալիս անձամբ ներկա լինել և ուղղակիորեն հետևել իրադարձություններին ու տեսնել այն, ինչը չի կարող փոխանցվել հրամանատարության և կառավարման

համակարգով: Ֆիզիկական ներկայությունը հրամանատարին թույլ է տալիս գնահատել ռազմական կազմավորման վիճակի ցուցանիշների շատ ավելի լայն շաք: Սա հնարավորություն է տալիս անմիջական պատկերացում կազմել իրավիճակի մարդկային ասպեկտների մասին, որը հազվադեպ կարելի է ձեռք բերել որևէ այլ եղանակով: Ոչ պակաս կարևոր է, որ հրամանատարները կարող են իրատեսորեն գնահատել տեղանքը և եղանակային պայմանները, որոնք չեն կարող հստակ նկարագրվել քարտեզներում կամ ամփոփագրերում: Կարող են խուսափել ուշացումներից և աղավաղումներից, որոնք առաջանում են կառավարման ուղիներով տեղեկատվության փոխանցման ժամանակ: Վերջապես, իրենց ներկայությամբ հրամանատարները կենտրոնանում են կրիտիկական կետերի վրա և հիմնական ջանքերը կենտրոնացնում դրանց: Հրամանատարի գտնվելու վայրի վրա ազդող որոշ գործոններ ներառում են.

- իրավիճակը հասկանալու անհրաժեշտությունը,
- որոշումներ կայացնելու անհրաժեշտությունը,
- հաղորդակցության անհրաժեշտությունը;
- ենթականերին մոտիվացնելու անհրաժեշտությունը:

2-65. Հրամանատարի ներկայությունն առաջնագծում ցույց է տալիս անձնակազմի հետ վտանգներն ու դժվարությունները կիսելու նրա պատրաստակամությունը: Այն նաև հրամանատարներին թույլ է տալիս ինքնուրույն գնահատել իրեն վստահված զինվորական կազմավորման, այդ թվում՝ նրա սպաների և շաքային զինծառայողների բարոյական վիճակը: Դաշտային ներկայությունը հրամանատարներին թույլ է տալիս զգալ դիմակայության մարդկային կողմերը, հատկապես, երբ վախն ու հոգնածությունը նվազեցնում են արդյունավետությունը:

2-66. Հրամանատարները չպետք է թույլ տան, որ կատարելագործված տեղեկատվական տեխնոլոգիաների երևակայական առավելությունները կասկածի տակ դնեն անձամբ օրինակ ծառայելու իրենց պարտականությունը: Երես առ երես զրույցները և իրադարձությունների վայրում ներկայությունը հրամանատարներին թույլ են տալիս տեսնել այն, ինչ հրամանատարական և կառավարման համակարգը չի կարող ցուցադրել:

2.3. Հրամանատարների դերը ռազմական օպերացիաներում

Հրամանատարները պետք է հիշեն, որ հրաման տալը կամ պլան մշակելը հրամանատարի պատասխանատվության միայն հինգ տոկոսն է: Մնացած իննսունհինգ տոկոսը հրամանի կատարման ապահովումն է անձնական դիտարկման կամ շտաբի սպաների միջամտության միջոցով:

Գեներալ Ջորջ Ս. Պատոն կրտսեր⁹

2-67. Հրամանատարները հրամանատարության և կառավարման համակարգի կենտրոնական դեմքերն են: Իրականացնելով հրամանատարություն և կառավարում, նրանք իրենց շտաբների միջոցով ինտեգրում են բազմաթիվ գործընթացներ և միջոցառումներ իրենց շտաբի և իրենց վստահված բոլոր գործերի շրջանակներում: Ռազմական օպերացիաների ընթացքում հրամանատարները պետք է իրենց ժամանակը բաշխեն շտաբների ղեկավարության միջև՝ իրականացնելով օպերատիվ գործընթաց և ապահովելով նպատակ, առաջնորդություն և մոտիվացիա ստորադաս հրամանատարների համար:

⁹ General George S. Patton, War as I Knew It (Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1947), 357.

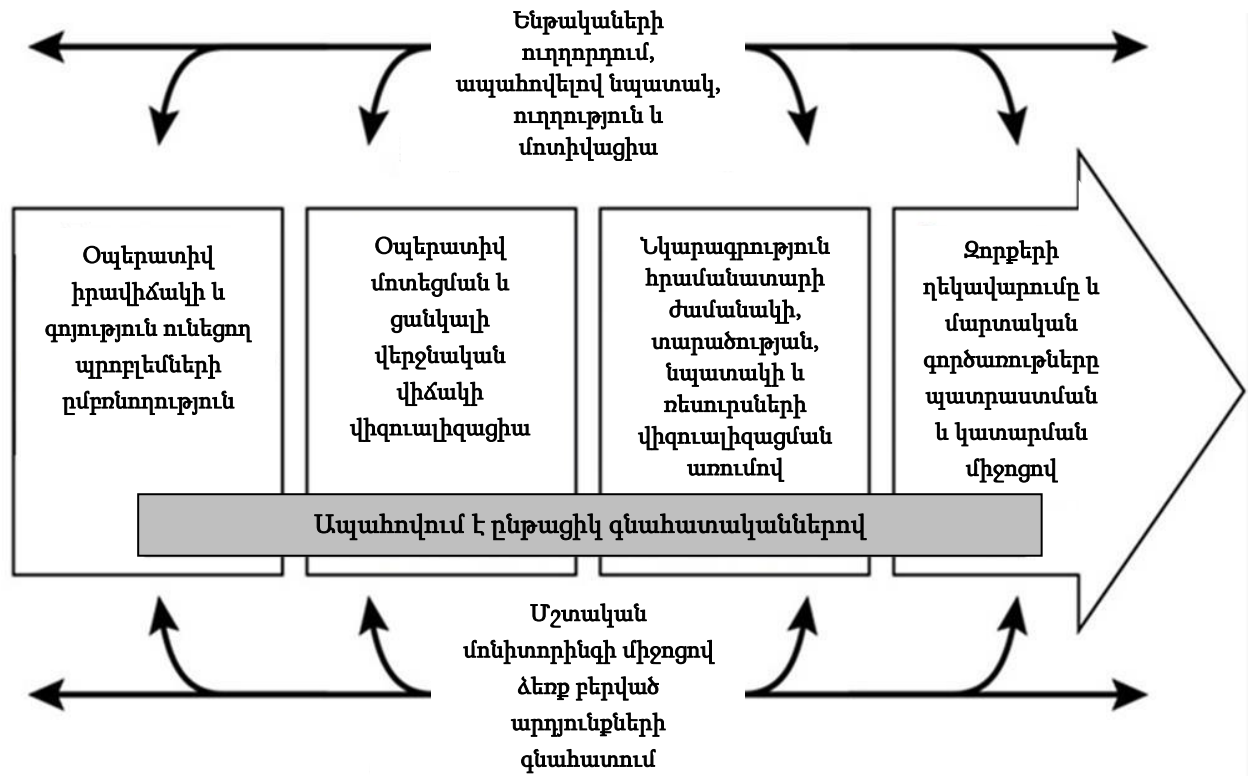
2-68. Ցամաքային գորքերում հրամանատարության և կառավարման իրականացման հիմքը օպերատիվ գործընթացն է: Ռազմական օպերացիաների կազմակերպման և անցկացման ընթացքում իրականացվող հիմնական տեսակներն են օպերացիաների պլանավորումը, նախապատրաստումը, իրականացումը և մշտական գնահատումը (ADP 5-0): Հրամանատարները օպերատիվ գործընթացն օգտագործում են հայեցակարգային և մանրամասն պլանավորման համար, որն անհրաժեշտ է ըմբռնողության, վիզուալիզացման, օպերատիվ իրավիճակը նկարագրելու, օպերացիաների վերջնական վիճակը հասկանալու, ձևակերպման և որոշումներ կայացնելու, ինչպես նաև օպերացիաները ղեկավարելու, ուղղորդելու և գնահատելու համար:

2-69. Օպերատիվ գործընթացում գործողությունները ընդհատ չեն, դրանք հատվում և կրկնվում են՝ կախված հանգամանքներից: Պլանավորումը, նախապատրաստումը և իրականացումը միշտ չէ, որ ունեն հստակ սկիզբ և ավարտ: Պլանավորումը շարունակական գործունեություն է ամբողջ գործընթացի շրջանակներում: Օպերացիայի նախապատրաստման կամ դրա իրականացման ընթացքում ռազմական կազմավորումները հստակեցնում են ընթացիկ պլանը կամ պլանավորում են ապագա գործողությունները: Նախապատրաստումը միշտ հատվում է պլանավորման հետ, իսկ որոշ ենթակա կազմավորումների համար այն շարունակվում է օպերացիայի ընթացքում: Գնահատումը շրջապատում և ներթափանցում է գործունեության մյուս երեք տեսակները, քանի որ հրամանատարներն ու շտաբները գնահատում են առաջադրանքների առաջընթացը և նպատակների իրագործումը: Մինևույն հրամանատարության ներքո գտնվող ստորադաս կառավարման օղակները կամ ստորաբաժանումները ցանկացած պահի կարող են լինել օպերացիայի գործընթացի տարբեր փուլերում:

2-70. Հրամանատարները, շտաբները և ենթակա ռազմական կազմավորումները օգտագործում են օպերատիվ գործընթացը ինտեգրելու մարտական գործառնությունները տարբեր ոլորտներում և համակարգելու ուժերի ու կարողությունների մարտական կիրառումը առաջադրանքներն իրականացնելու համար:

Սա ներառում է բազմաթիվ գործընթացների ինտեգրում, ինչպիսիք են ռազմաճակատի հետախուզության նախապատրաստումը, ռազմական որոշումների կայացման գործընթացը, վերադաս աստիաների, ենթակաների, օժանդակող և օժանդակվող կազմավորումների կրակային խոցման պլանավորման նպատականշման գործընթացը: Օպերատիվ գործընթացի շրջանակներում տեղի ունեցող տարբեր գործընթացներ և գործողություններ միավորվում և համաժամացվում են ռազմական կազմավորման մարտական ռիթմով:

2-71. Օպերատիվ գործընթացի ամենակարևոր մասնակիցները հրամանատարներն են: Մինչ շտաբները կատարում են հիմնական գործառնությունները, որոնք բարձրացնում են ռազմական օպերացիաների արդյունավետությունը, հրամանատարները ղեկավարում են օպերատիվ գործընթացը՝ ըմբռնելով, վիզուալիզացնելով, նկարագրելով, առաջնորդելով, ուղղորդելով և գնահատելով դրանք, ինչպես ցույց է տրված նկ. 2-2. Շտաբների կողմից կատարված ճշգրիտ և ժամանակին ընթացիկ գնահատումները օգնում են հրամանատարներին հասկանալ իրավիճակը և որոշումներ կայացնել ամբողջ օպերատիվ գործընթացում:



Նկ. 2-2. Հրամանատարի դերը օպերատիվ գործընթացում

2.3.1. Ըմբռնում

2-72. Օպերատիվ իրադրությունը ներառում է օդային, ցամաքային, ծովային, տիեզերական և կիբերտարածության ֆիզիկական տարածքները, ինչպես նաև տեղեկատվական միջավայրը, էլեկտրամագնիսական սպեկտրը և այլ տարրեր: Օպերատիվ իրադրությունը և դրա հետ կապված խնդիրների ըմբռնումը հիմնարար է իրավիճակի համատեքստը որոշելու և գործողությունները պատկերացնելու համար:

Օդային, ցամաքային, ծովային, տիեզերական և կիբերտարածության, ինչպես նաև տեղեկատվական միջավայրի փոխհարաբերությունները պահանջում են օպերատիվ իրադրության բազմալուծալի պատկերացում: Չնայած ցամաքային տարածքի ըմբռնումը մեծ նշանակություն ունի, հրամանատարները պետք է հաշվի առնեն ցամաքային օպերացիաների վրա այլ ոլորտների և տեղեկատվական միջավայրի ազդեցությունը: Նրանք նաև պետք է հաշվի առնեն, թե ինչպես ցամաքային ուժերը կարող են ազդել այլ ոլորտներում գործողությունների վրա:

Օրինակ:

Հրամանատարները պետք է հաշվի առնեն յուրային և հակառակորդի զորքերի հակաօդային և հակահրթիռային պաշտպանության միջոցների ազդեցությունը օդային տարածքի օպերացիաների վրա, որոնք ներառում են տվյալ կոնկրետ օպերացիայի մեջ ներգրավված թշնամական, բարեկամ և չեզոք կողմերին:

2-73. Օպերատիվ իրադրությունը հասկանալու մի մասը խնդիրների բացահայտումն ու ըմբռնումն է: Ռազմական օպերացիաների համատեքստում օպերատիվ խնդիր է հանդիսանում օպերատիվ իրադրության ներկա վիճակի և ցանկալի վերջնական արդյունքի միջև անհամապատասխանությունը: Օպերատիվ խնդիրները ներառում են նաև այն խնդիրները, որոնք թույլ չեն տալիս հրամանատարներին կատարել առաջադրանքները, հասնել նպատակներին և ցանկալի վերջնական արդյունքի:

2-74. Օպերատիվ իրավիճակի և դրա հետ կապված խնդիրների ընդհանուր ըմբռնման հասնելու համար հրամանատարները պետք է փոխգործակցեն իրենց

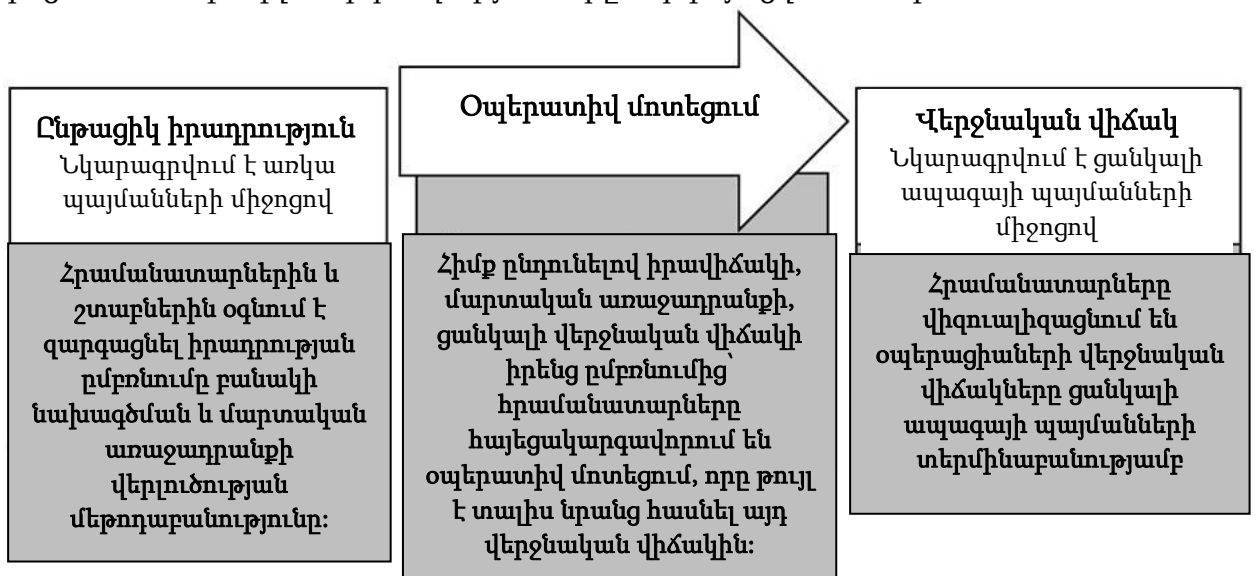
շտաբների, այլ հրամանատարների և համատեղ գործողությունների գործընկերների հետ: Օպերատիվ իրավիճակի մասին նախնական պատկերացում կազմելուն հրամանատարներին օգնում են պլանավորումը, ռազմադաշտի հետախուզման նախապատրաստումը և օպերատիվ գնահատումները: Այն ավելի լավ հասկանալու համար հրամանատարները կազմակերպում են հետախուզում և ուսումնասիրում իրավիճակը: Նրանք պետք է հնարավորինս հաճախ շարժվեն մարտական գործողությունների տարածքում՝ շփվելով ստորադաս հրամանատարների և զինծառայողների հետ, բարելավելով օպերատիվ իրավիճակի իրենց ըմբռնումը օպերատիվ գործընթացի ամբողջ ընթացքում՝ անձնական դիտարկումների և ուրիշներից ստացված տեղեկատվության միջոցով (ներառյալ շտաբների օպերատիվ գնահատումները):

Իդեալում, որոշումներ կայացնելու հիմքը պետք է լինի իրավիճակի մանրակրկիտ տիրապետումը, սակայն, հրամանատարները պետք է հասկանան, որ անորոշությունն ու սահմանափակ ժամանակը թույլ չեն տալիս դրան հասնել մինչև որոշում կայացնելը և գործողություններ ձեռնարկելը:

2.3.2. Վիզուալիզացում

2-75. Երբ հրամանատարները սկսում են հասկանալ օպերատիվ իրավիճակը, նրանք սկսում են վիզուալիզացնել (պատկերացնել) ցանկալի վերջնական վիճակը և հայտնաբերված խնդիրները լուծելու կամ կառավարելու հնարավոր լուծումները:

Ընդհանուր առմամբ, սա կոչվում է հրամանատարի վիզուալիզացում (պատկերացում)՝ իրավիճակի ըմբռնումը բարելավելու, ցանկալի վերջնական վիճակը որոշելու և օպերատիվ մոտեցումը ներկայացնելու գործընթաց, որով գործերը կհասնեն վերջնական վիճակին: Հրամանատարի վիզուալիզացիայի (պատկերացման) զարգացման հետ կապված գործողությունները ներկայացված են նկ. 2-3.



Նկ. 2-3 Հրամանատարի վիզուալիզացիա (պատկերացում)

2-76. Վիզուալիզացիա մշակելիս հրամանատարները նախ պետք է ձգտեն հասկանալ այն պայմանները, որոնք սահմանում են ներկա իրավիճակը, այնուհետև պատկերացնել ցանկալի ապագա պայմանների շարքը, որոնք արտացոլում են օպերացիայի վերջնական վիճակը: Վիզուալիզացիայի ավարտին հրամանատարները մշակում են օպերատիվ մոտեցման հայեցակարգ՝ հիմնական առաջադրանքի ընդհանուր նկարագրություն, ինչպես նաև դրա իրականացման համար անհրաժեշտ

օպերատիվ պլանների և հասկացությունների, առաջադրանքների և գործողությունների շարք (JP 5-0):

2.3.3. Նկարագրություն

2-77. Ընդհանուր ըմբռնման ու նպատակին հասնելու համար բոլոր ուժերով և միջոցներով հրամանատարները նկարագրում են իրենց վիզուալիզացիան (պատկերացումը) շտաբներին և ենթակա հրամանատարներին: Պլանավորման ընթացքում հրամանատարները պետք է համոզվեն, որ իրենց ենթակաները բավականաչափ լավ են հասկանում վիզուալիզացիայի (պատկերացման) նրբությունները, որպեսզի սկսեն մշակել գործողությունների տարբերակներ: Օպերացիայի ընթացքում հրամանատարները նկարագրում են իրենց վիզուալիզացիայի (պատկերացման) փոփոխությունները նորացված պլանավորման հրահանգներում և դիրեկտիվներում, ինչը հանգեցնում է մասնակի հրամանների և կարգադրությունների արձակմանը՝ հստակեցնելով նախնական մարտական հրամանը: Հրամանատարները նկարագրում են իրենց վիզուալիզացիան (պատկերացումը) սահմանված ռազմական տերմիններով և կախված հանգամանքներից լրամշակում կամ պարզաբանում են այն:

Այսպիսի վիզուալիզացիան (պատկերացումը) ներառում է հետևյալը.

- հրամանատարի մտահղացումը,
- պլանավորման ղեկավար ուղեցույցները, ներառյալ օպերատիվ մոտեցման նկարագրությունը,
- հրամանատարի համար ամենակարևոր տեղեկատվությունը (այսուհետ՝ ՀՄՏ),
- յուրաքանչյուր գործերի մասին ամենակարևոր տեղեկատվությունը (այսուհետ՝ ՅՁՄՏ):

2.3.4. Ղեկավարում

2-78. Հրամանատարները արդյունքներին հասնելու համար ջանքերն ու գորքերը ուղղորդում են առաջադրանքների կատարմանը: Ռազմական գործողությունների որոշումները կայացվում և ղեկավարվում են հիմնվելով իրավիճակի ընկալման վրա, որը ձեռք է բերվում շարունակական գնահատման միջոցով: Օպերատիվ գործընթացի ընթացքում հրամանատարները ղեկավարում են գորքերի գործողությունները հետևյալ կերպ.

- պլանների և հրամանների նախապատրաստում ու հաստատում,
- ենթակայության կարգի որոշում,
- խնդիրների սահմանում և հստակեցում, կառավարման միջոցների նշանակում և խնդիրների կատարման համար ուժերի և միջոցների կազմակերպում,
- մարտական հզորությունն առավելագույնի հասցնելու համար ռազմական կազմավորումների տեղակայում,
- կառավարումն ապահովելու համար կարևորագույն հրամանատարների տեղաբաշխումը կրիտիկական վայրերում և ժամկետներում,
- հնարավորությունների օգտագործման և սպառնալիքներին հակազդելու համար ռեսուրսների բաշխում,
- սահմանված պահանջներին համապատասխան ռեզերվի հատկացում:

2.3.5. Ուղղություն

2-79. Հրամանատարները գորքերն ուղղորդում և առաջնորդում են անձնական օրինակով և ներկայությամբ: Առաջնորդությունը ենթականերին ոգեշնչում է կատարել այնպիսի առաջադրանքներ, որոնք այլ պարագայում չէին կարողանա կատարել: Մարտական առաջադրանքների հիման վրա արդյունավետ կառավարման համար կարևոր գործոն է հրամանատարի գտնվելու վայրը: Առաջնորդության շնորհիվ

հրամանատարները նպատակ, ուղղություն և մոտիվացիա են ապահովում ենթակա հրամանատարներին, նրանց շտաբներին և շարքային զինծառայողներին: Այստեղ չկա ստանդարտ սխեմա կամ պարզ բաղադրատոմս: Տարբեր հրամանատարներ ուղղորդում և առաջնորդում են տարբեր ձևերով, սկայն, նրանք պետք է կարողանան իրենց ժամանակը բաշխել կառավարման մարմինների և շտաբների, ստորադաս հրամանատարների, ուժերի և միջոցների, այլ կազմավորումների և կազմակերպությունների միջև, որպեսզի առավելագույն ներդրում ունենան հաջողության հասնելու գործում:

2.3.6. Գնահատում

2-80. Հրամանատարները պետք է անընդհատ գնահատեն իրավիճակը, որպեսզի ավելի լավ հասկանան ստեղծված պայմանները և որոշեն, թե ինչպես է ընթանում օպերացիան: Մշտական գնահատումը հրամանատարներին օգնում է կանխատեսել պայմանների փոփոխությունը և համապատասխանաբար հարմարեցնել իրենց գործերը դրանց:

Իրավիճակի գնահատման մեջ հրամանատարները պետք է ներառեն իրենց շտաբների, ենթակա հրամանատարների և համատեղ գործողությունների գործընկերների գնահատումները: Այս գնահատման հիման վրա հրամանատարները կատարելագործում են իրենց վիզուալիզացումը (պատկերացումը) և փոխում պլանները՝ գործերը փոփոխվող պայմաններին հարմարեցնելու նպատակով:

2-81. Ռազմական գործողությունների ընթացքում տարբեր աստիճանի ուշադրություն է դարձվում հրամանատարների կողմից ըմբռնմանը, վիզուալիզացիային, նկարագրությանը, ղեկավարմանը, ուղղորդմանը և գնահատմանը:

Օրինակ:

Պլանավորման ժամանակ հրամանատարներն ավելի շատ ուշադրություն են դարձնում ըմբռնմանը, վիզուալիզացմանը (պատկերացմանը) և նկարագրությանը: Օպերացիայի վարման ժամանակ հրամանատարները հաճախ ավելի շատ ուշադրություն են դարձնում ղեկավարմանը, ուղղությանը և գնահատմանը միաժամանակ բարելավելով իրավիճակի իրենց ըմբռնումը և անհրաժեշտության դեպքում փոխելով իրենց վիզուալիզացիան (պատկերացումը):

2.4. Հրամանատարության արդյունավետության բարձրացման վերաբերյալ առաջարկություններ

Ժամանակ կամ հնարավորություն չի լինի ավելին անել, քան պարզապես մի քանի ենթակաների համար մի քանի խնդիրներ նշանակելը... [եթե] նրանք չեն ցանկանում (վախենում են) գործել, քանի որ սովոր են մանրամասն հրամաններին... եթե նրանք սովոր չեն մտածել, դատել, որոշել և ինքնուրույն գործել... մենք կհայտնվենք անմխիթար վիճակում, երբ գա «ակտիվ գործողությունների» ժամանակը:

Նավատորմի ծովակալ Էռնեստ Ջ. Քինգ¹⁰

2-82. Արդյունավետ հրամանատարության ուղեցույցները օգնում են հրամանատարներին կատարել իրենց հիմնական պարտականությունները: Հրամանատարի կողմից այս առաջարկությունների օգտագործումը պետք է համապատասխանի իրավիճակին, նրա անհատականությանը, ինչպես նաև ենթակաների հնարավորություններին և հասկացողությանը, քանի որ հրամանատարությունը չի կարող իրականացվել սցենարով: Այս առաջարկությունները կիրառելի են հրամանատարության

¹⁰ Admiral E. J. King, CINCLANT Serial 053, 21 January 1941.

բոլոր մակարդակներում: Մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարումը մարտական պայմաններում և ուսումնական խնդիրների կատարման ընթացքում հրամանատարության համար ընդհանուր հիմք է ապահովում: Այս ուղեցույցները օգնում են հրամանատարներին արդյունավետորեն իրականացնել հրամանատարությունը և սերմանել կառավարման հմտություններ՝ հիմնված մարտական առաջադրանքների վրա, որոնք ներառում են.

- Բարենպաստ աշխատանքային կլիմայի ստեղծում,
- ջանքերի միասնության ապահովում,
- ենթակաների հրամանատարության և կառավարման, ինչպես նաև մարտական խնդիրների հիման վրա կառավարման կիրառման ուսուցում,
- որոշումների և գործողությունների ժամանակին ընդունում:

2.4.1. Բարենպաստ աշխատանքային մթնոլորտի ստեղծում

Բարոյական հոգեվիճակը, դա այն անշոշափելի ուժն է, որը մարդկանց մի ամբողջ խմբի ստիպում է վերջին ուժերը տալ նպատակին հասնելու համար՝ առանց հաշվի առնելու իրենց վրա կատարված ծախսերը, ինչը թույլ է տալիս նրանց զգալ, որ իրենք իրենցից ավելի մեծ բանի մաս են կազմում:

Ֆելդմարշալ սրբ Ուիլյամ Սլիմ¹¹

2-83. Հրամանատարները իրենց կազմակերպության համար ձևավորում են յուրահատուկ ոճը՝ առանձնահատուկ մթնոլորտ, որում ծառայում են մարդիկ: Այն կոչվում է աշխատանքային մթնոլորտ և ուղղակիորեն կախված է իր ղեկավարի արժանիքներից, հմտություններից և գործողություններից: Բարենպաստ մթնոլորտը նպաստում է թիմի համախմբմանը, խրախուսում է նախաձեռնությունը, նպաստում է համագործակցությանը, փոխադարձ վստահությանը և փոխըմբռնմանը: Իրենց ռազմական կազմավորման մթնոլորտը, անկախ դրա չափից, հրամանատարներն իրենք են ձևավորում:

2-84. Հաջողակ հրամանատարները գիտակցում են, որ բոլոր ենթակաները նպաստում են առաջադրանքի կատարմանը, սահմանում են հստակ և իրատեսական նպատակներ: Նրանք պետք է ստեղծեն և պահպանեն բաց, անկեղծ հաղորդակցություն ստորադաս հրամանատարների միջև, խրախուսեն ենթականերին առաջին պլան մղել ստեղծագործական և նորարարական գաղափարները: Նրանք նաև պետք է ձգտեն հետադարձ կապ ձեռքբերել ենթակաների նկատմամբ: Արդյունքում հրամանատարությունում ստեղծվում է խրախուսական նախաձեռնության մթնոլորտ:

2-85. Դրական ծառայական մթնոլորտը զինվորական կազմավորումներում ձևավորում է վստահության զգացում, օգնում է ամրապնդել կարգապահությունը, ընկերակցությունը, ինքնահարգանքը և բարձր բարոյականությունը, օգնում է շարքային զինծառայողների մոտ զարգացնել ծառայության իրենց մասը կատարելու և անհրաժեշտության դեպքում օգնություն ցուցաբերելու ցանկություն: Իրենց հերթին, շարքային զինծառայողները գիտեն, որ հրամանատարներն իրենց կապաշտպանեն ավելորդ ռիսկից:

2-86. Ծառայական բարենպաստ միջավայրում ակնկալվում է, որ բոլորը կապեն և հավատարիմ կմնան բանակի էթիկայի բարոյական սկզբունքներին և նորմերին, որոնք պետք է խթանվեն, պահպանվեն, գործնականում կիրառվեն և հարգվեն:

¹¹ William Joseph Slim, *Defeat Into Victory: Battling Japan in Burma and India, 1942–1945* (London: Casell, 1956; reprint New York, NY: Cooper Square Press, 2000), 182.

Մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարումը կախված է ծառայողական մթնոլորտից, որը խրախուսում է բոլոր մակարդակների ստորադաս հրամանատարների նախաձեռնության ցուցաբերումը: Հրամանատարները հրամանատարությունում ստեղծում են բարենպաստ ծառայական մթնոլորտ, որը պետք է ներառի.

- ենթակաների ռիսկերի և սխալների ընդունում,
- փոխվստահության և փոխըմբռնման ամրապնդում,
- հաղորդակցություն ենթակաների հետ,
- զինվորական կոլեկտիվների ձևավորում:

2.4.1.1. Ենթակաների ռիսկերի և սխալների ընդունում

[Լավ] դատողությունները գալիս են փորձով, իսկ փորձը գալիս է վատ դատողություններից:

Գեներալ Օմար Ն. Բրեդլի¹²

2-87. Նախաձեռնություն ցուցաբերելը պահանջում է ստեղծել հրամանատարության այնպիսի մթնոլորտ, որը կնպաստի ռիսկի ընդունմանը: Հրամանատարները իրենց թիմերում պետք է ներդնեն պատրաստակամություն ռիսկերին՝ օրինակ բերելով և համաձայնվելով իրենց ենթակաների ռիսկերի հետ, ընդունելով դրանք ուսուցման և օպերացիաների անցկացման ժամանակ: Նրանք պետք է գնահատեն ենթակաների կողմից ընդունված ռիսկի աստիճանը կամ որոշման պահին, եթե ժամանակը թույլ է տալիս, կամ կատարված գործողությունների արդյունքների վերլուծության ընթացքում:

2-88. Հրամանատարները պետք է հնարավորություն տան ենթականերին ընդունել ռիսկը: Պատրաստության ընթացքում նրանք կարող են թույլ տալ ենթականերին չափազանց ռիսկային որոշումներ կայացնել, եթե դա չի սպառնում անձնակազմի կյանքին: Նման ուսուցումը օգնում է հրամանատարներին վստահել ենթակաների դատողություններին և նախաձեռնությանը և ամրապնդում ենթակաների վստահությունը հրամանատարի նկատմամբ:

2-89. Ենթակաների մոտ ռիսկի դիմելու պատրաստակամություն սերմանելը պահանջում է, որ հրամանատարներն իրենք ընդունեն դա: Ենթակաները միշտ չէ, որ կարող են հաջողության հասնել, հատկապես, եթե նրանք փորձ չունեն, բայց ռիսկի դիմելով աջակցող թիմային միջավայրում, ենթակաները սովորում են՝ ձեռք բերելով անկախ գործելու համար անհրաժեշտ փորձ: Բացի այդ, ենթակաները սովորում են վստահել իրենց հրամանատարին, որը նրանց գործելու լիազորություն է տալիս՝ իմանալով, որ իրենց որոշումները կաջակցվեն նրանց կողմից:

2-90. Երբ ենթական չի գործում հրամանատարի պլանի համաձայն կամ ցուցաբերում է դատողությունների ոչ ադեկվատություն, ինչը վտանգում է կյանքը կամ առաջադրանքի կատարումը, հրամանատարները չպետք է արդարացնեն նրա սխալները: Հրամանատարները չպետք է հանդուրժեն նաև այն ենթականերին, ովքեր անընդհատ նույն սխալներն են թույլ տալիս, չեն սովորում կամ խախտում են բանակի էթիկայի նորմերը: Տարբերակել, թե որ սխալները կարող են օգտագործվել որպես ուսանելի, և որոնք անընդունելի են ռազմական առաջնորդի համար, հրամանատարության արվեստի մի մասն է:

¹² Simon Bolivar Buckner, as quoted by Omar N. Bradley, “Leadership: An Address to the US Army War College, 07 Oct. 71,” *Parameters* 1 (3) (1972): 8.

2.4.1.2. Փոխվստահության և փոխըմբռնման ամրապնդում

2-91. Փոխադարձ վստահությունն ու փոխըմբռնումը կարևորագույն պայմաններ են ենթակաների կողմից նախաձեռնության դրսևորման համար: Փոխվստահությունը և վերադաս հրամանատարության նախագծման ընդհանուր ըմբռնումը հրամանատարներին թույլ են տալիս ազատորեն շարժվել մարտադաշտում՝ միաժամանակ իմանալով, որ իրենց ենթակաները հասկանում են ցանկալի վերջնական վիճակը և գիտեն, որ հրամանատարը կաջակցի իրենց որոշումներին: Բացի այդ, նման ծառայողական մթնոլորտը հրամանատարներին թույլ է տալիս գործել իմանալով, որ ենթակաները ճշգրիտ և ժամանակին կգեկուցեն ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական տեղեկատվություն: Փոխադարձ վստահությունն ու փոխըմբռնումը կարևոր գործոններ են լայնածավալ ռազմական գործողությունների տեմպը պահպանելու համար:

2.4.1.3. Հաղորդակցություն ենթակաների հետ

Գեներալ Միդլը մեծ վաստակ ունեցող սպա էր, բայց թերություններով հանդերձ, որոնք նրա վերահսկողությունից դուրս էին: [Նա] այնպես արեց, որ երբեմն, նույնիսկ մարտում, շրջապատի համար տհաճ էր դիմել նրան նույնիսկ տեղեկատվությամբ:

*Գեներալ Ուլիս Մ. Գրանտ*¹³

2-92. Ենթակաների հետ շփումը նպաստում է ընդհանուր ըմբռնման հասնելուն, ինչը հիմնարար է մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարման համար: Արդյունավետ հրամանատարները պետք է ճիշտ քայլեր ձեռնարկեն ենթակաների և շտաբի սպաների միջև հաղորդակցությունը խրախուսելու, այլ ոչ թե խոչընդոտելու համար: Անկեղծությունը և մտքերի ազատ փոխանակումը նպաստում են վստահության ամրապնդմանը: Հրամանատարները պետք է իրենց հասանելի դարձնեն շփման համար և բաց լինեն նոր տեղեկություններ ստանալու համար: Անձնական օրինակով, հրահանգավորմամբ և խրատով նրանք պետք է ստեղծեն իրենց ստորաբաժանումներում այնպիսի մթնոլորտ, որտեղ համագործակցությունը կիրականացվի կանոնավոր կերպով:

2-93. Հաջողակ հրամանատարները պետք է ժամանակ և ջանք ծախսեն հանդիպելու և շփվելու շարքային զինծառայողների, ենթակա հրամանատարների և համատեղ գործողությունների գործընկերների հետ՝ հասկանալու նրանց պրոբլեմներն ու մտահոգությունները: Իր հերթին, այդպիսի փոխգործակցության ընթացքում ենթականերն ու գործընկերները պատկերացում են ստանում հրամանատարի ղեկավարման ոճի և նրա խնդիրների մասին:

2.4.1.4. Զինվորական կոլեկտիվների կազմավորումը

2-94. Ցամաքային զորքերում առաջադրված խնդիրները լուծելիս և նպատակներին հասնելիս ապավինում են արդյունավետ զինվորական կոլեկտիվներին: Ռազմական օպերացիաների ընթացքում արդյունավետ թիմեր ստեղծելու և նրանց աշխատանքը կառուցելու ունակությունը բոլոր հրամանատարների, ռազմական ղեկավարների և ցամաքային զորքերի շտաբների ամենակարևոր հմտությունն է:

2-95. Զինվորական անձնակազմի ձևավորումը շարունակական գործընթաց է, որը թույլ է տալիս մի խումբ մարդկանց հասնել իրենց նպատակներին և բարձրացնել աշխատանքի արդյունավետությունը ղեկավարման, առաջնորդության և տարբեր վարժությունների, գործողությունների և տեխնիկայի միջոցով (FM 6-22): Զինվորա-

¹³ Ulysses S. Grant, *Memoirs and Selected Letters: Personal Memoirs of U.S. Grant, Selected Letters, 1839-1865*, vol. 2, ed. William S. McFeely and Mary Drake McFeely (New York, NY: Library of America, 1990), 770.

կան կոլեկտիվի ձևավորման նպատակն է բարելավել թիմի որակը և թիմային աշխատանքը՝ առաջադրանքը կատարելու համար: Թիմային աշխատանքի զարգացման մեթոդներից մեկը սահմանված ռազմական տերմինների և պայմանական մարտավարական նշանների օգտագործումն է, քանի որ միասնական ռազմական լեզուն և ռազմական օպերացիաների պլանավորման և անցկացման միասնական մոտեցումը հաճախ վստահության և թիմային աշխատանքի միակ հիմքն են այն իրավիճակներում, որոնք պահանջում են առաջադրանքների արագ կազմակերպումը: Մարզումներն ու վարժությունները նաև որոշակի հնարավորություններ են տալիս թիմային աշխատանքի զարգացման և արդյունավետ թիմեր ստեղծելու համար, որոնք անհրաժեշտ են մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարման համար: Անհրաժեշտ է զարգացնել թիմային ոգին:

2-96. Արդյունավետ թիմ ստեղծելը հեշտ չէ, բայց նման թիմում թիմային աշխատանքի դրական առավելություններն ավելին են, քան արժե ջանք ու ժամանակ ծախսել: Այս առավելությունները բարձրացնում են թիմի արդյունավետությունը, բարելավում են նրա առանձին մասնակիցների հմտությունները և թույլ են տալիս կառուցել կարևոր հարաբերություններ գործընկերների հետ համատեղ գործողությունների համար:

2-97. Չորային կազմավորումներում առաջադրանքներն իրականացնելու համար հրամանատարները պետք է նպաստեն թիմային աշխատանքի զարգացմանը: Նրանք պետք է հնարավորինս շուտ սկսեն կոլեկտիվ ձևավորել ինչպես իրենց կազմավորման ներսում, այնպես էլ դրսում, և աջակցեն նրան ամբողջ օպերացիայի ընթացքում: Հրամանատարները պետք է վստահեն և վաստակեն իրենց համատեղ գործընկերների և հիմնական առաջնորդների վստահությունը օպերացիայի անցկացման տարածքում: Համագործակցային գործընկերների և հիմնական առաջնորդների հետ փոխադարձ վստահության ձևավորման կարևորագույն գործոնը մշակութային վերաբերմունքի, լիազորությունների և կազմակերպչական կարողությունների տարբերությունները հաղթահարելն է:

2-98. Իրենց կազմավորումներում և համատեղ գործողությունների գործընկերների հետ կոլեկտիվներ ձևավորելու համար հրամանատարները պետք է օգտագործեն միջանձնային հարաբերությունները: Օպերացիաներում հաջողության և ընդհանուր նպատակին հասնելու համար պահանջվում է անհրաժեշտ բոլոր բազմազան հնարավորությունները միավորել ընդհանուր համատեղ ջանքերում: Եթե զինված ուժերում սովորաբար պահանջվում է միանձնյա ղեկավարություն, ապա համատեղ գործողությունների գործընկերների հետ թիմեր ստեղծելիս խնդիրն է հասնել ջանքերի միասնությանը, համակարգմանը և համագործակցությանը՝ ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար:

2.4.2. Ջանքերի միասնության ապահովում

2-99. Ջանքերի միասնությունը փոխգործողություն և համագործակցություն է ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար, նույնիսկ եթե անդամները պարտադիր չէ, որ մեկ հրամանատարության կամ մեկ կազմակերպության մաս լինեն, ինչը հաջող համագործակցային գործողությունների արդյունք է (JP 1): Ջանքերի միասնությունն ապահովվում և ամրապնդվում է փոխգործողության մշակույթի ստեղծմամբ: Միավորող գաղափարը հրամանատարի գաղափարն է, որը թույլ է տալիս ապակենտրոնացված գործողություններ իրականացնել հրամանատարության ընդհանուր կառուցվածքի շրջանակներում :

2-100. Պատերազմ վարելու սկզբունքներից մեկը և ջանքերի միասնության հասնելու նախընտրելի մեթոդը միասնականությունն է: Հրամանատարները միշտ պետք է

հավատարիմ մնան այս սկզբունքին, երբ կազմակերպում են ուժեր և միջոցներ հանձնարարված խնդիրները կատարելու համար: Այս սկզբունքի համաձայն, յուրաքանչյուր առաջադրանք գտնվում է մեկ պատասխանատու հրամանատարի իրավասության և պատասխանատվության ներքո: Հրամանատարության միասնությունը պահանջում է, որ բացառվի նույն գործերի հրամանատարությունը միաժամանակ երկու հրամանատարների կողմից:

2-101. Որոշ օպերացիաներում, որոնք ներառում են գործընկերների հետ համատեղ գործողություններ, հնարավոր է անհնար լինի հասնել միանձնյա ղեկավարման: Այսպիսի դեպքերում հրամանատարները պետք է համագործակցության և համակարգման միջոցով հասնեն ջանքերի միասնությանը՝ վստահություն ստեղծելով ներգրավված բոլոր ուժերի և միջոցների միջև, նույնիսկ եթե նրանք չեն գտնվում մեկ հրամանատարական կառույցում:

2-102. Գործողության ուղեցույցը հրամանատարի մտահղացումն է, որի շրջանակներում ենթակաները պետք է նախաձեռնություն ցուցաբերեն ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար: Հրամանատարի մտահղացումը երկու աստիճան բարձր հասկանալի, էլ ավելի է ամրապնդում ջանքերի միասնությունը՝ հիմք ստեղծելով ապակենտրոնացված որոշումների կայացման և կատարման համար, քանի որ ենթակաները, ովքեր հասկանում են հրամանատարի մտահղացումը, ավելի հավանական է, որ կարգապահ նախաձեռնություն ցուցաբերեն անսպասելի իրավիճակներում: Մարտական առաջադրանքների հիման վրա ղեկավարելիս ենթակաները լիովին պատասխանատու են հրամանատարի պլանների իրականացման համար:

2.4.3. Ենթակաների հրամանատարության, ինչպես նաև մարտական խնդիրների հիման վրա կառավարման կիրառման ուսուցում

2-103. Յուրային գորային կազմավորումների բոլոր կառուցվածքային ստորաբաժանումներում մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված հրամանատարական մշակույթ ստեղծելիս հրամանատարները սահմանում են կառավարման հիմնական մակարդակ: Առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարումը ռազմական օպերացիաներից առաջ պատրաստման ուսուցման և պրոբլեմների լուծման գործընթացում ինտեգրելու համար ծախսված ժամանակը խնայում և պարզեցնում է այն ժամանակը, որը պետք է ծախսեր հրամանատարությունն ու ղեկավարումը գործողությունների ընթացքում:

Հրամանատարներն իրավունք չունեն հույս դնել այն փաստի վրա, որ օպերացիան սկսելուց հետո ենթակաները արդյունավետորեն կիրականացնեն կառավարման մոտեցում, որը հիմնված է մարտական առաջադրանքների վրա, եթե նրանք նախապես չեն ձևավորել ենթակաների մոտ դրա կիրառման հմտությունները:

2-104. Հրամանատարները պարտավոր են համոզվել, որ իրենց ենթակաները տարբեր հանգամանքներում ունակ են իրենց առջև դրված խնդիրները կատարել գորային պահանջներին համապատասխան: Ընդհանուր առմամբ, հրամանատարներն ավելի շատ ցուցումներ կամ հրահանգներ են տալիս և կառավարում են, մինչև համոզվեն, որ ենթակաները հասկանում են առաջադրանքները, պայմաններն ու պահանջները և կարող են գործել հրամանատարի պլանի համաձայն: Ենթակաների կարողությունների նկատմամբ վստահության բարձրացումը սովորաբար հանգեցնում է գործողությունների ավելի մեծ ազատության՝ իրենց առջև դրված խնդիրները կատարելիս, քանի որ հրամանատարները կարող են վստահ լինել, որ ենթակաները հասկանում են իրենց հանձնարարվածի նպատակը:

2-105. Մարտական առաջադրանքի նպատակին ուղղված ընդհանուր ցուցումներ տալու ունակությունը խնայում է հրամանատարների և ենթակաների ժամանակը

դրա կատարման ընթացքում և ապահովում է առավելագույն ճկունություն պայմանների փոփոխության կամ կապի ընդհատումների դեպքում: Այն նաև նվազագույնի է հասցնում հավանականությունը, որ ենթակաները ռեսուրսներ կծախսեն առաջադրանքները կատարելու համար, որոնք այլևս չեն առնչվում որոշակի գործողության նպատակին: Ստորադաս հրամանատարների և նրանց կոլեկտիվների զարգացման վրա ծախսված ջանքերը խնայում են մարտում կարևոր ժամանակը և հրամանատարներին թույլ են տալիս ավելի մեծ մարտավարական ռիսկի դիմել անորոշ միջավայրում և անկայուն կապի պայմաններում:

2-106. Արդյունավետ կառավարումը, որը հիմնված է մարտական խնդիրների վրա, պահանջում է լավ պատրաստված ենթականեր, որոնք ունակ են լուծել կենտրոնացված գործողություններ և խնդիրներ: Դասընթացը պետք է ձևավորի ընդհանուր, կրկնվող, ներդաշնակ գործելու փորձ, որը վստահություն կստեղծի և թույլ կտա անձնակազմին ձեռք բերել ընդհանուր ըմբռնում: Պատրաստված ռազմական կոլեկտիվները ի վիճակի են ֆորմալ և ոչ ֆորմալ հաղորդակցվել, իրականացնել ապակենտրոնացված օպերացիաներ և հասնել ջանքերի միասնությանը անհասկանալի կամ անորոշ միջավայրում:

2-107. Հրամանատարական խնդիրների հիմնական կատարողները սերժանտներն են: Հրամանատարին արդյունավետորեն աջակցելու և շարքային զինծառայողներին ղեկավարելու համար նրանք պետք է վերապատրաստվեն մարտական խնդիրների և կառավարման սկզբունքների հիման վրա: Սերժանտներից պահանջվում է կարգապահ նախաձեռնություն ցուցաբերել հրամանատարի պլանի իրականացմանն ուղղված որոշումներ կայացնելու և գործողություններ իրականացնելու հարցում: Նրանք պետք է ակտիվորեն աշխատեն հրամանատարի մտահղացումը երկու աստիճան բարձր հասկանալու և դրանք իրենց զինվորներին փոխանցելու ուղղությամբ: Նրանք պետք է պատրաստվեն՝ զարգացնելով փոխադարձ վստահություն և փոխըմբռնում իրենց հրամանատարների և շարքային զինծառայողների հետ:

2-108. Սերժանտները պետք է հետևեն սահմանված պահանջներին ու կարգապահությանը և զարգացնեն արդյունավետ թիմեր: Նրանք պետք է պատրաստված լինեն համապատասխան հրամաններով գործելուն և ինքնուրույն որոշումներ կայացնելուն առ այն, թե ինչպես լավագույնս իրականացնել հրամանատարի մտահղացումը: Հրամանատարության բոլոր մակարդակների համար տեղեկատվության մատչելիության և ռազմի դաշտում աճող ցրվածության պայմաններում սերժանտական կազմը պետք է նախաձեռնող լինի որոշումներ կայացնելու և իր գործողություններում:

2-109. Ենթակաների հրամանատարության և կառավարման ուսուցման, ինչպես նաև մարտական առաջադրանքների հիման վրա կառավարման շրջանակներում հրամանատարները պետք է պատրաստեն իրենց ենթականերին ավելի պատասխանատու պաշտոններ զբաղեցնելու համար: Դա անելու համար Նրանք պետք է զարգացնեն իրենց առաջնորդության հմտությունները և գնահատեն ենթակաների ներուժը հետագայում ավելի բարձր հրամանատարական և շտաբային պաշտոններում նշանակվելու համար:

2.4.3.1. Առաջնորդության հմտությունների զարգացում

2-110. Հրամանատարները պետք է նպաստեն առաջնորդի որակների զարգացմանը՝ դրանք զարգացնելով իրենց և ենթակաների մոտ առնվազն երկու աստիճանից ցածր: Այս հատկությունները բերված են բանակի առաջնորդության մոդելում, որը նկարագրում է ռազմական առաջնորդների համար անհրաժեշտ հատկանիշներն ու իրավասությունները: Սակայն, միայն առաջնորդության որակները հրամանատար-

ներին հաջողակ չեն դարձնում, հաջողակ հրամանատարները հավասարակշռություն են զարգացնում այդ որակների միջև: Միայն այն, որ սպան նշանակվել է որպես հրամանատար, չի նշանակում, որ նա ինքնաբերաբար օժտված է այդ հատկնիշներով: Բոլոր սպաները դրանք զարգացնում են հրամանատարությանը նախապատրաստվելով: Ընդհանուր առմամբ, որքան բարձր է հրամանատարության մակարդակը, այնքան լայն է պահանջվող առաջնորդության որակների շրջանակը: Բացի այդ, կախված հրամանատարության մակարդակից, շեշտը դրվում է որոշակի որակների վրա :

2-111. Բոլոր հրամանատարները պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնեն ռազմական էթիկային: Ռազմական էթիկան սկզբունքների ամբողջություն է, որով պետք է առաջնորդվի յուրաքանչյուր զինծառայող: Այն հռչակում է.

- Ես միշտ առաջին տեղում կդնեմ մարտական խնդիրը:
- Ես երբեք չեմ համակերպվի պարտության հետ:
- Ես երբեք չեմ հանձնվի:
- Ես երբեք անտեսված չեմ թողնի ընկած ընկերոջս:

2-112. Ռազմական էթիկան կարճատև է, ուստի հրամանատարները պետք է անընդհատ հաստատեն, զարգացնեն և պահպանեն այն: Դրա զարգացման համար անհրաժեշտ է ինքնակարգապահություն սերմանել ինչպես հրամանատարի, այնպես էլ նրա ենթակաների և ընդհանրապես հրամանատարության մեջ: Դրա համար անհրաժեշտ են կոշտ, իրատեսական մարզումներ, որոնք կայունություն են ստեղծում ծայրահեղ եղանակային պայմանների, ֆիզիկական ծանրաբեռնվածության, քնի և սննդի պակասի նկատմամբ:

Հրամանատարները պարտավոր են զարգացնել կամք, վճռականություն և վստահություն, որ իրենք, ենթակաները և իրենց վստահված զորամիավորումները կկատարեն բոլոր խնդիրները՝ անկախ պայմաններից:

2-113. Հրամանատարների համար անհրաժեշտ շատ գիտելիքներ և հմտություններ զարգանում են պատրաստման և վերապատրաստման միջոցով: Մասնավորապես, վերապատրաստման միջոցները, մոդելավորումը և վարժությունները կարող են բարձրացնել մտածողության և բանականության հստակությունը, ներառյալ որոշումների կայացումը: Առաջնորդության հմտությունների զարգացումը անհրաժեշտ են, որպեսզի ենթակաները կարողանան որոշումներ կայացնել և արդյունավետ գործել ռազմական օպերացիաների ընթացքում:

2.4.3.2. Ենթականների գնահատում

Չկա ավելի քաջարի և ավելի հազվագյուտ հատկություններով օժտված մարդ, քան Յաստտայը: Բայց քանի որ ամենակերպար արշավները նրան չեն հոգնեցնում, քանի որ նա ոչ սով է զգում, ոչ ծարավ, նա կարծում է, որ իր մարտիկներն ու հրամանատարները նույնպես չեն տառապում դրանից: Ուստի նա լավ չէ բարձրագույն հրամանատարության համար :

Չինգիզ խան¹⁴

2-114. Պաշտոնի նշանակվելուց հետո հրամանատարները ստանձնում են մարզչի և դաստիարակի դեր իրենց ենթակաների համար: Նրանք պետք է ուսումնասիրեն իրենց ստորադաս հրամանատարների անձնական և մասնագիտական որակները: Նրանցից ոմանք զգալի առաջնորդության կարիք ունեն, մյուսները ավելի լավ են աշխատում նվազագույն առաջնորդությամբ կամ առանց դրա, ոմանք հեշտու-

¹⁴ Genghis Khan: The Emperor of All Men, ed. Harold Lamb (New York, NY: Robert McBride, 1927; reprint, New York: Doubleday, 1956), 46.

թյամբ հոգնում են և խրախուսանքի և բարոյական աջակցության կարիք ունեն, մյուսները, ովքեր գուցե չեն ոգեշնչվում խաղաղ կյանքով, բարգավաճում են հակամարտությունների և պատերազմի ժամանակ:

Տաղանդներին առաջադրանքների հետ հարաբերակից դարձնելը հրամանատարության կարևոր գործառույթն է: Հրամանատարները պետք է գնահատեն ենթականերին, որպեսզի ճիշտ պահին ճիշտ դիրքերում հայտնվեն ճիշտ մարդիկ:

Անձնակազմի գնահատման և դրա օպտիմալ օգտագործման խնդիրը վերաբերում է նաև շտաբներին և ստորադաս հրամանատարներին: Հրամանատարները նաև գնահատում են ենթականերին՝ հնարավորություն տալով փորձ ձեռք բերել և մասնագիտորեն աճել: Ենթականների ուժեղ և թույլ կողմերը հասկանալը հրամայական գործառույթների արդյունավետ կատարման կենսական պայման է:

2-115. Հրամանատարի ամենակարևոր պարտականություններից մեկը ենթականերին գնահատելն է՝ տաղանդներ բացահայտելու, դեկավար հրամանատարական և շտաբային պաշտոններում ապագա հավանական թեկնածուներ նշանակվելու համար:

Ենթականների հրամանատարական որակները օբյեկտիվորեն գնահատելու համար հրամանատարները պետք է նրանց առջև դնեն այնպիսի պայմաններ, որպեսզի նրանք որոշումներ կայացնեն և ապրեն դրանց հետևանքներով: Նման իրավիճակներում ենթակաները պետք է իմանան, որ հրամանատարը բավականաչափ վստահում է նրանց՝ անգամ ազնիվ սխալներ թույլ տալու դեպքում: Ուսուցումը հրամանատարներին հնարավորություն է տալիս ենթականերին գնահատել այն հատկանիշներով, որոնք պետք է ունենան հրամանատարները: Մասնավորապես, այդպիսի գնահատումը պետք է հաստատի, որ ենթականերն ունեն հետախուզության, պրոֆեսիոնալիզմի և ողջախոհության անհրաժեշտ հավասարակշռություն, որոնք պահանջվում են առաջխաղացման գործընթացում առաջացող լրացուցիչ պարտականությունների կատարման համար:

2-116. Ենթականների գնահատման կարևոր ասպեկտը՝ որոշելն է, թե որքանով են նրանք պատրաստ և ունակ իրենց ռազմական կազմավորումների հրամանատարության և կառավարման ընթացքում կիրառել կառավարման մոտեցումը, որը հիմնված է մարտական խնդիրների վրա: Քանի որ հրամանատարները, իրենց կազմավորման հրամանատարական կազմի պատրաստման և զարգացման ընթացքում ենթականերին գնահատում են, ինչպես նաև դիտում են նրանց վարքագիծը մեկ կամ երկու աստիճանից ցածր, ինչպես մարտական պատրաստության, այնպես էլ մարտական առաջադրանքների կատարման ընթացքում, նրանք ունեն բազմաթիվ հնարավորություններ՝ գնահատելու մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարման մոտեցման յուրացումը:

2.4.4. Որոշումների և գործողությունների ժամանակին ընդունում

Ես բազմիցս համոզվել եմ, որ բախումներում հաղթում է այն կողմը, որն առաջինն է կրակով ցնցում հակառակորդին: Նա, ով թաքնված է և սպասում է իրադարձությունների զարգացմանը, սովորաբար երկրորդ տեղում է:

Ֆելդմարշալ Էրվին Ռոմել¹⁵

2-117. Ժամանակին որոշումներն ու գործողությունները արդյունավետ հրամանատարության և կառավարման կարևորագույն պայման են: Օպերատիվություն ցուցաբերող և իրենց հակառակորդներից արագ որոշումներ կայացնող հրամանա-

¹⁵ Erwin Rommel. The Rommel Papers, ed. B. H. Liddell Hart (New York, NY: Harcourt, Brace, 1953), 7.

տարները զգալի առավելություն ունեն: Այն ժամանակ, երբ հրամանատարը ավելի դանդաղ է որոշում կայացնում և գործում, ավելի օպերատիվն արդեն փոխում է իրավիճակը՝ ավելի դանդաղ հակառակորդի գործողությունները դարձնելով անտեղի: Այս առավելության շնորհիվ ավելի արագ հրամանատարը կարող է թելադրել տեմպը և պահպանել օպերատիվ նախաձեռնությունը:

2-118. Մարտական առաջադրանքների վրա հիմնված կառավարման մոտեցումը հեշտացնում է ժամանակին որոշումներ կայացնելը, որոնք թույլ են տալիս իրականացնել ստեղծված հնարավորությունները, քանի որ հրամանատարներն ավելի քիչ ժամանակ են ծախսում իրենց ենթակաների առաջադրանքների վրա:

Արդյունավետ հրամանատարները.

- Որոշումներ կայացնելիս հաշվի են առնում հակառակորդի իրավիճակը, հնարավորությունները և արձագանքման ժամանակը:

- Հաշվի են առնում իրենց որոշումների հետևանքները՝ պատճառահետևանքային կապը:

- Արագ որոշումներ են կայացնում նույնիսկ անբավարար կամ թերի տեղեկատվության դեպքում:

- Հնարավորինս արագ ընդունում են ընդունելի ռիսկով գործողությունների բավարար տարբերակ:

- Որոշումներ կայացնելու լիազորությունները պատվիրակում են հնարավոր ամենացածր մակարդակին, ինչը թույլ է տալիս ավելի արագ որոշումներ կայացնել օպերացիայի ընթացքում:

2-119. Հրամանատարները, իրավիճակից կախված, փոխում և համատեղում են որոշումների կայացման ինտուիտիվ և վերլուծական մեթոդները: Քանի որ որոշումների մեծ մասը կայացվում է անորոշության և լայնածավալ մարտական գործողությունների բարձր տեմպի պայմաններում, հրամանատարները պետք է շեշտը դնեն ինտուիտիվ որոշումների կայացման վրա և համապատասխանաբար զարգացնեն այն իրենց ենթակաների մոտ:

Սակայն, ժամանակի առկայության դեպքում և օպերատիվ իրավիճակից կախված, հրամանատարներն ու շտաբները պլանավորման ժամանակ օգտագործում են ռազմական որոշումների կայացման գործընթացը կամ գորային նախագծման մեթոդաբանությունը:

2-120. Հրամանատարները կարող են փոփոխել պլանավորման գործընթացը՝ ժամանակի սղության հետ կապված հանգամանքներին համապատասխան: Ժամանակի սղության պայմաններում հրամանատարները գնահատում են իրավիճակը, թարմացնում վիզուալիզացիան և իրենց ենթականերին հանձնարարում կատարել այն գործողությունները, որոնք անհրաժեշտ են պահանջվող որոշումների կայացմանն աջակցելու համար: Գործընթացների օպտիմիզացումը հրամանատարներին և շտաբներին թույլ է տալիս կրճատել այն ժամանակը, որն անհրաժեշտ է հրամաններ արձակելու համար, երբ իրավիճակը փոխվում է: Կողմնակի անձի համար կարող է թվալ, որ փորձառու հրամանատարներն ու շտաբները բաց են թողնում հիմնական փուլերը, բայց իրականում նրանք օգտագործում են պատրաստի արտադրանք կամ մտավոր կատարում են այդ փուլերը: Հրամանատարները պետք է հետևեն, որ իրենց ենթակաները պատրաստվեն ցամաքային զորքերում որոշումների կայացման բոլոր մեթոդաբանություններով:

2-121. Հրամանատարներն ու շտաբները պետք է շարունակաբար գնահատեն, թե որ փուլում է գործողությունը՝ կապված վերջնական նպատակի հետ, և կատարեն փոփոխություններ ու ճշգրտումներ առաջադրանքը կատարելու և ուժերը ապագա

գործողություններին նախապատրաստելու համար: Գնահատման հիմնական գործիքներն են հրամանատարի վիզուալիզացիան և շտաբի ընթացիկ գնահատումը: Ընթացիկ գնահատումը արդիական պահելը անհրաժեշտ է գործողությունների հնարավոր տարբերակների մասին հրամանատարների իրազեկությունն ապահովելու համար: Շտաբները իրենց ընթացիկ գնահատականներում պետք է անընդհատ փոխարինեն հնացած փաստերն ու ենթադրությունները նոր տեղեկատվությամբ, վերլուծեն և ձևավորեն նորը կամ վերանայեն առկա եզրակացություններն ու առաջարկությունները: Այն որոշումները, որոնք հրամանատարները նախատեսում են կայացնել, ինչպես նաև հիմնական հարցերը, որոնց վրա կենտրոնանում են շտաբի ընթացիկ գնահատականները, որոշվում են հրամանատարի վիզուալիզացմամբ (պատկերադամբ): Ընթացիկ գնահատումները հրամանատարներին տալիս են անհրաժեշտ ցուցումներ՝ օպերացիայի ընթացքում ժամանակին որոշումներ կայացնելու համար:

Եզրակացություն

2-122. Հրամանատարների դերն է ուղղորդել և ղեկավարել գործողությունները պլանավորման սկզբից մինչև դրանց իրականացումը, ինչպես նաև շարունակաբար գնահատել և հստակեցնել ռազմական օպերացիաների ընթացքը՝ նպատակներին հասնելու համար: Հրամանատարները ղեկավարում են օպերատիվ գործընթացը, հասկանում, պատկերացնում, նկարագրում, ղեկավարում, ուղղորդում և գնահատում գործողությունները բարդ, դինամիկ միջավայրում: Օպերացիաների ընթացքում հրամանատարները, ենթակաները, շտաբները և համատեղ գործընկերները պետք է ակտիվորեն համագործակցեն, փոխանակեն տեղեկատվություն, կարծիքներ և գաղափարներ՝ իրավիճակը ավելի լավ հասկանալու և որոշումներ կայացնելու համար: Հրամանատարները պետք է խրախուսեն կարգապահ նախաձեռնությունը՝ տալով մարտական խնդիրների վրա հիմնված հրամաններ, ստեղծելով փոխվստահության և փոխըմբռնման մթնոլորտ: Առաջնորդվելով իրենց փորձով, գիտելիքներով, կրթությամբ, բանականությամբ և ինտուիցիայով՝ հրամանատարները օգտագործում են կառավարումը որոշումները գործողությունների վերաձելու համար: Հանձնարարված առաջադրանքները կատարելու համար հրամանատարները պետք է համաձայնեցնեն իրենց ուժերի և միջոցների գործողությունները ըստ նպատակների, ժամանակի և վայրի:

2-123. Ի վերջո, հրամանատարությունն արտացոլում է այն ամենը, ինչ հրամանատարը հասկանում է պատերազմի բնույթի, մարտական գործողությունների վարման դոկտրինի, մարտական պատրաստության, առաջնորդության, կազմակերպման, նյութական միջոցների և զինծառայողների մասին: Դա այն է, թե ինչպես են հրամանատարները կազմակերպում իրենց ուժերն ու միջոցները, կառուցում օպերացիաները և ուղղորդում ենթակաների, տրված ուժերի ու միջոցների համաձայնեցված աշխատանքը՝ վիզուալիզացված (պատկերացված) վերջնական արդյունքին հասնելու համար: Հրամանատարությունը կառուցվում է ուսուցման և հրամանատարության մաս կազմող բոլոր զինծառայողների միջև ընդհանուր ըմբռնման հիման վրա: Դա հրամանատարի մասնագիտական կոմպետենտության, նրա ղեկավարման ոճի արտահայտության և նրա տեսլականի մարմնավորումն է: Սակայն դա իրականացնելու և մարտական առաջադրանքի կատարումն ապահովելու համար միայն հրամանատարությունը բավարար չէ, անհրաժեշտ է նաև կառավարում: