

„დამტკიცებულია“

საქართველოს თავდაცვის სამინისტროს

თავდაცვის ძალების მეთაურის,

----- N ----- ბრძანებით

ამოცანით მართვის ფილოსოფია

ამონარიდი მხარდამჭერი დოქტრინული
კუბლიკაციიდან 6-0. ამოცანით მართვა

თბილისი
2019 წ.

საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
თავდაცვის ძალების წვრთნებისა და სამხედრო
განათლების სარეზერვო
დოქტრინების განვითარების ცენტრი

ამოცანით მართვის ფილოსოფია

ამონარიდი მხარდამჭერი დოქტრინული
კუბლიკაციიდან 6-0. ამოცანით მართვა

თბილისი
2019 წ.

დოკუმენტში მოცემულია ამოცანით მართვის პრინციპები, ასევე განხილულია მართვის ხელოვნება და კონტროლის მეცნიერება. ამოცანით მართვაში მეთაური ცენტრალური ფიგურაა. მეთაურები, ხელმძღვანელები რა ამოცანით მართვის პრინციპებით, მარჯვედ აბალანსებენ მართვის ხელოვნებას კონტროლის მეცნიერებასთან. ისინი იყენებენ და აძლიერებენ უნიკალურ ადამიანურ უნარებს და, ამასთანავე, სისტემატურად არეგულირებენ ძალებსა და საბრძოლო ფუნქციებს. მათ ესმით და იყენებენ ადამიანურ ურთიერთობებს გაურკვევლობებისა და ქაოსის თავიდან ასაცილებლად და საკუთარ ძალებზე ორიენტირების შესანარჩუნებლად. თანამშრომლობა და დიალოგი ეხმარება მეთაურებს ურთიერთდობის მოპოვებაში, საერთო გაგებისა და საერთო მიზნის ჩამოყალიბებაში და ადამიანთა მიერ შეგროვებული ინფორმაციის მიღებაში, რომელიც განსხვავდება მათი ამოცანით მართვის სისტემის მეშვეობით შეგროვებული ინფორმაციისგან. მეთაურები ითვალისწინებენ ლიდერობის, ოპერატიული სირთულეებისა და ადამიანური ფაქტორების ზემოქმედებას, როდესაც განსაზღვრავენ არსებული რესურსების გამოყენების საუკეთესო გზებს ამოცანის შესასრულებლად. ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გამოყენება ეხმარება მეთაურებს ეფექტურად გამოიყენონ უფლებამოსილება და დახვეწონ სისტემები და პროცედურები, რომლებიც ძალებს ამოცანების შესრულებაში ეხმარება. ისინი იყენებენ ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციას, რაც ეხმარება მათ ოპერაციების ინტეგრირებასა და სინქრონიზებაში.

საერთო კოორდინატორი: პ-კი ნიკოლოზ ჯანჯღავა

სამხედრო კონსულტანტი: ვ/პ-კი კახაბერ ჭაფოძე

რედაქტორი: ქეთევან ოსეფაიშვილი

**მთარგმნელი: ფიქრია სიმონიშვილი
თამარ გოგონია**

სტილისტი: გვანცა მღვდელაძე

დამკაბადონებელი: სოფიო გოცაძე

სარჩევი

ამოცანით მართვის პრინციპები.....	1
ურთიერთდროის საფუძველზე შეკრული ჯგუფების ორგანიზება.....	1
საერთო გაგების ჩამოყალიბება.....	2
მეთაურის მიერ მკაფიო ჩანაწიქრის გაცემა.....	4
დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება.....	5
მიზანზე ორიენტირებული დაკავშირების გამოყენება.....	6
ბონივრულ რისკზე წასვლა.....	7
მართვის ხელოვნება.....	7
უფლებამოსილება.....	8
გადაწყვეტილებების მიღება.....	9
ვითარებაში გარკვევა.....	10
ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.....	11
ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.....	12
მსჯელობა.....	13
რისკის განსაზღვრა, დაშვება და შემცირება.....	13
რესურსების პრიორიტეტების განსაზღვრა.....	14
უფლებამოსილების გადაცემა.....	15
ლიდერობა.....	16
მეთაურის ჩართულობა პროცესში.....	17
მართვის ატმოსფერო.....	18
კონტროლის მეცნიერება.....	18
ინფორმაცია.....	19
კომუნიკაცია.....	20
არხები.....	21
უკუშეკითხვა.....	22
სტრუქტურა.....	22
კონტროლის ხარისხი.....	22
დასაშვები რისკის დონე.....	23
უფლებამოსილებისა და რესურსების დელეგირება/გადაცემა.....	24
კალების უზრუნველყოფის უნარი.....	24
კონტროლის მასშტაბი.....	24
კონტროლის ფორმები.....	25
ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გამოყენება.....	25
ამოცანით მართვის ტერმინები.....	27

ამოცანით მართვის პრინციპები

2-1. საბრძოლო მოქმედებების დროს მეთაურებს გაცნობიერებული აქვთ, რომ ვერ შეძლებენ ვითარების სრულ კონტროლსა და აბსოლუტურ ჩართულობას. ბრძოლის ველზე სიტუაცია გამუდმებით იცვლება, რაც საჭიროებს გადაწყვეტილებების სწრაფად და უშუალოდ საბრძოლო მოქმედების პროცესში მიღებას. სწორედ ამ დროს უნდა გამოიყენონ მეთაურებმა ამოცანით მართვა, რაც გულისხმობს მათი კომპეტენციის ფარგლების შეზღუდვას და დაქვემდებარებულებისთვის/ლიდერებისთვის მოქმედების მეტი თავისუფლების მინიჭებას. ამოცანით მართვა ეყრდნობა მეთაურებს, დაქვემდებარებულებს, შტაბებსა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებს შორის ურთიერთნდობას, საერთო გაგებასა და მიზანს. ეს მოითხოვს, რომ თითოეული ჯარისკაცი მზად იყოს მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში პასუხისმგებლობების საკუთარ თავზე ასაღებად, ძალისხმევის ერთიანობის შესანარჩუნებლად, გონივრული ზომების მისაღებად და შედეგის მომცემი მოქმედებების შესასრულებლად.

2-2. დაქვემდებარებულთა ლიდერობის უნარის გათვალისწინებით, მეთაურები ქმნიან ჯგუფებს. ისინი ურთიერთნდობასა და საერთო გაგებას აყალიბებენ როგორც მთელ ძალებში, ასევე ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებში და უზრუნველყოფენ მის შენარჩუნებას. მეთაურებს კარგად ესმით, რომ დაქვემდებარებულებსა და შტაბებს, თავიანთი მოქმედებების შესასრულებლად სჭირდებათ რესურსები და მკაფიო ჩანაფიქრი. მეთაურები მათ აძლევენ მოქმედების თავისუფლებას იმისთვის, რომ გამოიჩინონ დისციპლინებული ინიციატივა და იმოქმედონ ცვალებადი ვითარების შესაბამისად. იქიდან გამომდინარე, რომ ამოცანით მართვა უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დეცენტრალიზებას და დაქვემდებარებულებს აძლევს მოქმედების მნიშვნელოვან თავისუფლებას, ყველა დონის დაქვემდებარებული მეთაურებისგან მოითხოვს მეტ ცოდნასა და განსაკუთრებულ მომზადებას.

2-3. ამოცანით მართვის გამოყენების დროს მეთაურები ხელმძღვანელობენ ექვსი პრინციპით:

- ურთიერთნდობის საფუძველზე შეკრული ჯგუფების ორგანიზება;
- საერთო გაგების ჩამოყალიბება;
- მეთაურის მიერ მკაფიო ჩანაფიქრის გაცემა;
- დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება;
- მიზანზე ორიენტირებული დავალებების გაცემა;
- გონივრულ რისკზე წასვლა.

ურთიერთნდობის საფუძველზე შიკრული ჯგუფების ორგანიზება

2-4. ურთიერთნდობა გულისხმობს რწმენას მეთაურებს, დაქვემდებარებულებსა და პარტნიორებს შორის. ეფექტური მეთაურები ქმნიან შეკრულ ჯგუფებს ურთიერთნდობის საფუძველზე. სხვების ნდობის მოპოვებას რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს. ნდობის მოპოვებას დრო სჭირდება და მას დამსახურება უნდა. ეს მიიღწევა თავდაცვის ძალების ღირებულებების დაცვით და თავდაცვის ძალების ლიდერობის პრინციპებთან თავსებადი უნარ-ჩვევების გამოვლენით.

2-5. ყოველდღიური მოქმედებები და არა ცალკეული ქცევები განაპირობებს ნდობის როგორც მოპოვებას, ისე – დაკარგვას. ნდობა ემყარება პიროვნულ ღირსებებს, პროფესიულ კომპეტენციას, პირად მაგალითებსა და გულწრფელობას. სანამ ღირებულებები ნდობის წინაპირობა გახდება, ისინი ჯარისკაცებმა ქმედებებში უნდა შეამჩნიონ. ნდობა წარმოიქმნება წარმატებით გაზიარებული ცოდნისა და გამოცდილებიდან. ეს ხშირად თავისთავად ხდება ოპერაციების პროცესში ან შეიძლება მეთაურმა შექმნას ამის

წინაპირობა. გამოცდილების გაზიარებისას ნდობას აძლიერებს მეთაურებს, დაქვემდებარებულებსა და ჯარისკაცებს შორის ორმხრივი კავშირი და ურთიერთქმედება. ჯარისკაცები მოელიან, რომ სამეთაური ჯაჭვის წევრები შეასრულებენ ამოცანას და, ამავდროულად, იზრუნებენ მათ კეთილდღეობაზე და გაიზიარებენ მათ სირთულეებსა და საფრთხეს.

2-6. აუცილებელია, მთელ სამეთაურო ჯაჭვში იყოს ნდობა. ეფექტურად და წარმატებით მოქმედებისათვის მეთაურები უნდა ენდობოდნენ თავიანთ დაქვემდებარებულებს, ხოლო დაქვემდებარებულები – თავიანთ მეთაურებს. როდესაც დაქვემდებარებულებს სჯერათ, რომ მეთაურები მათ ენდობიან, უფრო მეტად უჩნდებათ ინიციატივის გამოჩენის სურვილი. მათ ეს სურვილი გაუძლიერდებათ, თუ დარწმუნებულნი იქნებიან, რომ ზემდგომი მეთაური მათი გადაწყვეტილებების შედეგებს მიიღებს და მხარს დაუჭერს. ასევე, მეთაურები მნიშვნელოვან უფლებამოსილებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს, რომელთა გამჭრიახობასაც ენდობიან.

2-7. მეთაურები იწყებენ ჯგუფების ფორმირებას როგორც თავიანთი სტრუქტურული ერთეულების შიგნით, ისე გარეთ და ინარჩუნებენ მთელი ოპერაციების განმავლობაში. ჯგუფის ფორმირება ყველა ლიდერისა და ჯგუფის წევრებისაგან მოითხოვს დიდ შრომას, მოთმინებას, დროსა და პიროვნებათშორის უნარ-ჩვევებს. ოპერაციის რაიონში მეთაურები უნდა ენდობოდნენ ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებსა და მნიშვნელოვან ლიდერებს და თავადაც მოიპოვონ მათი ნდობა. ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორებისა და მნიშვნელოვანი ლიდერების ნდობის მოპოვება მეთაურებისა და შტაბების მხრიდან მნიშვნელოვან ძალისხმევას მოითხოვს იმისათვის, რომ დაძლიონ განსხვავებები კულტურაში, ვალდებულებებსა და შესაძლებლობებში.

2-8. ეფექტური მეთაურები პიროვნებათშორისი ურთიერთობების საშუალებით ქმნიან ჯგუფებს თავიანთ ქვედანაყოფებში და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებთან ერთად. ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორები არიან ის სამხედრო ძალები, სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციები და კერძო სექტორის ელემენტები, რომლებთან ერთადაც თავდაცვის ძალების შენაერთები ასრულებენ დაგეგმვას, კოორდინირებას, სინქრონიზებასა და ინტეგრირებას მთელი ოპერაციების განმავლობაში (მხარდაჭერი დოქტრინული პუბლიკაცია 3-0, ოპერაციები). ოპერაციებში წარმატების მისაღწევად საჭირო ყველა სხვადასხვა შესაძლებლობის გაერთიანება მოითხოვს თანამშრომლობასა და ერთობლივ ძალისხმევებს, რაც უზრუნველყოფს აღნიშნული შესაძლებლობების ერთ საერთო მიზანზე კონცენტრირებას. იქ, სადაც სამხედრო ძალები ჩვეულებრივ მოითხოვს მართვის ერთიანობას, ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებთან ერთად ჯგუფების ჩამოყალიბება არის ძალისხმევის მოჩვენებითი ერთიანობა. ძალისხმევის ერთიანობა საერთო მიზნების მიღწევისათვის კოორდინაციასა და თანამშრომლობას მოითხოვს, თუნდაც პარტნიორები არ იყვნენ ერთი და იმავე ქვედანაყოფიდან ან სტრუქტურული ერთეულიდან, რაც წარმატებული ერთობლივი მოქმედებების შედეგია.

საერთო გაგების ჩამოყალიბება

2-9. მეთაურების, შტაბებისა და ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორების უმნიშვნელოვანესი გამოწვევაა თავიანთი ოპერატიული გარემოს, ოპერაციის მიზნის, სირთულეებისა და მათი მოგვარების გზების საერთო გაგების ჩამოყალიბება. საერთო გაგება და მიზანი ქმნის ძალისხმევის ერთიანობისა და ნდობის მოპოვების საფუძველს. მეთაურები და შტაბები საერთო გაგებას აყალიბებენ როგორც მთელ ძალებში, ასევე ერთობლივ მოქმედებებში ჩართულ პარტნიორებში და უზრუნველყოფენ მის შენარჩუნებას, რისთვისაც უწყვეტ რეჟიმში თანამშრომლობენ ოპერაციების მთელი პროცესის განმავლობაში (დაგეგმვა, მომზადება, აღსრულება და შეფასება). ისინი თანამშრომლობაზე დაყრდნობით ადგენენ ოპერატიულ გარემოს, განსაზღვრავენ პრობლემებს და

წარმოსახავენ მათი მოგვარების გზებს. წითელი ჯგუფები ეხმარებიან მეთაურებს ერთობლივ მოქმედებებში ჩართული პარტნიორების, დაპირისპირებული და სხვა ძალების ალტერნატიული პერსპექტივების გარკვევაში.

2-10. თანამშრომლობა არ არის მხოლოდ კოორდინაცია. თანამშრომლობა არის ორი ან მეტი ადამიანისა თუ ქვედანაყოფის ერთობლივი მუშაობა საერთო მიზნის მისაღწევად. თანამშრომლობის საშუალებით მეთაურები საფუძველს უყრიან პიროვნებათშორის ურთიერთობებს, რათა მიაღწიონ საერთო გაგებას. ნდობის ჩამოსაყალიბებლად და ინფორმაციის გაზიარების გასამარტივებლად ისინი მიმართავენ დიალოგს. ეფექტური მეთაურები და შტაბები დიალოგისა და თანამშრომლობის გზით ცდილობენ საერთო გაგების მიღწევას ოპერატიულ საკითხებში, სირთულეებსა და მათი მოგვარების გზებში. მეთაურები საკუთარი ხედვებისა და მეთაურის ჩანაფიქრის გაზიარების საფუძველზე უფრო კარგად ერკვევიან ვითარებაში.

2-11. თანამშრომლობის კულტურის ჩამოყალიბება რთულია, მაგრამ აუცილებელი. თანამშრომლობისა და დიალოგის საშუალებით მონაწილეები ერთმანეთს უზიარებენ ინფორმაციას, პერსპექტივებს, ვარაუდებსა და იდეებს, რათა შეინარჩუნონ საერთო გაგება, აღმოფხვრან შესაძლო გაუგებრობები და შეაფასონ ოპერაციების პროგრესი. საერთო გაგების ჩამოყალიბებას დრო სჭირდება. წარმატებული მეთაურები დროსა და ძალისხმევას არ იშურებენ ჯარისკაცებთან, დაქვემდებარებულ ლიდერებსა და პარტნიორებთან ვიზიტისთვის, რათა გაიგონ მათი პრობლემები და მოსაგვარებელი საკითხები. ასეთი ურთიერთქმედების საშუალებით დაქვემდებარებულები და პარტნიორები გაიგებენ მეთაურის მართვის სტილს და გაერკვევიან მის სირთულეებში. ნდობასა და საერთო გაგებაზე დაფუძნებული მართვის ერთ-ერთი საუკეთესო ისტორიული მაგალითია 1864 წელს გრანტის მიერ შერმანისთვის მიცემული ბრძანებები.

**ურთიერთნდობასა და საერთო გაგებაზე დაფუძნებული მართვა –
1864 წელს გრანტის მიერ შერმანისათვის მიცემული ბრძანებები**

გენერალ-მაიორ უილიამ ტ. შერმანისათვის მიწერილ, 1864 წლის 4 აპრილით დათარიღებულ წერილში გენერალ-ლეიტენანტმა ულისე ს. გრანტმა აღწერა 1864 წლის კამპანიის გეგმა და მასში გენერალ-მაიორის როლი:

„ჩემი ჩანაფიქრი ასეთია: თუ მოწინააღმდეგე წყნარად იქნება, საშუალება მომეცემა, რომ გაზაფხულის კამპანიის დროს საკუთარ თავზე ავიღო ინიციატივა და მოქმედებებში ერთობლივად ჩავრთო სახმელეთო ჯარების ყველა ნაწილი გარკვეულწილად საერთო მიზნის მისაღწევად... მე შენ გთავაზობ, რომ წახვიდე ჯონსტონის არმიის წინააღმდეგ, დაშალო ის, შეძლებისდაგვარად ღრმად შეაღწიო მოწინააღმდეგის ტერიტორიაზე და ზიანი მიაყენო ომისთვის განკუთვნილ მის რესურსებს. მე შენ არა კამპანიის გეგმის, არამედ, უბრალოდ, მისაღწევი სასურველი შედეგის ფორმულირებას გთავაზობ და გაძლევ თავისუფლებას, რომ შეასრულოთ ის შენებურად. წარმომიდგინე შენეული ოპერაციის გეგმა შეძლებისდაგვარად სწრაფად.“

გენერალ-მაიორმა შერმანმა დაუყოვნებლივ უპასუხა გენერალ-ლეიტენანტ გრანტს 1864 წლის 10 აპრილით დათარიღებულ წერილში. მან გრანტს, თხოვნის თანახმად, გაუგზავნა მისი კონკრეტული ოპერაციის გეგმა, სადაც ჩანდა, რომ გაიგო გრანტის ჩანაფიქრი:

„... ახლა წინ მიდევს 4 აპრილით დათარიღებული თქვენი ორი წერილი... ის, რომ ახლა ჩვენ ყველამ ერთი საერთო გეგმით უნდა ვიმოქმედოთ და კონცენტრირება მოვახდინოთ საერთო მიზანზე, ნათელს მოჰყენს საომარ მოქმედებებს... არ დავუშვებ,

რომ ნაკლებად მნიშვნელოვანმა საკითხებმა თქვენი მთავარი გეგმიდან გადაამხვევინოს, რომლის მიხედვითაც უნდა მივაყენო დარტყმა ჯო [კონფედერაციის წევრი, გენერალი ჯოზეფ ე.] ჯონსტონს და რაც შეიძლება დიდი ზიანი მივაყენო მოწინააღმდეგის რესურსებს... ჩემი ერთ-ერთი მთავარი საზრუნავი იქნება ის, რომ ჯონსტონს ყურადღება გავუფანტო, რათა მან ვერ შეძლოს თავისი სარდლობის გაგზავნა თქვენი ან [გაერთიანების წევრი გენერალ-მაიორი ნათანიელ პ.] ბენკსის წინააღმდეგ“.

ულისე ს. გრანტის დოკუმენტები, X ტომი. 1-ლი იანვარი – 31-მაისი, 1864 წ. ულისე ს. გრანტის მიერ, რედაქტირებულია ჯონ ვაი საიმონის მიერ. ულისე ს. გრანტის ფონდი. ©1982. ნაწყვეტი 251-254 გვერდებიდან. გამოყენებულია ნებართვით.

მეთაურის მიერ მკაფიო ჩანაფიქრის გაცემა

2-12. *მეთაურის ჩანაფიქრი* არის მკაფიოდ და ლაკონიურად გადმოცემული ოპერაციის მიზანი და სასურველი სამხედრო საბოლოო შედეგი, რომელიც მხარს უჭერს ამოცანით მართვას, უზრუნველყოფს შტაბის ფოკუსირებას და ეხმარება დაქვემდებარებულ და მხარდამჭერ მეთაურებს, იმოქმედონ მეთაურის სასურველი საბოლოო შედეგის მისაღწევად შემდგომი ბრძანებების გარეშე, მაშინაც კი, როდესაც ოპერაცია არ მიმდინარეობს გეგმის მიხედვით (ერთობლივი გამოცემა 3-0, ოპერაციები). ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრი იძლევა ძალისხმევის ერთიანობის საფუძველს მთელი ძალების მასშტაბით. თითოეული დაქვემდებარებული მეთაურის ჩანაფიქრი უნდა ექცეოდეს ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში.

2-13. მეთაურები ყველასთვის გასაგებად გადმოსცემენ მთელი ოპერაციის მიზნებს, რათა ძალებმა გაიგონ, თუ რატომ ტარდება ის. ოპერაციის მიზნის უკეთ ასახსნელად ისინი იყენებენ მეთაურის ჩანაფიქრს, რომელიც ამოცანის ფორმულირებაში მოცემულზე ვრცელია. ეს ეხმარება დაქვემდებარებულ მეთაურებსა და ჯარისკაცებს გაერკვიონ იმაში, თუ რას ელიან მათგან, რა შეზღუდვები არსებობს და, რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, რატომ ტარდება ეს ამოცანა.

2-14. მეთაურის ჩანაფიქრი ხდება საფუძველი, რომელზე დაყრდნობითაც შტაბები და დაქვემდებარებული ლიდერები ააგებენ გეგმებსა და ბრძანებებს, რომლებიც ფიქრებს მოქმედებებად აქცევენ. კარგად შედგენილ მეთაურის ჩანაფიქრში მკაფიოდ არის ჩამოყალიბებული ოპერაციის მიზანი, საკვანძო დავალებები და სასურველი შედეგი. მეთაურის ჩანაფიქრი დაქვემდებარებულებს აძლევს მიმართულებას მათი ცალკეული ძალისხმევების კოორდინირებისათვის. მეთაურები პირადად აყალიბებენ თავიანთ ჩანაფიქრს და, თუკი შესაძლებელია, პირადად აწვდიან მას სათანადო ინსტანციებს. პირადად მიწოდება უზრუნველყოფს, რომ მეთაურის სურვილი სწორად იქნას გაგებული კონკრეტული საკითხების დაუყოვნებლივ დაზუსტების საშუალებით. შემდეგ უკვე ცალკეულ პირებს შეუძლიათ დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენა მეთაურის ჩანაფიქრში მოცემული ინსტრუქციების გათვალისწინებით. რაც უფრო მოკლედ არის წარმოდგენილი მეთაურის ჩანაფიქრი, მით უკეთ ემსახურება იგი ამ მიზნებს. როგორც წესი, მეთაურის ჩანაფიქრი მოიცავს სამიდან ხუთ წინადადებას. მეთაურის მკაფიოდ ფორმულირებული ჩანაფიქრი, რომლის გაგებაც შეუძლიათ ქვედა დონის ლიდერებს, არის ძალისხმევის ერთიანობის შენარჩუნების ქვაკუთხედი. ორი ეშელონით დაბლა მყოფმა ჯარისკაცებმა ნათლად უნდა გაიგონ მეთაურის ჩანაფიქრი და ადვილად დაამახსოვრდეთ.

2-15. წარმატებულმა მეთაურებმა იციან, რომ ისინი ვერ გასცემენ ინსტრუქციებსა და მითითებებს ყველა შესაძლო საგანგებო ვითარებაზე. ისინი აყალიბებენ და ავრცელებენ მეთაურის ჩანაფიქრს, რათა გამოკვეთონ ის საზღვრები, რომელთა ფარგლებშიც დაქვემდებარებულებმა შეიძლება გამოიჩინონ დისციპლინებული ინიციატივა ძალისხმევის

ერთიანობის შენარჩუნების პარალელურად. მეთაურები თანამშრომლობენ და დიალოგს მართავენ დაქვემდებარებულებთან იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ამ უკანასკნელებმა გაიგონ მეთაურის ჩანაფიქრი. მოულოდნელ სიტუაციებში ინიციატივის გამოჩენა უფრო მეტად მოსალოდნელია იმ დაქვემდებარებული მეთაურებისგან, რომლებიც კარგად იცნობენ მეთაურის ჩანაფიქრს. ამოცანით მართვის ფარგლებში დაქვემდებარებულებს მოეთხოვებათ ინიციატივის გამოჩენა მეთაურის ჩანაფიქრიდან გამომდინარე გადაწყვეტილებების მისაღებად. ამოცანის შესასრულებლად დაქვემდებარებულები იყენებენ მეთაურის ჩანაფიქრს ამოცანის ფორმულირებასა და ოპერაციის კონცეფციასთან ერთად. მეთაურები ნდობის, უფლებამოსილებისა და საერთო გაგების საფუძველზე განსაზღვრავენ სიტუაციას, ეგუებიან მას ან ასრულებენ გადამწყვეტ მოქმედებებს ცვალებად, დინამიკურ პირობებში.

დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება

2-16. ლიდერები და დაქვემდებარებულები, რომლებიც იჩენენ დისციპლინებულ ინიციატივას, სიტუაციების დასახვეწად ქმნიან ხელსაყრელ პირობებს. დისციპლინებული ინიციატივა არის მოქმედება ბრძანების არარსებობის შემთხვევაში, როდესაც არსებული ბრძანებები აღარ ერგება სიტუაციას, ან როდესაც წინასწარ გაუთვალისწინებელი შესაძლებლობები თუ საფრთხეები იჩენს თავს. მეთაურები იმედს დაქვემდებარებულების მოქმედებებზე ამყარებენ. დაქვემდებარებულთა დისციპლინებული ინიციატივა შეიძლება გახდეს ტაქტიკური ინიციატივის ხელში ჩაგდების განმაპირობებელი. მოქმედებისთვის ასეთი მზადყოფნა ხელს უწყობს ისეთი ოპერატიული ინიციატივის გამოჩენასა და შენარჩუნებას, რომელიც აყალიბებს ან მიუთითებს მთელი ოპერაციის მოქმედების პირობებს.

2-17. მეთაურის ჩანაფიქრი განსაზღვრავს შეზღუდვებს, რომლის ფარგლებშიც დაქვემდებარებულებს შეუძლიათ ინიციატივის გამოჩენა. ის თავდაჯერებულობას ჰმატებს დაქვემდებარებულებს, რომ ბუნდოვან და საეჭვო ვითარებებში გამოიყენონ საკუთარი განსჯის უნარი, რადგან ისინი იცნობენ ამოცანის მიზანს, ძირითად დავალებასა და სასურველ საბოლოო შედეგს. მათ ამოცანის შესასრულებლად შეუძლიათ იმოქმედონ ისე, როგორც საუკეთესოდ ჩათვლიან. დაქვემდებარებულ ლიდერებს შეიძლება მოუწიოთ სწრაფად მოქმედება ინიციატივის ხელში ჩასაგდებად, შესანარჩუნებლად ან გამოსაყენებლად, მაშინაც კი, როცა თავიანთ მეთაურებს მოახსენებენ არსებული სიტუაციის შესახებ.

2-18. დაქვემდებარებულთა დისციპლინებული ინიციატივის წახალისება ათავისუფლებს მეთაურებს მაღალი დონის დავალებებსა და გადაწყვეტილებებზე ორიენტირებისგან. დისციპლინებული ინიციატივის გამოყენებისას დაქვემდებარებულები ცდილობენ გადაჭრან უამრავი გაუთვალისწინებელი პრობლემა. ლიდერებსა და ჯარისკაცებს არ სჭირდებათ იმის ზუსტად ახსნა, თუ როგორ უნდა შეასრულონ ამოცანები. ისინი მიმართავენ საჭირო კოორდინაციას და იღებენ შესაბამის ზომებს, როდესაც არსებული ბრძანებები აღარ ერგება ვითარებას.

2-19. მეთაურები და დაქვემდებარებულები ვალდებული არიან მიჰყვნენ კანონიერ ბრძანებებს. მეთაურები გადაუხვევენ ბრძანებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი არაკანონიერია, ამაოდ რისკავს ჯარისკაცების სიცოცხლეს ან აღარ ერგება სიტუაციას. თუკი დაქვემდებარებულებს მოუწევთ ბრძანებებიდან გადახვევა, ისინი ამის შესახებ პირველივე შესაძლებლობისას ატყობინებენ ზემდგომებს. სათანადო კანონებისა და რეგულაციების დაცვა დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენისას განაპირობებს სანდობასა და ლეგიტიმურობას. იურიდიული შეზღუდვებიდან გადახვევა არყვეს ნდობას და საფრთხეს უქმნის ტაქტიკურ, ოპერატიულ და სტრატეგიულ წარმატებას.

მიზანზე ორიენტირებული დავალებების გამოყენება

2-20. მეთაურები იყენებენ მიზანზე ორიენტირებულ დავალებებს იმ მითითებებისა და ინსტრუქციების გასაცემად, რომელთა საშუალებითაც ძალების მოქმედებები ფოკუსირებულია ძირითადი ამოცანის შესრულებასა და რესურსების გამოყოფაზე. მიზანზე ორიენტირებული დავალებები არის დირექტივები, რომლებიც დაქვემდებარებულებს მიუთითებს მისაღწევ შედეგებზე და არა მიღწევის გზებზე. ისინი დაქვემდებარებულებს მოქმედების მაქსიმალურ თავისუფლებას ანიჭებენ იმის გადასაწყვეტად, თუ როგორ სჯობს ამოცანის შესრულება. მიზანზე ორიენტირებული დავალების არსი მდგომარეობს ინდივიდუალური ინიციატივის მაქსიმალურად გაზრდაში, თუმცა იგი ეყრდნობა კოორდინაციას ქვედანაყოფებს შორის და სამეთაურო ჯგუფში. ამ მეთოდის ეფექტურობამ დროს გაუძლო. 1939 წ. საველე სახელმძღვანელო 100-5-ში მოკლედ იყო აღწერილი ამოცანით მართვა:

„ბრძანება ზედმეტად არ უნდა იჭრებოდეს დაქვემდებარებულთა მოქმედების არეალში. მასში უნდა შედიოდეს ყველაფერი, რაც დაქვემდებარებულმა უნდა იცოდეს საკუთარი ამოცანის შესასრულებლად, მაგრამ არაფერი მეტი... და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია, იგი უნდა მოერგოს იმ გარემოებებს, რომლებშიც მიიღება და აღსრულდება აღნიშნული ბრძანება“.

აშშ-ის საველე სახელმძღვანელო 100-5 (1939)

2.21. მიზანზე ორიენტირებული დავალების მეთოდი არ გულისხმობს იმას, რომ აღსრულების დროს მეთაურები არ ზედამხედველობენ დაქვემდებარებულებს. მეთაურები იყენებენ მიზანზე ორიენტირებულ დავალებას იმ მითითებებისა და ინსტრუქციების გასაცემად, რომელთა საშუალებითაც ძალების მოქმედებები ფოკუსირებულია ძირითადი მიზნების მიღწევებზე, პრიორიტეტების დადგენასა და რესურსების გამოყოფაზე და ასევე გავლენას ახდენს ვითარებაზე; თუმცა ისინი არ აკონტროლებენ ყველა ნაბიჯს. ისინი მხოლოდ აღსრულებისას ერთგვიან ოპერაციის კონცეფციაში საჭიროებისამებრ ცვლილებების შესატანად.

2-22. ამოცანით მართვა მიჰყვება ოპერატიული ბრძანების ხუთპუნქტიან ფორმატს. ამოცანით მართვისას ბრძანებები და გეგმები შეძლებისდაგვარად მოკლედ და მარტივად უნდა იყოს გადმოცემული. მიზანზე ორიენტირებული დავალება განსაზღვრავს ძალთა სტრუქტურას, მეთაურის ჩანაფიქრსა და ოპერაციის კონცეფციას, ამოცანას, დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების დავალებებსა და მინიმალურ საკოორდინაციო მითითებებს. დაქვემდებარებული ქვედანაყოფების დავალებები მოიცავს ყველა სტანდარტულ ელემენტს (ვინ, რა, როდის, სად და რატომ), ხოლო განსაკუთრებული ხაზგასმა კეთდება მიზანზე (რატომ). დაქვემდებარებულთა ინიციატივა იმართება დავალებებითა და მეთაურის ჩანაფიქრით. ეფექტური მიზანზე ორიენტირებული დავალება ზღუდავს დაქვემდებარებულებზე დაკისრებული დავალებების რაოდენობას. ეს დავალებები დაქვემდებარებულებს უზრუნველყოფს მოქმედებათა კოორდინირებისთვის საჭირო საკმარისი დეტალებით. ძალიან იშვიათად (თუკი ოპერაციის თავისებურება არ მოითხოვს ზუსტ სინქრონიზაციას) არის მოცემული ზუსტი დეტალები იმისა, თუ როგორ უნდა შეასრულონ დაქვემდებარებულებმა დავალებები.

2.23. მიზანზე ორიენტირებული დავალებების შესასრულებლად დაქვემდებარებულთათვის უფლებამოსილების გადაცემისას მეთაურები ქმნიან პირობებს წარმატების მიღწევისთვის, რომლის ერთ-ერთი ნაწილია დაკისრებული დავალებების შესრულებისთვის საჭირო რესურსების გამოყოფა დაქვემდებარებულებისთვის. რესურსებად შესაძლოა მოვიხსნათ ადამიანები, ქვედანაყოფები, მარაგები და მომსახურება, ასევე აღჭურვილობა, ქსელები, ინფორმაცია და დრო. მეთაურები გამოყოფენ რესურსებს ძალთა სტრუქტურის

საშუალებით და მიზანზე ორიენტირებულ დავალებებში განსაზღვრავენ მხარდაჭერის პრიორიტეტებს.

გონივრულ რისკზე წასვლა

2-24. მეთაურები გადაწყვეტილებების მიღებისას მიდიან გონივრულ რისკზე, რადგან ყველა სამხედრო ოპერაციაში არსებობს გაურკვეველობა. *გონივრული რისკი* არის წინასწარ გააზრებული დაუცველობა პოტენციური დაზიანებისგან ან დანაკარგისაგან, როდესაც, მეთაურის განსჯის თანახმად, ამოცანის შესრულების ასპექტში შედეგი ამაღლირს (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა). შესაძლებლობები მიიღება რისკების შედეგად. გონივრულ რისკზე წასვლით ხშირად ვლინდება მოწინააღმდეგის სისუსტეები.

2-25. მეთაურები უფრო ორიენტირებული არიან შესაძლებლობების შექმნაზე, ვიდრე უბრალოდ დამარცხების თავიდან აცილებაზე, მაშინაც კი, როდესაც დამარცხების თავიდან აცილება უფრო უსაფრთხო ჩანს. რისკის გონივრული შეფასება და მასზე გამიზნულად წასვლა არ არის აზარტული თამაში. აზარტი, გონივრული რისკის გაწვევისგან განსხვავებით, არის ერთი ცალკეული მოვლენიდან გამომდინარე მთელი მოქმედების წარმატების გარისკვა იმ საფრთხის გაუთვალისწინებლად, რომელიც შეექმნება ძალებს, თუ მოვლენები ისე არ განვითარდება, როგორც წარმოგვედგინა. ამიტომაც, მეთაურები თავს არიდებენ აზარტს. ისინი გულდასმით განსაზღვრავენ რისკებს, აანალიზებენ და შეძლებისდაგვარად მინიმუმამდე ამცირებენ საფრთხეებს და შემდეგ მიდიან გონივრულ რისკებზე შესაძლებლობების გამოყენებისთვის.

2-26. მეთაურები თავს არიდებენ არაადეკვატურ დაგეგმვასა და მომზადებას. წარმატებული მეთაურები აფასებენ და მართავენ რისკებს, რათა განსაზღვრონ რისკის დონე და მისი შემცირების გზები. ამასთან ერთად, ისინი თანამშრომლობენ დაქვემდებარებულებთან, რათა გადაწყვიტონ, რა რისკებზე წავიდნენ და როგორ შეამცირონ რისკების ეფექტი მინიმუმამდე. მეთაურები ასევე თავს არიდებენ შემაყოფნებელ მოქმედებას სრულყოფილი სადაზვერვო ინფორმაციისა და სინქრონიზაციის მოლოდინში. გამოცდილი მეთაურები გამბედაობას აბალანსებენ რისკებთან, ხოლო წარმოსახვას – გაურკვეველობასთან. ისინი მოწინააღმდეგეს დარტყმას აყენებენ მისთვის სრულიად მოულოდნელ დროსა და ადგილზე. ისინი ხელში იგდებენ, ინარჩუნებენ და იყენებენ ინიციატივას გადამწყვეტი შედეგების მისაღწევად და, ამავდროულად, მიდიან გონივრულ რისკებზე.

მართვის ხელოვნება

2-27. *მართვა* არის უფლებამოსილება, რომელსაც მეთაური თავდაცვის ძალებში კანონიერად ატარებს თავის დაქვემდებარებულებზე წოდების ან თანამდებობის შესაბამისად. მართვა მოიცავს უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას არსებული რესურსების ეფექტურად გამოყენებაზე და დასახული ამოცანების შესასრულებლად სამხედრო ძალების გამოყენების დაგეგმვაზე, ორგანიზებაზე, ხელმძღვანელობაზე, კოორდინირებასა და კონტროლზე. ის ასევე მოიცავს პასუხისმგებლობას მიკუთვნებული პირადი შემაღვენლობის ჯანმრთელობაზე, კეთილდღეობაზე, საბრძოლო სულისკვეთებასა და დისციპლინაზე.

2-28. *მართვის ხელოვნება* გულისხმობს უფლებამოსილების შემოქმედებითად და უნარიანად გამოყენებას დროული გადაწყვეტილების მიღებისა და ლიდერობის საშუალებით (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა). მართვა, როგორც ხელოვნება, საჭიროებს გონებამახვილობას. მეთაურები მუდამ იყენებენ თავიანთ გამჭრიახობას ისეთ

საკითხებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა: უფლებამოსილების გადაბარება, გადაწყვეტილებების მიღება, კონტროლის სათანადო დონის განსაზღვრა და რესურსების გამოყოფა. მიუხედავად იმისა, რომ კონკრეტულმა ფაქტებმა, როგორცაა, ცოცხალი ძალის თანაფარდობა დავალებებთან, შეიძლება გავლენა მოახდინოს მეთაურზე, ისინი მართვის თვალსაზრისით არ ითვალისწინებენ ადამიანურ ასპექტებს. მეთაურის გამოცდილება და მომზადების დონე ასევე ზემოქმედებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე. მართვის ხელოვნებაში პროფესიონალიზმი მიიღწევა წლების განმავლობაში გავლილი სწავლების, თვითგანვითარებისა და ოპერატიულ და საბრძოლო მომზადებაში გამოცდილების შედეგად.

2-29. მართვა არის უნარი, რომელიც იხვეწება გამოცდილების, სწავლისა და დაკვირვების შედეგად. ნებისმიერ დონეზე მართვა უფრო მნიშვნელოვანი ასპექტია, ვიდრე უბრალოდ გადაწყვეტილებების მიღება და ჯარისკაცებისა და ქვედანაყოფების ხელმძღვანელობა. მეთაურები საკუთარ უფლებამოსილებას პასუხისმგებლობით ეკიდებიან. მეთაურები ცდილობენ გაიგონ თავიანთი ოპერატიული გარემოს ყველა ასპექტი. ეფექტური მეთაურები ქმნიან მართვის დადებით ატმოსფეროს, რომელიც თანდათანობით ნერგავს ურთიერთნდობას მართვის მთელ პროცესში. ისინი სიტუაციას აფასებენ საკუთარი გამჭრიახობით, მიდიან მართებულ დასკვნებამდე და იღებენ გადაწყვეტილებებს. მეთაურები ოპერაციებს ხელმძღვანელობენ ინდივიდუალური ინიციატივის ჩახშობის გარეშე. მართვის ხელოვნებაში შედის:

- უფლებამოსილება;
- გადაწყვეტილების მიღება;
- ლიდერობა (სამხედრო ხელმძღვანელობა).

უფლებამოსილება

2-30. უფლებამოსილება არის მინიჭებული უფლება განსჯისთვის, მოქმედებისთვის ან მართვისთვის (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა). სამხედრო კოდექსის ფარგლებში ბრძანებების გატარების გასაძლიერებლად იურიდიული უფლებამოსილების ქონა მართვის მთავარი ასპექტია და ეს განასხვავებს სამხედრო მეთაურებს სამოქალაქო ლიდერებისა და მენეჯერებისგან. მეთაურებს ესმით, რომ ოპერაციები ზემოქმედებს ადამიანთა შორის ურთიერკავშირებზე და პირიქით. აქედან გამომდინარე, ისინი ეძებენ გზებს საკუთარი ავტორიტეტის მოსაპოვებლად. ავტორიტეტულობა აძლიერებს მეთაურის იურიდიულ უფლებამოსილებას. მეთაურის ავტორიტეტი, საბოლოო ჯამში, წარმოიქმნება/ფორმირდება მის მოქმედებებზე დაყრდნობით და ამ მოქმედებებით მოპოვებული ნდობისა და რწმენის შედეგად. მეთაურები მოიპოვებენ პატივისცემასა და ნდობას კანონებისა და თავდაცვის ძალების ღირებულების დაცვით, თავდაცვის ძალების ლიდერობის პრინციპების გამოყენებითა და ტაქტიკური და ტექნიკური კომპეტენციის დემონსტრირებით. მათ ავტორიტეტს ხშირად უფრო მეტი ძალა აქვს, ვიდრე იურიდიულ უფლებამოსილებას.

2-31. უფლებამოსილება განაპირობებს *პასუხისმგებლობას* – ვალდებულებას დაკისრებული დავალების წარმატებულ დასასრულამდე მისაყვანად. პასუხისმგებლობას თან ერთვის უფლებამოსილება ძალების სამართავად და წარმატებისთვის აუცილებელი ზომების მისაღებად (ერთობლივი გამოცემა 1-02). მეთაურები სამართლებრივად არიან პასუხისმგებელნი თავიანთ გადაწყვეტილებებსა და დაქვემდებარებულების ქმედებებზე, მიღწევებსა თუ წარუმატებლობებზე. მეთაურებს შეუძლიათ გადასცენ თავიანთი უფლებამოსილება, თუმცა ეს მათ არ ათავისუფლებს პასუხისმგებლობებისგან ზემდგომი მეთაურის წინაშე. მეთაურის პასუხისმგებლობები იყოფა სამ ძირითად კატეგორიად: ამოცანის შესრულება; ჯარისკაცების ჯანმრთელობა, კეთილდღეობა, საბრძოლო სულისკვეთება და დისციპლინა;

რესურსების გამოყენება და უზრუნველყოფა. ხშირ შემთხვევაში ჩამოთვლილი პასუხისმგებლობები ერთმანეთს შეესაბამება, თუმცა ამოცანის შესრულების პასუხისმგებლობა შესაძლოა ეწინააღმდეგებოდეს ჯარისკაცების პასუხისმგებლობებს. ამ ორის დაპირისპირების შემთხვევაში უპირატესობა ენიჭება ამოცანის შესრულებას.

2-32. ყველა მეთაურს აქვს პასუხისმგებლობა, იმოქმედოს თავისი ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში, რათა მიაღწიოს სასურველ საბოლოო შედეგს. თუმცა, ადამიანები ზოგჯერ შეცდომებს უშვებენ. მეთაურები აცნობიერებენ, რომ საწყის ეტაპზე შესაძლოა დაქვემდებარებულებმა ყველა დავალება ვერ შეასრულონ და დაუშვან შეცდომები. წარმატებული მეთაურები საშუალებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს, რომ ისწავლონ თავიანთ შეცდომებზე და მიიღონ გამოცდილება. მართვის ატმოსფეროში ამის დაშვებით დაქვემდებარებულები იძენენ გამოცდილებას, რაც საჭიროა დამოუკიდებლად სამოქმედოდ. თუმცა, მეთაურები გამუდმებით თვალს არ ხუჭავენ დაქვემდებარებულთა ისეთ შეცდომებზე, რომლებიც გამოწვეულია განსჯის უნარის ნაკლებობით. ისინი არც უმოქმედობით გამოწვეული განმეორებითი შეცდომების მიმართ არიან შემწყნარებელი, როცა დაქვემდებარებულები ვერ იჩენენ ინიციატივას. მართვის ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ მეთაურს უნდა შეეძლოს საპატიო შეცდომების (რომლებიც ჯარისკაცისთვის გაკვეთილი იქნება) გარჩევა სამხედრო ლიდერისთვის მიუღებელი შეცდომებისაგან.

2-33. მეთაურებისთვის განკუთვნილი მოთხოვნაა ზემდგომების (და საბოლოოდ, ქართველი ერის) წინაშე ანგარიშვალდებულება ისეთ საკითხებთან დაკავშირებით, როგორებიცაა: ამოცანის შესრულება, თავიანთ ჯარისკაცებსა და მათ სიცოცხლეზე ზრუნვა, ასევე თავდაცვის ძალების რესურსების ეფექტურად გამოყენება. აღნიშნულში ასევე შედის ვალდებულება დელეგირებული უფლებამოსილების სათანადოდ გამოყენებაზე. თავის მხრივ, დაქვემდებარებულები ანგარიშვალდებულები არიან თავიანთი მეთაურის წინაშე საკუთარი პასუხისმგებლობების შესრულებასთან დაკავშირებით.

2-34. მეთაურები უფლებამოსილებას გადასცემენ თავიანთ დაქვემდებარებულებს, რათა დაეხმარონ მეთაურებს პასუხისმგებლობების შესრულებაში. დაქვემდებარებულები მეთაურების წინაშე ანგარიშვალდებულები არიან დელეგირებული უფლებამოსილების გამოყენებასთან დაკავშირებით, თუმცა მეთაურები მხოლოდ თვითონ არიან პასუხისმგებლები და ანგარიშვალდებულები თავიანთი დაქვემდებარებულების ქმედებებზე. უფლებამოსილების გადაცემა საშუალებას აძლევს დაქვემდებარებულებს, მეთაურის მაგივრად მიიღონ გადაწყვეტილება და იმოქმედონ კონკრეტულ შემთხვევებში. უფლებამოსილების გადაცემის შემდეგ მეთაურები მხოლოდ იმ დოზით ზედამხედველობენ დაქვემდებარებულებს, რაც მათი წარმატებისთვის არის საჭირო. მიუხედავად იმისა, რომ მეთაურებს შეუძლიათ გადასცენ უფლებამოსილება, მათ არ შეუძლიათ თავიანთი პასუხისმგებლობების დელეგირება თავიანთი დაქვემდებარებულების ქმედებებთან ან უმოქმედობასთან დაკავშირებით.

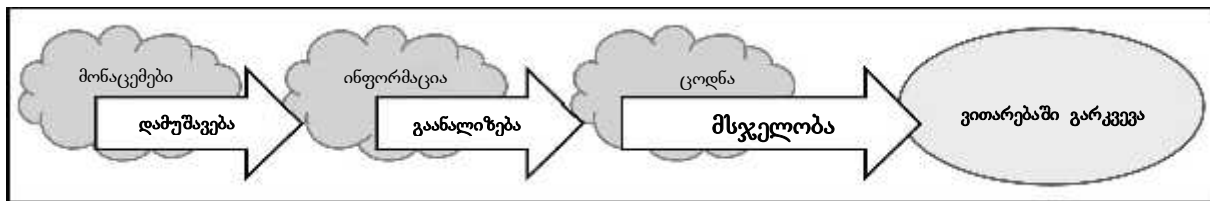
გადაწყვეტილებების მიღება

2-35. საბოლოო ჯამში, ძალების ქმედებები იმართება მეთაურის გადაწყვეტილებებით. გადაწყვეტილების მიღება საჭიროებს იმის ცოდნას, როდის და რა გადაწყვეტილება არის მისაღები და როგორი იქნება ამ გადაწყვეტილების შედეგები. მეთაურებს უფრო მეტი ინფორმაცია სჭირდებათ გონივრული გადაწყვეტილებების მისაღებად. გადაწყვეტილების მიღების დროს მეთაურები ცდილობენ ვითარებაში გარკვევას. ვითარებაში კარგად გარკვევის შემთხვევაში მეთაურები შეძლებენ ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას და ძალების ქმედებების დარეგულირებას. ვითარებაში სათანადოდ გარკვევის შემთხვევაში მეთაურები და შტაბები შეძლებენ ეფექტური გეგმების მომზადებას და ოპერაციების სწორად შეფასებას. მეთაურები იყენებენ საკუთარ გამოცდილებას, მომზადებასა და ცოდნას

გადაწყვეტილებების მისაღებად. ისინი ითვალისწინებენ ლიდერობის, ოპერატიული სირთულისა და ადამიანური ფაქტორების გავლენას, როდესაც განსაზღვრავენ ამოცანის შესასრულებლად არსებული რესურსების გამოყენების საუკეთესო გზას. ოპერაციებში წარმატება მოითხოვს დროულ და ეფექტურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც დაფუძნებული იქნება ხელმისაწვდომი ინფორმაციისა და ცოდნის გაანალიზებაზე.

3. ვითარებაში გარკვევა

2-36. ვითარებაში ერთმანეთის გასარკვევად მეთაურები და შტაბები ამუშავებენ მონაცემებს მათი მნიშვნელობის გასაგებად. შემეცნებითი იერარქიული ნიმუში (სურ. 2-1) ასახავს, თუ როგორ გარდაიქმნება მონაცემები ვითარებაში გარკვევად. ყველაზე ქვედა დონეზე, დამუშავების შედეგად მონაცემები გარდაიქმნება ინფორმაციად. შემდეგ ანალიზის მეშვეობით იხვეწება ინფორმაცია და ყალიბდება გარკვეულ ცოდნად. ამის შემდეგ, მეთაურები და შტაბები მსჯელობენ, რათა ცოდნის საფუძველზე მიაღწიონ ვითარებაში გარკვევას.



სურ. 2-1. ვითარებაში გარკვევა

2-37. მონაცემები მოიცავს დაუმუშავებელ სიგნალებს, რომლებიც დაკავშირებულია საინფორმაციო სისტემაში არსებულ გარკვეულ კვანძებთან. ის მოიცავს გარემოდან აღქმულ სიგნალებს, რომლებიც აღმოჩენილია ინფორმაციის შეგროვების ნებისმიერი საშუალებით (მაგ., ადამიანი, მექანიკური ან ელექტრონული საშუალება). შესაძლებელია მონაცემების რაოდენობრივად აღრიცხვა, დაარქივება და ფაილებად და მონაცემთა ბაზებად ორგანიზება. თუმცა, მონაცემების გამოყენება შესაძლებელი რომ გახდეს, აუცილებელია ადამიანებმა ის დაამუშაონ და გარდაქმნან ინფორმაციად.

2-38. ინფორმაცია არის ის აზრობრივი შინაარსი, რომელსაც ადამიანი მიაკუთვნებს მონაცემებს თავის წარმოდგენაში უკვე ნაცნობი მნიშვნელობების გამოყენების საშუალებით. მონაცემები გარდაიქმნება ინფორმაციად, რომელიც ასევე ხდება უფრო მეტი მონაცემის ერთ-ერთი წყარო. ინფორმაცია თავისთავად იშვიათად არის გადაწყვეტილების მიღებისა და მოქმედების ადეკვატური საფუძველი. ეფექტური ამოცანით მართვისთვის საჭიროა ინფორმაციის დახვეწა და ცოდნად გარდაქმნა, რათა მეთაურებმა შეძლონ ვითარებაში გარკვევა.

2-39. ცოდნა არის გაანალიზებული და შეფასებული ინფორმაცია, რათა დადგინდეს აზრობრივი შინაარსი, ღირებულება და მნიშვნელობა ოპერაციის შესასრულებლად. საბოლოო ჯამში, ცოდნა არის ინდივიდუალური შემეცნების შედეგი. ინდივიდუალური პირები სწავლობენ დაკვირვების, გამოცდილების, პრაქტიკისა და ადამიანებთან ურთიერთ-მოქმედების საშუალებით და ამით ავითარებენ თავიანთ კომპეტენციასა და გონივრული განსჯის უნარს. ინდივიდუალური პირები, რომლებიც შეიმუშავებენ ცოდნას, განსაზღვრავენ, თუ როგორ შეინარჩუნონ და გაავრცელონ ის სხვების სასარგებლოდ.

2-40. ვითარებაში გარკვევა არის სინთეზირებული და მსჯელობის შედეგად მიღებული ცოდნა, რომელიც გამოიყენება ვითარების შიდა ურთიერთმიმართებების ზედმიწევნით გასაგებად. მსჯელობა ეფუძნება გამოცდილებას, კომპეტენციასა და ინტუიციას. იდეალურ

შემთხვევაში, ვითარებაში ჭეშმარიტად გარკვევა უნდა იყოს გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველი. თუმცა, მეთაურები და შტაბები აცნობიერებენ, რომ გაურკვევლობა და დრო გამორიცხავს ვითარებაში სრულყოფილად გარკვევის მიღწევას გადაწყვეტილების მიღებად და მოქმედებად.

2-41. ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად მეთაურებს ესაჭიროებათ ცოდნა და ვითარებაში გარკვევა. შტაბები ინფორმაციისა და ცოდნის მართვის სხვადასხვა პრაქტიკულ საშუალებებს იყენებენ იმისათვის, რომ დაეხმარონ მეთაურებს ინფორმაციის დამუშავებაში. ისინი მონაცემებს აერთიანებენ ინფორმაციის მისაღებად, ხოლო ინფორმაციის ანალიზისა და შეფასების საშუალებით აყალიბებენ ცოდნას. შემდეგ შტაბები თავიანთ კოლექტიურ ცოდნას გადასცემენ მეთაურს. მეთაურები იყენებენ საბოლოო მსჯელობის შედეგს, რათა ცოდნა გარდაქმნან ვითარებაში გარკვევად.

2-42. ვითარებაში გარკვევისა და გადაწყვეტილების მიღებისთვის მეთაურები და შტაბები მიმართავენ კრიტიკულ და შემოქმედებით აზროვნებას. კრიტიკული აზროვნება უზრუნველყოფს რაიმე პრობლემის სიღრმისეულად შესწავლას მრავალი კუთხით. ეს მოიცავს იმის განსაზღვრავს, არსებობს თუ არა ადეკვატური საფუძველი გაკეთებული დასკვნების ჭეშმარიტად მიხედვისათვის მოცემულ ვარაუდზე ან არგუმენტზე დაყრდნობით. კრიტიკულად მოაზროვნეები არიან მიზანმიმართულები და რეფლექტურები, რომლებიც მსჯელობენ იმის შესახებ, თუ რა არის დასაჯერებელი ან რა უნდა გაკეთდეს ცნობილი ფაქტების, დაკვირვების შედეგების, გამოცდილების, ზეპირი ან წერილობითი საინფორმაციო წყაროების ან არგუმენტების საპასუხოდ.

2-43. შემოქმედებითი აზროვნება გულისხმობს ახლებურად, ნოვატორულად ფიქრს და ამავედროულად ეყრდნობა წარმოსახვას, გამჭრიახობასა და ახალ იდეებს. ლიდერები ხშირად დგებიან ახალი და ნაცნობი პრობლემების წინაშე, რომლებიც ახლებურად გადაჭრას მოითხოვს. ის ვითარებებიც კი, რომლებიც ერთი შეხედვით მსგავსია, მოითხოვს კრეატიული გადაწყვეტილებების მიღებას, ვინაიდან მოწინააღმდეგე გამოიყენებს წარსულში ნაცად მიდგომებს. შემოქმედებითი აზროვნება გზას უხსნის ახალ ხედვებს, ნოვატორულ მიდგომებს, პერსპექტივებსა და საკითხებში გარკვევისა და წვდომის ახალ გზებს. ლიდერები პრობლემების გადასაჭრელად განიხილავენ სხვადასხვა ვარიანტებს ადაპტირებადი მიდგომების გამოყენებით, რომლებიც მიღებულია წინა, მსგავს გარემოებებში მიღებულ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, ან ითვალისწინებენ ნოვატორულ მიდგომებს, რომლებიც სრულიად ახალი იდეებიდან გამომდინარეობს. ორივე შემთხვევაში, ლიდერები შემოქმედებით აზროვნებას მიმართავენ იმისათვის, რომ გამოიყენონ თავიანთი წარმოსახვა და გაემიჯნონ საკითხების მოგვარების უკვე ნაცად გზებს.

2-44. კრიტიკული და შემოქმედებითი აზროვნება აიოლებს ვითარებაში გარკვევას და მხარს უჭერს გადაწყვეტილების მიღებას. გადაწყვეტილებები ეფუძნება იმას, თუ როგორ გარდაქმნიან მეთაურები საბოლოო შედეგის შესახებ საკუთარ ხედვას მოქმედებად. ისინი გადაწყვეტილების მიღების იმ მიდგომას ირჩევენ, რომელიც ყველაზე მეტად შესაფერისია ვითარებისთვის. გარკვეულ სიტუაციებში მეთაურები შეიძლება ძლიერ დაეყრდნონ ინტუიციას. სხვა შემთხვევებში მეთაურებმა შეიძლება წინასწარ განსაზღვრული მიდგომა გამოიყენონ სისტემატური ანალიზის საშუალებით. ეფექტური მეთაურები გადაწყვეტილების მიღების დროს ითვალისწინებენ თავიანთ გამოცდილებას, შტაბის გამოცდილებასა და ხელმისაწვდომ დროსა და ინფორმაციას.

ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

2-45. ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი იძლევა საკითხების გადაჭრის რამდენიმე ალტერნატიული გზის განსაზღვრის, რიგ კრიტერიუმებთან ამ გზების შედარებისა და საუკეთესო სამოქმედო გეგმის შერჩევის შესაძლებლობას. მისი

მიზანია ვარიანტების შედარების საშუალებით ოპტიმალური გამოსავლის მოძებნა. ეს მიდგომა ორიენტირებულია გამოცდილებაზე დაფუძნებულ ანალიტიკურ მსჯელობაზე და მას მეთაურები მიმართავენ მაშინ, როცა დრო ამის საშუალებას იძლევა. ამ მიდგომას რამდენიმე უპირატესობა აქვს. მაგალითად, ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი:

- არის მეთოდური და იძლევა დავალებების ამოცნობად ელემენტებად დაყოფის საშუალებას;
- იძლევა გარანტიას, რომ მეთაურები გაითვალისწინებენ, გააანალიზებენ და შეაფასებენ შესაბამის ფაქტორებს ისეთი მეთოდების გამოყენებით, როგორცაა ბრძოლის მოდელირება;
- უზრუნველყოფს სისტემურ მიდგომას, როდესაც გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა დიდი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავება;
- ხელს უწყობს სამოქმედო გეგმებს შორის შეუსაბამობების აღმოფხვრას;
- გამოუცდელ პირად შემადგენლობას აწვდის ლოგიკურ მიდგომას.

2-46. ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ზოგჯერ არახელსაყრელია, ხშირად მოითხოვს ძალიან დიდ დროს და ეყრდნობა დიდი მოცულობის ინფორმაციასა და მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ შეფასების კრიტერიუმებს. იქიდან გამომდინარე, რომ ის მეთოდურია, პირობების ცვლილებამ შეიძლება საჭირო გახადოს ხელახალი შეფასება, რაც შეაყოვნებს გადაწყვეტილებების მიღებას. ამ მიდგომის გამოყენების დროს ეფექტური მეთაურები ანალიზის საჭიროებას ადარებენ დროის ფაქტორებს. ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ არის ყველა სიტუაციისთვის შესაფერისი, განსაკუთრებით აღსრულების დროს, როდესაც ძალები უნდა მოერგონ სწრაფად ცვალებად სიტუაციებს.

ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

2-47. ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი გულისხმობს გარკვეულ დასკვნამდე მისვლას შაბლონების ამოცნობის საშუალებით, რაც ეყრდნობა ცოდნას, მსჯელობას, გამოცდილებას, განათლებას, სადაზვერვო ინფორმაციას, გაბედულებას, აღქმასა და ხასიათს. ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი:

- უფრო მეტად კონცენტრირებულია ვითარების შეფასებაზე, ვიდრე მრავალი ვარიანტის შედარებაზე;
- ეფექტურია, როდესაც დრო შეზღუდულია;
- ეყრდნობა მეთაურის გამოცდილებასა და უნარს – ამოიცნოს კონკრეტული პრობლემის ან სიტუაციის მნიშვნელოვანი ელემენტები და შედეგები;
- კონცენტრირებულია უფრო დიდ სურათზე, ვიდრე ცალკეულ კომპონენტებზე.

2-48. ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უფრო სწრაფია და ხშირად ყველაზე ქვედა სამეთაურო დონეზე სრულდება. ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების პროცესის გამოყენების შემთხვევაში ლიდერებმა უნდა გააცნობიერონ თავიანთი ტენდენციები და ის, თუროგორ განსხვავდება მიმდინარე ოპერატიული გარემო წინა გარემო პირობებისგან.

2-49. მეთაურები აერთიანებენ ინტუიციური და ანალიტიკური გადაწყვეტილების მიღების პროცესებს, რაც ეხმარება მათ, იყვნენ ობიექტურები და მიიღონ დროული და ეფექტური გადაწყვეტილებები. მეთაურები თავს არიდებენ გადაწყვეტილების მიღებას მხოლოდ ინტუიციით; ისინი ინტუიციურ გადაწყვეტილებებს იღებენ გარკვეულ ანალიზზე დაყრდნობით. ამ ორი მიდგომის კომბინირების შედეგად იქმნება კომპლექსური პერსპექტივა გადაწყვეტილებებზე ზემოქმედი მრავალი ფაქტორის შესახებ. მეთაურებისთვის გასაგებია,

რომ გადაწყვეტილებები არ უნდა იყოს მიღებული არც ნაჩქარევად და არც გადაჭარბებული ფიქრით.

მსჯელობა

2-50. მეთაურები მსჯელობენ, რათა ზედმიწევნით შეაფასონ ინფორმაცია, სიტუაციები ან გარემოებები და მივიდნენ მისაღებ დასკვნებამდე. გონივრული მსჯელობის საშუალებით მეთაურები აყალიბებენ ჯანსაღ მოსაზრებებს და იღებენ ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს. ისინი მოქმედებისთვის ირჩევენ კრიტიკული მნიშვნელობის დროსა და ადგილს, ისახავენ ამოცანებს, მართავენ რისკს, ძალისხმევას ანაწილებენ პრიორიტეტების მიხედვით, გამოყოფენ რესურსებს და ხელმძღვანელობენ ჯარისკაცებს. მეთაურები გადაწყვეტილებებს იღებენ მსჯელობაზე დაყრდნობით, რომელიც დაფუძნებულია გამოცდილებაზე, სწავლებაზე, მომზადებასა და შემოქმედებით და კრიტიკულ აზროვნებაზე. გამოცდილება ამყარებს მსჯელობას და ქმნის საფუძველს პრაქტიკული სამოქმედო გეგმების სწრაფად განსაზღვრისთვის და არაპრაქტიკულის უგულებელყოფისთვის.

მეთაურები პროცესში მსჯელობენ იმისათვის, რომ:

- განსაზღვრონ, დაუშვან და შეამცირონ რისკები;
- პრიორიტეტებად დაყონ რესურსები;
- გადასცენ უფლებამოსილება.

რისკის განსაზღვრა, დაშვება და შემცირება

2-51. მეთაურები მსჯელობენ რისკების განსაზღვრის, გარკვეული რისკის დაშვების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისა და დასაშვები რისკის შემცირების დროს. შესაძლებლობების შესაქმნელად ისინი მიდიან რისკზე. ისინი ამცირებენ რისკებს წინასწარ განჭვრეტითა და ფრთხილი დაგეგმვით. მეთაურები იყენებენ რისკის შეფასებასა და რისკის მართვის პროცესს რისკების განსაზღვრისა და შემცირების მიზნით. რისკის მართვა არის საშუალება, რომელსაც მეთაურები იყენებენ რისკების განსაზღვრისთვის, შეფასებისა და რისკების შესამცირებელი და საკონტროლო ზომების შემუშავებისთვის.

2-52. რისკის გათვალისწინება იწყება დაგეგმვის პროცესში, მას შემდეგ, რაც მეთაურები და შტაბები დაასრულებენ რისკების შეფასებას თითოეული სამოქმედო გეგმის მიხედვით და განსაზღვრავენ კონტროლის ზომებს. ისინი მიმართავენ თანამშრომლობასა და დიალოგს. მეთაურები აერთიანებენ დაქვემდებარებულებისგან, შტაბებიდან, შესაბამისი სამსახურებისა და პარტნიორებისგან მიღებულ მონაცემებს. ისინი განსაზღვრავენ, თუ როგორ მართონ განსაზღვრული რისკები, რაშიც ასევე იგულისხმება გარკვეული რისკების მართვის შესახებ უფლებამოსილების გადაცემა დაქვემდებარებული მეთაურებისთვის, რომლებიც რისკების შემცირებისათვის შეიმუშავენ შესაბამის ზომებს. ამის შემდეგ ისინი გამოყოფენ რესურსებს, რომლებიც რისკების შემცირებისთვის შესაფერისად მიაჩნიათ. რისკების შესამცირებლად მათ უნდა გაანაწილონ შესაბამისი რესურსები. დაქვემდებარებულებიც ასევე უნდა ენდობოდნენ თავიანთ ლიდერებს, რათა მზარი დაუჭირონ მათ მიერ გონივრულ რისკებზე წასვლას და დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენას. წარმატებული მეთაურები მინიმუმამდე ამცირებენ რისკებს და აერთიანებენ ძალისხმევას იმით, რომ აკონტროლებენ რამდენად კარგად იყენებენ დაქვემდებარებულები თავიანთ უფლებამოსილებას, რესურსებსა და ინიციატივას.

2-53. რისკის დაშვება მტკიცედ არის დაკავშირებული შეცდომების დაშვებასთან. მეთაურები აცნობიერებენ, რომ საწყის ეტაპზე დაქვემდებარებულებმა შეიძლება ვერ შეასრულონ ყველა დავალება და შეიძლება შეცდომებიც დაუშვან. მართვის ატმოსფეროში

ამის დაშვებით დაქვემდებარებულებს ეძლევათ გამოცდილების შეძენის საშუალება, რაც დამოუკიდებლად მოქმედებისთვის არის საჭირო. ამასთან ერთად, ისინი სწავლობენ, როგორ ენდონ თავიანთ მეთაურს, რომელიც მათ მისცემს მოქმედების უფლებამოსილებას და ეცოდინებათ, რომ მეთაური მხარს დაუჭერს მათ გადაწყვეტილებებს. მეთაურები წვრთნიან დაქვემდებარებულებს გაურკვეველ სიტუაციებში მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში მოქმედებისათვის. მეთაურები დაქვემდებარებულებს საშუალებას აძლევენ, რომ დაუშვან შეცდომები და ისწავლონ.

2-54. წვრთნის დროს მეთაურებმა შესაძლოა დაქვემდებარებულებს მეტისმეტად სარისკო ტაქტიკური გადაწყვეტილებების შესრულების საშუალება მისცენ სწავლების მიზნით; ამის შემდეგ ისინი ინსტრუქციებს აძლევენ დაქვემდებარებულებს, თუ როგორ განსაზღვრონ ტაქტიკური რისკის შესაბამისი დონე. ეს ეხმარება მეთაურებს, რომ გაუჩნდეთ ნდობა დაქვემდებარებულთა მსჯელობისა და ინიციატივისადმი და პირიქით, დაქვემდებარებულებს გაუჩნდეთ ნდობა თავიანთი მეთაურისადმი. ოპერაციების განმავლობაში მეთაურებს შეიძლება მოუწიოთ ჩარევა, თუ ტაქტიკური რისკი ძალიან ალემატება მოსალოდნელ სარგებელს.

2-55. მეთაურებმა არ უნდა შეწყვიტონ მოქმედება დაქვემდებარებულების მიერ შეცდომის დაშვების შემთხვევაში. მათ უნდა იმოქმედონ, რათა დარწმუნდნენ, რომ დაქვემდებარებულები სწავლობენ ამ შეცდომებზე. თუმცა, მეთაურები ყოველთვის ვერ დახუჭავენ თვალს დაქვემდებარებულთა კრიტიკული მსჯელობის ნაკლებობით გამოწვეულ შეცდომებზე. ისინი არც უმოქმედობის შედეგად განმეორებით დაშვებულ შეცდომებს ჰპატიობენ, როდესაც დაქვემდებარებულები ვერ იჩენენ ინიციატივას. მართვის ხელოვნება ეფუძნება სწავლების მიზნით დაშვებული შეცდომების გამიჯვნას იმ შეცდომებისგან, რომლებიც მიუღებელია მეთაურისთვის. გადამეტებული სადამსჯელო მიდგომა გამოიწვევს „წულვანი დეფექტის“ ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას, რაც ხელს შეუშლის ამოცანით მართვას, ხოლო მეტისმეტად შერბილებულ მიდგომას შედეგად მოჰყვება სტანდარტების დაწევა, ნდობის ნაკლებობა ყველა მხრიდან და ძალების ნაკლები ეფექტურობა.

რესურსების პრიორიტეტების განსაზღვრა

5-56. მეთაურები გამოყოფენ რესურსებს ამოცანის შესასრულებლად. რესურსების გამოყოფა მოითხოვს მსჯელობას, რადგან რესურსები შეიძლება იყოს შეზღუდული. რესურსების პრიორიტეტებად დაყოფისას გასათვალისწინებელ საკითხებში შედის:

- როგორ უნდა შესრულდეს ამოცანა ეფექტურად რესურსების გადანახვით;
- ჯარისკაცების სიცოცხლის დაცვა;
- ძალების დაზოგვისა და მასირების პრინციპების გამოყენება;
- ძალების მდგომარეობა შემდგომი ოპერაციებისათვის.

2-57. რესურსების გამოყოფისას პირველი და უმთავრესი გასათვალისწინებელი საკითხია, თუ როგორ შეუწყობს ხელს მათი გამოყენება ამოცანის ეფექტურად შესრულებას. თუმცა, მეთაურებს აკისრიათ ყველა სახის რესურსის გადანახვის ვალდებულება. მეთაურები არ განსაზღვრავენ, თუ როგორ შეასრულონ ამოცანა რესურსების გადანახვით. ისინი წარმატებით გამოყოფენ რესურსებს ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად. მიზანი – ამოცანის შესრულება – მართავს ოპერაციის ყველა ელემენტს. გეგმა, რომლითაც ვერ შესრულდება ამოცანა, არ არის ეფექტური, მიუხედავად იმისა, თუ რამდენად კარგად ზოგავს ის რესურსებს.

2-58. შემდეგი პრიორიტეტია ჯარისკაცების სიცოცხლის დაცვა. სანამ მეთაურები მატერიალური რესურსების გადანახვას გაითვალისწინებდნენ, ჯერ იმას განსაზღვრავენ, თუ როგორ დაიცვან ჯარისკაცების სიცოცხლე. ისინი არ ზოგავენ მატერიალურ რესურსებს ჯარისკაცთა სიცოცხლის გადასარჩენად. თუ ამოცანის შესასრულებლად

არსებობს სხვადასხვა, მაგრამ თანაბრად ეფექტური გზები, მეთაური პრიორიტეტს ანიჭებს იმ გზას, რომელიც ნაკლებ რესურსს მოითხოვს.

2-59. რესურსების გამოყოფის მესამე ასპექტი ეყრდნობა ომის ორ პრინციპს: ძალების მასირება და დაზოგვა. მასირების პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ მეთაურები გადაწყვეტენ ოპერაციაში რაც შეიძლება დიდ საბრძოლო ძალას იყენებენ იმისათვის, რომ უზრუნველყონ ამოცანის შესრულება, ხოლო დაზოგვა გულისხმობს მინიმალური საბრძოლო ძალების გამოყოფას მეორეხარისხოვანი მოქმედებებისთვის. მეთაურები განსაზღვრავენ თითოეული დავალების შესრულებისთვის აუცილებელ საბრძოლო სიძლიერის მოცულობას და გამოყოფენ მისი შესრულებისთვის საკმარის რესურსებს. რესურსების გამოყოფისას მეთაურები ითვალისწინებენ ძალებთან დაკავშირებულ ხარჯს და მიმდინარე ოპერაციის ზემოქმედებას მომდევნო ოპერაციების შესრულების შესაძლებლობაზე. ისინი განსაზღვრავენ ამოცანის შესრულებისთვის აუცილებელ მინიმალურ საბრძოლო სიძლიერეს. თუ დაქვემდებარებულები თვლიან, რომ არ მიუღიათ საკმარისი რესურსები, ან სჯერათ, რომ თავიანთი ამოცანის შესრულება დაკავშირებულია ძალების მიუღებელ ხარჯთან, ისინი ამის შესახებ ატყობინებენ მეთაურს. შემდეგ მეთაური გადაწყვეტს, წავიდეს რისკზე, უფრო მეტი რესურსი გამოყოს მაფორმირებელი ოპერაციისთვის თუ შეცვალოს გეგმა.

2-60. რესურსების გამოყოფისას მსჯელობის მეოთხე ასპექტი ეხება ძალების მდგომარეობას შემდგომი ოპერაციებისთვის. მეთაურები ამოცანის დაუყოვნებლივ შესრულების აუცილებლობას აბალანსებენ რესურსების მოთხოვნებთან, რათა შესრულდეს შემდგომი ოპერაციები. მეთაურები თავიანთ ამოცანებს ასრულებენ მინიმალური ხარჯებით ისე, რომ არ შესუსტდეს ძალების შესაძლებლობა მომდევნო ოპერაციების შესასრულებლად. ისინი ვიზუალურად წარმოისახავენ თავიანთი რესურსების გამოყენების მოკლევადიან და გრძელვადიან შედეგებს და განსაზღვრავენ პრიორიტეტებს. ქვედა ეშელონებში მეთაურები უფრო მეტად დაუყოვნებლივ შესასრულებელ ოპერაციაზე – მოკლე ვადაზე არიან კონცენტრირებულნი, ხოლო ზედა ეშელონებში მეთაურები უფრო მეტად გრძელ ვადაზე არიან ორიენტირებულნი.

უფლებამოსილების გადაცემა

2-61. მეთაურები მსჯელობენ უფლებების დელეგირების შესახებ. მეთაურები უფლებამოსილებას გადასცემენ სიტყვიერად, წერილობით ან ერთდროულად ორივეთი. გადაცემული უფლებამოსილების მაგალითებია უფლებამოსილება კომპეტენციის რომელიმე სფეროს ან ტექნიკური სპეციალობის ფარგლებში, ასევე გეოგრაფიულ რაიონთან ან კონკრეტულ მოქმედებებთან დაკავშირებით. მეთაურებს შეუძლიათ შეზღუდონ გადაცემული უფლებამოსილების ვადა ან გადასცენ უვადოდ.

2-62. მეთაურები გადასცემენ უფლებამოსილებას და განსაზღვრავენ დელეგირებულ დავალებებში თავიანთი ჩართულობის დონეს დაქვემდებარებულების უნარ-ჩვევებისა და გამოცდილების შეფასებაზე დაყრდნობით. დაქვემდებარებულებისათვის უფლებამოსილების გადაცემისას მეთაურები თავიანთი შესაძლებლობების ფარგლებში ყველაფერს აკეთებენ იმისათვის, რომ შექმნან პირობები წარმატებისათვის. ისინი დაქვემდებარებულებს გამოუყოფენ საკმარის რესურსებს, რათა მათ შეძლონ თავიანთი ამოცანების შესრულება. რესურსებში შედის: ადამიანები, ქვედანაყოფები, სამსახურები, მარაგი, აღჭურვილობა, ქსელები, ინფორმაცია და დრო. უფლებამოსილების გადაცემა ვრცელდება არამარტო დაქვემდებარებულ მეთაურებზე, არამედ შტაბის წევრებზეც. მეთაურები ეყრდნობიან და ელიან ინიციატივას შტაბის ოფიცრებისაგან ისევე, როგორც დაქვემდებარებული მეთაურებისაგან.

2-63. მეთაურები განსაზღვრავენ, თუ როდის ჩაერიონ და პირადად მიიღონ მონაწილეობა ოპერაციებში. მეთაურები არ ცდილობენ, რომ ყველაფერი თვითონ აკეთონ ან ყველა გადაწყვეტილება თავად მიიღონ; ასე რომ იქცეოდნენ, დაქვემდებარებულები ვერ შეიძენდნენ მათთვის საჭირო გამოცდილებას. ეფექტური მეთაურები საჭიროებისამებრ მონაწილეობენ ოპერაციების მართვაში.

ლიდერობა

2-64. თავდაცვის ძალების ლიდერები აძლევენ მოტივაციას ჯარისკაცებს (როგორც სამეთაურო ჯაჭვის შიგნით, ისე – მის გარეთ) მოქმედებების გასაგრძელებლად, აზროვნების ფოკუსირებისთვის და ამოცანის შესასრულებლად საჭირო გადაწყვეტილებების მიღებისთვის. წარმატებული ამოცანით მართვა დამოკიდებულია ისეთ ლიდერებზე, რომლებიც მოქმედებენ გაბედულად ზემდგომი ლიდერების ჩანაფიქრისა და მიზნების ფარგლებში და ქვედანაყოფის საუკეთესო ინტერესებიდან გამომდინარე. მეთაურები აღიარებენ, რომ ამოცანის წარმატებით შესრულებისთვის ქვედანაყოფები უნდა ემყარებოდეს ურთიერთნდობას.

2-65. პასუხისმგებლობის მქონე დაქვემდებარებულის გარეშე ლიდერი ვერ იქნება კარგი. ყველა ჯარისკაცს უნდა შეეძლოს იმოქმედოს, როგორც ლიდერმაც და როგორც შემსრულებელმაც. პასუხისმგებლობის გრძობის მქონე დაქვემდებარებული მხარს უჭერს სამეთაურო ჯაჭვს და უზრუნველყოფს მისი ჯგუფის მიერ უფრო დიდი ქვედანაყოფებისა და მისი მიზნების მხარდაჭერას. წარმატებულ მეთაურებს ესმით, რომ თავდაცვის ძალები არის გუნდი და, აქედან გამომდინარე, გუნდის ყველა წევრს აქვს პასუხისმგებლობები.

2-66. სამხედრო ოპერაციები დინამიკურია. როგორც კი ადამიანები იწყებენ მოქმედებას ოპერატიულ გარემოში, იგი იცვლება. მოულოდნელობა და ცვალებადი ვითარებები საუკეთესო ქვედანაყოფებსაც კი რთული გამოცდის წინაშე აყენებს. მეთაურებმა იციან, რომ სამხედრო ოპერაციები ჯარისკაცებისაგან მოითხოვს მორალურ, ფიზიკურ და გონებრივ სიმტკიცეს. მათ ესმით, რომ ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა კულტურული ფონი, პიროვნული ურთიერთობები და სტრესი, გავლენას ახდენს ოპერაციებზე.

2-67. კულტურული კომპეტენციები ხელს უწყობს ჯარისკაცს გაუგოს განსხვავებულ ადამიანთა ჯგუფს, დაამყაროს მათთან კომუნიკაცია და შეძლოს ეფექტური კოორდინაცია. ლიდერები და ჯარისკაცები ურთიერთმოქმედებენ საკუთარ ძალებთან, მოწინააღმდეგე ძალებთან, დაპირისპირებულ მხარესთან, მხარდამჭერებთან და ნეიტრალურ ძალებთან. ისინი ცდილობენ გაიგონ და დააფასონ სხვადასხვა კულტურები ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებით, როგორებიცაა: ისტორია, სოციალური და კულტურული განსხვავებები, ეკონომიკა და დემოგრაფია. მართვის ხელოვნება გულისხმობს ამ დინამიკის გამოყენებას საკუთარი ძალების სასარგებლოდ და მოწინააღმდეგის საზიანოდ.

2-68. მეთაურები იცნობენ თავიანთი ძალების სტატუსს. ოპერაციის განმავლობაში ჯარისკაცების მდგომარეობა და მომზადების დონე, ასევე ქვედანაყოფების შეთანხმებულობა უმნიშვნელოვანესია ამოცანის შესასრულებლად. მეთაურებმა იციან, რომ გარემოებებმა შეიძლება არ მისცეს საშუალება საკუთარ ძალებს – გამოავლინონ სრული პოტენციალი. მაგალითად, ზოგიერთ ქვედანაყოფს შეიძლება ჰყავდეს ახლად მიღებული გამოუცდელი კადრები ან ცოტა ხნის წინ ჰქონდეს ჩატარებული ხანგრძლივი ოპერაციები.

2-69. მეთაურები აცნობიერებენ, რომ საკუთარი ძალების მზადყოფნა არ არის ადვილად მისაღწევი. მათ ესმით, რომ არსებობს ადამიანის ამტანობის ზღვარი და მართავენ ადამიანურ რისკს, რათა შეძლონ შეუპოვარი ბრძოლა. ისინი მოქმედებენ აგრესიულად, რათა თავიდან აიცილონ მარცხი. სამხედრო ოპერაციები ჯარისკაცებისაგან მოითხოვს მორალურ, ფიზიკურ და გონებრივ სიმტკიცეს. მეთაურები და ლიდერები ეხმარებიან ჯარისკაცებს უარყოფითი ემოციების, სიძნელებისა და დაღლილობის

მართვაში. ეფექტურმა მეთაურებმა იცინან, როდის გამოიყენონ ჯარისკაცების შესაძლებლობები მაქსიმალურად და როდის მისცენ მათ დასვენების საშუალება, რათა არ დაუშვან ინდივიდუალური და კოლექტიური მარცხი. ყველაზე წარმატებულმა საბრძოლო ოპერაციამაც შეიძლება მიიყვანოს ჯარისკაცი იმ მდგომარეობამდე, რომ მან ვეღარ შეძლოს შემდგომი ოპერაციის ჩატარება.

2-70. სტრესი სამხედრო სამსახურის განუყოფელი ნაწილია. ლიდერებმა უნდა ისწავლონ დაქვემდებარებულებისთვის სტრესის შემსუბუქება და მასთან თავად გამკლავება. ეფექტური ლიდერები აყალიბებენ სტრესის მართვის მექანიზმს როგორც წვრთნებისას, ისე – ოპერაციების დროს და შემდეგ. მეთაურებს უნდა ესმოდეთ, რომ ლიდერობა მნიშვნელოვანი კომპონენტია სტრესის ეფექტების შესამსუბუქებლად (საბრძოლო და ოპერატიული სტრესის კონტროლის შესახებ მეტი ინფორმაციისათვის იხ. საველე სახელმძღვანელო 6-22.5).

მეთაურის ჩართულობა პროცესში

2-71. მეთაურის ჩართულობით იქმნება დადებითი შთაბეჭდილება და განისაზღვრება მისი პროფესიონალური და პერსონალური ქცევა. მეთაურები უშუალოდ ჩართულობის დროს აგროვებენ და გადასცემენ ინფორმაციასა და ცოდნას, ასევე აფასებენ ოპერაციას. ამ დროს მეთაურს შეუძლია დაქვემდებარებულებს გადასცეს ცოდნა და გამოცდილება. არ არის საჭირო დაქვემდებარებულთათვის დეტალური ინსტრუქციების მიცემა და არც მათი შესრულების წინასწარ განჭვრეტა. კვალიფიციური მეთაურები გადასცემენ ტაქტიკურ და ტექნიკურ ცოდნას, რომელიც სცდება გეგმებსა და პროცედურებს. მეთაურის ჩართულობა პროცესში ისეთ ფონს ქმნის ყველა გეგმისა და პროცედურისათვის, რომ დაქვემდებარებულებმა შეძლონ მათი საჭიროებისამებრ მორგება მეთაურის ჩანაფიქრზე. მეთაურებს შეუძლიათ ჩაერთონ პროცესში მრავალი სხვადასხვა გზით, მათ შორის:

- ბრიფინგებით.
- უკუბრიფინგებით.
- რეპეტიციებით.
- ლიდერთა რეკოგნოსცირებით.
- ადგილზე ვიზიტითა და ბრძოლის ველზე მოძრაობით.
- მეთაურის ჩანაფიქრით.
- მოქმედების შემდგომი მიმოხილვებით.
- მეთაურის მითითებებით.
- პირადი მაგალითით.

2-72. დაქვემდებარებულებისა და შტაბის პირდაპირი ჩართულობა საშუალებას აძლევს მეთაურებს, რომ მოტივაცია აუმაღლონ ჯარისკაცებს, შექმნან უერთიერთობის გარემო, გაცვალონ ინფორმაცია და შეაფასონ ოპერაცია. მეთაურები კარგად ერკვევიან ადამიანურ ურთიერთობებში და იყენებენ მას გაურკვევლობებისა და ქაოსის გადასალახად და საკუთარ ძალებზე ორიენტირების შესანარჩუნებლად. ისინი კომუნიკაციას ამყარებენ მრავალი სხვადასხვა გზით ისე, რომ კომუნიკაციის სახე მოერგოს ვითარებასა და აუდიტორიას. კომუნიკაცია მყარდება როგორც ფორმალურად, ისე – არაფორმალურად, კითხვების, დისკუსიების, დიალოგებისა და კომუნიკაციის სხვა პირდაპირი და არაპირდაპირი გზების საშუალებით.

2-73. ხშირ შემთხვევაში ეფექტური ხელმძღვანელობისთვის აუცილებელია ლიდერის ჩართულობა. მეთაურები ირჩევენ ისეთ პოზიციას, საიდანაც ყველაზე კარგად შეძლებენ მეთაურობას და, ამასთანავე, სიტუაციის ცვალებადობაზე რეაგირებას. ისინი გულმოდგინედ არჩევენ, თუ სად არის მათი ყოფნა უფრო აუცილებელი და მუდმივად თვალყურს

ადვენებენ მთლიან ოპერაციას, რითიც უზრუნველყოფენ ჯარისკაცებისთვის საბრძოლო სულისკვეთებას. მეთაურთა ყოფნა მეწინავე პოზიციაზე ხაზს უსვამს საფრთხისა და სირთულეების გაზიარების მზაობას. ეს ასევე საშუალებას აძლევს მეთაურებს, რომ თავად შეაფასონ დაქვემდებარებული ქვედანაყოფის მდგომარეობა, მათ შორის, მისი ლიდერებისა და ჯარისკაცების საბრძოლო სულისკვეთება. ჩართულობა საშუალებას აძლევს მეთაურებს შეიგრძნონ კონფლიქტის ადამიანური მასშტაბები, განსაკუთრებით მაშინ, როდესაც შიში და დაღლილობა ამცირებს ეფექტურობას. მეთაურები ვერ დაუშვებენ, რომ გაუმჯობესებულმა საინფორმაციო ტექნოლოგიებმა ჩანაცვლოს მისი ვალდებულება – საკუთარი მაგალითის საფუძველზე უხელმძღვანელოს ჯარისკაცებს.

მართვის ატმოსფერო

2-74. მეთაურები ქმნიან მათი სტრუქტურული ერთეულის საერთო ხასიათს – დამახასიათებელ ატმოსფეროს, რომელშიც მუშაობს ხალხი. იგი ცნობილია „მართვის ატმოსფეროს“ სახელით. ის ცალსახად განპირობებულია ლიდერის ღირებულებებით, უნარებითა და მოქმედებებით. დადებითი ატმოსფერო ამარტივებს გუნდის ფორმირებას, უზრუნველყოფს ინიციატივის წახალისებას და ხელს უწყობს თანამშრომლობას, დიალოგს, ურთიერთნდობასა და საერთო გაგების მიღწევას.

2-75. წარმატებული მეთაურები აღიარებენ, რომ ყველა ჯარისკაცს შეუძლია წვლილის შეტანა ამოცანის შესრულებაში. მეთაურები აყალიბებენ ნათელ და რეალისტურ მიზნებს და ღიად აცნობენ ამ მიზნებს სხვებს. ისინი ამყარებენ კომუნიკაციას დაქვემდებარებულებსა და ლიდერებს შორის; ქმნიან ისეთ ატმოსფეროს, რომელშიც დაქვემდებარებულები დაუბრკოლებლად შეძლებენ გააჟღერონ შემოქმედებითი და ინოვაციური იდეები. მეთაურები მუდმივად მოელიან უკუმონსენებას დაქვემდებარებულებისგან. შედეგად ვიღებთ მართვის ისეთ ატმოსფეროს, რომელიც ხელს უწყობს ინიციატივის წახალისებას და მხარს უჭერს ოპერატიულ შემგუებლობას.

2-76. მართვის დადებითი ატმოსფერო ჯარისკაცებში ნერგავს ურთიერთნდობას. ის უფრო მარტივად მისაღწევს ხდის დისციპლინასა და კოლეგიალურობას და ჯარისკაცებს ჰმატებს საკუთარი თავის პატივისცემასა და საბრძოლო სულისკვეთებას. დადებითი ატმოსფერო კარგი მოტივატორია ჯარისკაცებისთვის, რომ საკუთარი მოვალეობები პირნათლად შეასრულონ და, საჭიროების შემთხვევაში, მზად იყვნენ დასახმარებლად. ჯარისკაცებმა იციან, რომ ლიდერები ააცილებენ მათ არამიზანშეწონილ რისკს.

2-77. ეფექტური მეთაურები გულწრფელად ზრუნავენ დაქვემდებარებულთა კეთილდღეობაზე, რაც ყველაზე მეტად განაპირობებს მართვის დადებითი ატმოსფეროს ჩამოყალიბებას. გულწრფელი ზრუნვა ემათიის შედეგია. ეფექტურ მეთაურებს სჯერათ და მოქმედებენ იმ ინდივიდუალური პირებისა და ჯგუფების კეთილდღეობიდან გამომდინარე, რომელსაც ეკუთვნიან. როდესაც მეთაურები ზრუნავენ ადამიანებსა და ამოცანაზე, ჯარისკაცები აღიქვამენ მათ ჰუმანურ პიროვნებად. ჯარისკაცებმა იციან, რომ მათ მეთაურებს მხოლოდ საუკეთესო ინტერესები ამოძრავებთ. შედეგად ვიღებთ ატმოსფეროს, სადაც სუფევს ურთიერთნდობა და გაგება.

კონტროლის მმცნიერება

2-78. *კონტროლი* არის ძალებისა და საბრძოლო ფუნქციების რეგულირება ამოცანის შესასრულებლად მეთაურის ჩანაფიქრის თანახმად (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა). მეთაურები შტაბების დანმარებით აკონტროლებენ მიკუთვნებულ ძალებს მათი ოპერაციების რაიონში. შტაბები უზრუნველყოფენ მოქმედების კოორ-

დინირებას, სინქრონიზებასა და ინტეგრირებას, ასევე მეთაურებისთვის ინფორმაციის მიწოდებას და სწავლების კონტროლს. კონტროლი საშუალებას აძლევს მეთაურებს, ცვალონ ოპერაცია, რათა გაითვალისწინონ ცვალებადი გარემოებები და მართონ ეს ცვლილებები, რაც აუცილებელია ახალ ვითარებაზე მოსარგებად. მეთაურები საკმარისად აკონტროლებენ საბრძოლო სიძლიერის ეფექტების გადამწყვეტ წერტილში მასირებას სათანადო დროში და ამასთანავე მოქმედების მაქსიმალურ თავისუფლებას აძლევენ დაქვემდებარებულებს დაკისრებული დავალებების შესრულებისას.

2-79. **კონტროლის მეცნიერება შედგება იმ სისტემებისა და პროცედურებისაგან, რომლებსაც მეთაური იყენებს ვითარებაში უფრო უკეთესად გასარკვევად და ამოცანების შესრულების მხარდასაჭერად** (დოქტრინული პუბლიკაცია 6-0, ამოცანით მართვა). კონტროლის მეცნიერება მხარს უჭერს მართვის ხელოვნებას. მართვის ხელოვნებისგან განსხვავებით, კონტროლის მეცნიერება დაფუძნებულია ობიექტურობაზე, ფაქტებზე, ემპირიულ მეთოდებსა და ანალიზზე. მეთაურები და შტაბები იყენებენ კონტროლის მეცნიერებას იმ ფიზიკური და პროცედურული შეზღუდვების გადასალახად, რომელშიც მოქმედებენ ქვედანაყოფები. ქვედანაყოფები შეზღუდული არიან ისეთი ფაქტორებით, როგორებიცაა: გადაადგილების სიხშირე, საწვავის მოხმარება, შეიარაღების ეფექტები, ბრძოლაში ჩაბმის წესები და სამართლებრივი ნორმები. მეთაურები და შტაბები ცდილობენ გაერკვნენ ოპერაციის იმ ასპექტებში, რომელთა გაანალიზება და შეფასებაც შესაძლებელია. ასეთია, მაგალითად, საკუთარი და მოწინააღმდეგე სტრუქტურული ერთეულების ფიზიკური შესაძლებლობები და შეზღუდვები. კონტროლი საჭიროებს დროისა და მანძილის ფაქტორების რეალისტურ შეფასებას, მათ შორის, კონკრეტული მოქმედებების დაწყებისთვის საჭირო დროის შეფასებას.

2-80. მეთაურს კონტროლში ეხმარება ამოცანით მართვის სისტემა, განსაკუთრებით კი – შტაბი. თუმცა ცენტრალური ფიგურა მაინც მეთაურია. კონტროლის მეცნიერება შედგება შემდეგი კომპონენტებისაგან:

- ინფორმაცია.
- კომუნიკაცია.
- სტრუქტურა.
- კონტროლის ხარისხი.

ინფორმაცია

2-81. მეთაურები იყენებენ კონტროლის მეცნიერებას ინფორმაციის სამართავად. ინფორმაცია უმნიშვნელოვანესია ვითარებაში გასარკვევად და გადაწყვეტილების მისაღებად. მეთაურები შეიძულებულნი არიან ინფორმაციაზე მოთხოვნებს, რათა დაადგინონ პრიორიტეტები სათანადო ინფორმაციის შესაგროვებლად. **მოთხოვნა ინფორმაციაზე არის ინფორმაციის ელემენტი, რომელსაც მეთაური და შტაბი მოითხოვენ ოპერაციის წარმატებით შესასრულებლად.** რელევანტური ინფორმაცია, რომელიც პასუხობს ინფორმაციაზე მოთხოვნას, არის:

- ზუსტი: ასახავს რეალურ ვითარებას.
- დროული: ხელმისაწვდომია გადაწყვეტილების მიღების დროს.
- გამოყენებადი: გადმოცემულია მარტივად, ადვილად გასაგებ ფორმატში და დისპლეიზე.
- სრული: გადმოსცემს მთელ აუცილებელ ინფორმაციას.
- დაწვრილებითი: იძლევა საკმარის დეტალებს.
- სანდო: არის სარწმუნო.

ინფორმაციის ამ კრიტერიუმებით შეფასებისას მეთაურები აბალანსებენ მართვის ხელოვნებასა და კონტროლის მეცნიერებას. მაგალითად, ზოგიერთ ვითარებაში სათანადო

ინფორმაცია, რომელიც გარკვეული კუთხით არასრული ან არაზუსტია, შეიძლება უკეთესი იყოს, ვიდრე ინფორმაციის საერთოდ არქონა, განსაკუთრებით როცა აღსრულების დრო შეზღუდულია. თუმცა, ეფექტური მეთაურები კონტროლის მექანიზმებს იყენებენ, რათა შეამცირონ ამოცანით მართვაში სრულიად არაღირებული, არაზუსტი, დაგვიანებული ან არასანდო ინფორმაციის მიღების ალბათობა.

2-82. ინფორმაცია შეიძლება შემოვიდეს სხვადასხვა საშუალებებითა და ფორმით, მაგალითად, უკუმოხსენებით და ელექტრონული საშუალებებით. უკუმოხსენება მოდის დაქვემდებარებულებისგან, ზემდგომი შტაბებისგან ან მომიჯნავე, მხარდამჭერი და მხარდასაჭერი ძალებისა და პარტნიორებისგან ერთობლივი მოქმედებებისთვის. იმისათვის, რომ უკუმოხსენება იყოს ეფექტური, მეთაურის ამოცანით მართვის სისტემამ უნდა გარდაქმნას იგი ცოდნად და გამოკვეთოს ნებისმიერი განსხვავება სასურველ საბოლოო შედეგსა და არსებულ ვითარებას შორის. მეთაურები და შტაბი ახდენენ მიღებული ინფორმაციის ინტერპრეტირებას ვითარებაში გასარკვევად და წარმავალი შესაძლებლობების გამოსაყენებლად, წარმოშობილ საფრთხეებზე რეაგირებისათვის, გეგმების შესაცვლელად ან რესურსების ხელახლა გამოსაყოფად.

2-83. კომუნიკაციის ელექტრონულმა საშუალებებმა გაზარდა ინფორმაციის მოპოვებაზე წვდომა და სისწრაფე. თუმცა, მათ ასევე გაზარდეს ინფორმაციის მოცულობა და მცდარი ინფორმაციის მიღების პოტენციალი. წარმატებული მეთაურები ამოცანით მართვის სისტემის კონფიგურაციისას დიდ ყურადღებას იჩენენ ამ კუთხით. ისინი განსაზღვრავენ ინფორმაციაზე მოთხოვნებს და ადგენენ ინფორმაციის პრიორიტეტებს. მეთაურები თავს არიდებენ მეტისმეტად ბევრი ინფორმაციის მოთხოვნას, რაც ამცირებს შტაბის მიერ სწორი ინფორმაციის მიღების ალბათობას. ინფორმაციის ძიება დიდ დროს მოითხოვს. მეთაურები, რომლებიც მოითხოვენ სრულ ინფორმაციას, ზედმეტ ტვირთს აკისრებენ დაქვემდებარებულებს. დაქვემდებარებულებს, რომლებიც ღელავენ ყოველ დეტალზე, იშვიათად უჩნდებათ ინიციატივის გამოჩენის სურვილი. უარეს შემთხვევაში, ინფორმაციის ჭარბი მოთხოვნა არყვეს ნდობას, რომელიც აუცილებელია ამოცანით მართვისთვის.

2-84. შტაბები აწვდიან მეთაურებსა და დაქვემდებარებულებს ინფორმაციას, რომელიც რელევანტურია მათი ოპერატიული გარემოსა და ოპერაციის პროგრესისათვის. ისინი იყენებენ ოპერატიულ ცვლად ფაქტორებს (პოლიტიკური, სამხედრო, ეკონომიკური, სოციალური, ინფორმაციული, ინფრასტრუქტურული, ფიზიკური გარემო და დრო) და ამოცანის ცვლად ფაქტორებს (ამოცანა, მოწინააღმდეგე, ადგილმდებარეობა და ამინდი, ძალები და არსებული მხარდაჭერა, დრო და სამოქალაქო ფაქტორები (ამად-დს)), როგორც მთავარ სუბიექტურ კატეგორიებს რელევანტური ინფორმაციის დასაჯგუფებლად. მეთაურები და შტაბები ქმნიან **საერთო ოპერატიულ სურათს**, სათანადო ინფორმაციის ცალკეულ დისპლეის მეთაურის ინტერფეისის რაიონის ფარგლებში, რომელიც **მორგებულია მომხმარებლის მოთხოვნებზე და დაფუძნებულია საერთო მონაცემებსა და ინფორმაციაზე, რომელსაც იზიარებს ერთზე მეტი სარდლობა**. ისინი ირჩევენ ნებისმიერ რელევანტურ მეთოდს საერთო ოპერატიული სურათის ჩამოსაყალიბებლად და საჩვენებლად. ეს შეიძლება იყოს გრაფიკული გამოსახულება, ვერბალური ნარატივი ან წერილობითი მოხსენებები. საერთო ოპერატიული სურათის შემუშავება მიმდინარეობს მთელი ოპერაციის განმავლობაში. ეს მხარს უჭერს ვითარებაში გარკვევასა და ცოდნის მიღებას.

კომუნიკაცია

2-85. მეთაურები და შტაბები ინფორმაციას ავრცელებენ და აზიარებენ პირად შემადგენლობასა და ელემენტებს შორის და განსაზღვრულ ადგილებში. კომუნიკაცია ინფორმაციის უბრალო გადაცემაზე მეტია. ეს არის ძალებზე კონტროლის საშუალება.

კომუნიკაცია აკავშირებს ინფორმაციას გადაწყვეტილებებთან და გადაწყვეტილებებს – მოქმედებებთან. ოპერაციის დროს ვერც ერთი გადაწყვეტილება ვერ შესრულდება მეთაურებსა და დაქვემდებარებულებს შორის კომუნიკაციის გარეშე. სამეთაურო შემადგენლობას შორის კომუნიკაცია მხარს უჭერს მათ კოორდინირებულ მოქმედებას. ეფექტური მეთაურები კომუნიკაციის მნიშვნელობას არ განიხილავენ, როგორც უპირობო, ერთადერთ გარემოებას. ისინი იყენებენ მრავალვექტორულ კომუნიკაციას და სათანადო საკომუნიკაციო საშუალებებს მიზნების მისაღწევად. მეთაურები გულდასმით ირჩევენ დროს, ადგილსა და კომუნიკაციის საშუალებას. ისინი მიმართავენ პირისპირ საუბარს, წერილობით და ზეპირ ბრძანებებს, შეფასებებსა და გეგმებს, გამოცემულ მემორანდუმებს, ელექტრონულ ფოსტას, ვებგვერდებს, სოციალურ მედიასა და საინფორმაციო ბიულეტენებს.

2-86. ჩვეულებრივ, სამხედრო სამსახურებში კომუნიკაცია ნიშნავს შემდეგს: დაქვემდებარებულები უგზავნიან მეთაურებს ინფორმაციას, ხოლო მეთაურები დაქვემდებარებულებს აწვდიან გადაწყვეტილებებსა და ინსტრუქციებს. კომუნიკაციის ასეთი ხაზოვანი ფორმა არ არის მისაღები ამოცანით მართვისათვის. კომუნიკაციის მნიშვნელობა ბევრად სცდება ინფორმაციის გაცვლის ფარგლებს. მეთაურები და შტაბები კომუნიკაციას ამყარებენ, რათა ისწავლონ, გაცვალონ იდეები, მიაღწიონ საერთო გაგებას და შეინარჩუნონ იგი. ინფორმაციის ნაკადი უნდა მოძრაობდეს ზევით-ქვევით სამეთაურო ჯაჭვში, ასევე მომიჯნავე ქვედანაყოფებსა და სამსახურებში. კომუნიკაცია, გაცვლილი ინფორმაციის ხარისხის ან მნიშვნელობისგან დამოუკიდებლად, აძლიერებს კავშირს სამეთაურო შემადგენლობაში. ის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ნდობის, თანამშრომლობის, ერთიანობისა და ურთიერთგაგების ჩამოსაყალიბებლად.

2-87. ეფექტური მეთაურები პირისპირ ესაუბრებიან დაქვემდებარებულებს, რათა დარწმუნდნენ, რომ დაქვემდებარებულებს კარგად ესმით მათი. ადამიანები კომუნიკაციას ამყარებენ იმის გათვალისწინებით, თუ რას და როგორ ამბობენ ან აკეთებენ საუბრის მანერითა და ქცევებით. არავერბალური კომუნიკაცია მოიცავს ყესტებს, მიმიკებსა და სხეულის ენას. კომუნიკაციის ეფექტურობაში დასარწმუნებლად მეთაურები ყურადღებას აქცევენ ვერბალურ და არავერბალურ ნიშნებს. მეთაურებმა და შტაბებმა პირისპირ უნდა დაამყარონ კომუნიკაცია. თუმცა ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მათ არ შეინახონ ინფორმაციის ჩანაწერები ან არ დაურთონ წერილობითი დოკუმენტაცია. ჩანაწერები მნიშვნელოვანია როგორც ვითარებაში გარკვევის დადასტურების, ასევე შემდგომი შესწავლისა და განხილვისათვის. ჩანაწერები მხარს უჭერს ვითარებაში გარკვევას დროთა განმავლობაში მაშინ, როცა მეხსიერებამ შეიძლება შეცვალოს ან გამოტოვოს ინფორმაციაზე მოთხოვნის ან გადაცემის ელემენტები.

არსები

2-88. ინფორმაცია, როგორც წესი, იგზავნება ძალებში გადაცემის სხვადასხვა გზების ანუ არხების საშუალებით. მეთაურები და შტაბი ინფორმაციას გადასცემენ როგორც ჰორიზონტალურად, ისე – ვერტიკალურად. მართვისა და მხარდაჭერის ურთიერთობების ჩამოყალიბება ხელს უწყობს ისეთი არხების შექმნას, რომლებიც ხელს უწყობს ინფორმაციის ნაკადის მოძრაობას, რათა სათანადო ინფორმაცია დროულად მივიდეს შესაბამის ადრესატებთან. არსებობს სამი საერთო არხი: სამეთაურო, საშტაბო და ტექნიკური არხები.

2-89. სამეთაურო არხები არის ინფორმაციის პირდაპირ სამეთაურო ჯაჭვისთვის გადაცემის გზები. მეთაურები და უფლებამოსილი შტაბის ოფიცრები იყენებენ სამეთაურო არხებს მართვასთან დაკავშირებული აქტივობებისთვის.

2-90. საშტაბო არხები არის ინფორმაციის შტაბებს შორის გადაცემის გზები და გამოიყენება კონტროლთან დაკავშირებული აქტივობებისთვის. საშტაბო არხები გადასცემენ

დაგეგმვის შესახებ ინფორმაციას, სტატუსის შესახებ მოხსენებებს, საკონტროლო ინსტრუქციებსა და ამოცანით მართვის მხარდასაჭერ სხვა სახის ინფორმაციას. საშტაბო არხების მაგალითებია სადაზვერვო და უზრუნველყოფის ქსელები.

2-91. ტექნიკური არხები არის ორ ისეთ ტექნიკურად მსგავს ქვედანაყოფს ან სამსახურს შორის ინფორმაციის გაცვლის გზები, რომლებიც სპეციალური კომპეტენციის ხარჯზე ასრულებენ სპეციალურ ტექნიკურ ფუნქციას ან აკონტროლებენ ამ ტექნიკური ფუნქციების შესრულებას. ტექნიკური არხები, როგორც წესი, გამოიყენება ტექნიკური ფუნქციების შესრულების საკონტროლოდ. ისინი არ გამოიყენება ოპერაციების ჩასატარებლად ან სხვა ქვედანაყოფის ამოცანის მხარდასაჭერად. ამის მაგალითი არის ქსელის კონტროლი.

უკუშეკითხვა

2-92. მეთაურები უკუშეკითხვის საფუძველზე ადარებენ რეალურ ვითარებას თავიანთ ვიზუალურ წარმოსახვასთან და წყვეტენ შეცვალონ თუ არა ოპერაცია და წარმართონ მოქმედებები. უკუშეკითხვამ საბოლოოდ შეიძლება მიიღოს ინფორმაციის, ცოდნის, გამოცდილებისა და სიბრძნის ფორმა. უკუშეკითხვას აკეთებენ დაქვემდებარებულები, ზემდგომი შტაბი ან მომიჯნავე, მხარდამჭერი და მხარდასაჭერი ძალები. ის შეიძლება გაკეთდეს ნებისმიერ დროს: ოპერაციამდე, მის განმავლობაში ან შემდეგ. უკუშეკითხვა ეხმარება მეთაურებსა და შტაბს ვითარებაში გარკვევაში. იმისათვის, რომ უკუშეკითხვა ეფექტური იყოს, იგი უნდა დამუშავდეს და გარდაიქმნას ცოდნად, ამასთანავე განისაზღვროს ნებისმიერი განსხვავება სასურველ საბოლოო შედეგსა და არსებულ ვითარებას შორის. ახალი ინფორმაცია, რომელიც ეწინააღმდეგება დაგეგმვის დროს წარმოქმნილ მოლოდინებს, მოითხოვს, რომ მეთაურმა და შტაბმა დაასაბუთონ აღნიშნული მოლოდინები ან გადახედონ მათ არსებული რეალობიდან გამომდინარე. ეს ხელს უწყობს ვითარებაში გარკვევას, რაც საშუალებას აძლევს მეთაურებს გამოიყენონ წარმატალი შესაძლებლობები, მოახდინონ რეაგირება განვითარებულ სიტუაციაზე, შეცვალონ გეგმები ან ხელახლა გადაანაწილონ რესურსები.

სტრუქტურა

2-93. ორგანიზაციული სტრუქტურა ეხმარება მეთაურებს კონტროლში. სტრუქტურა ეხება განსაზღვრულ ორგანიზაციას, რომელიც აყალიბებს ურთიერთობებს და მართავს ურთიერთკავშირებს მის შემადგენელ ნაწილებს შორის. სტრუქტურა არის როგორც შიდა (როგორცაა მართვის პუნქტი), ისე – გარე (როგორცაა მართვისა და მხარდაჭერის ურთიერთობები დაქვემდებარებულ ძალებს შორის). თავდაცვის ძალებში მართვის პუნქტის ოპერაციების ორგანიზებისა და მართვისა და მხარდაჭერის ურთიერთობებისათვის მეთაურები იყენებენ დოქტრინულ ინსტრუქციებს. კონტროლის თვალსაზრისით ყველაზე ძირითადი სტრუქტურული ერთეული არის იერარქია. სამხედრო კუთხით, ეს არის ურთიერთობა მეთაურსა და შტაბს და დაქვემდებარებულ ძალებს შორის.

კონტროლის ხარისხი

2-94. ამოცანით მართვის ძირითადი ასპექტი არის დაქვემდებარებულებზე გაწეული კონტროლის სათანადო ხარისხის განსაზღვრა. კონტროლის სათანადო ხარისხი განსხვავდება ვითარების მიხედვით და მისი განსაზღვრა არ არის მარტივი. სხვადასხვა

ოპერაციები და ოპერაციების ფაზები საჭიროებს დაქვემდებარებული ელემენტების უფრო მკაცრ ან მსუბუქ კონტროლს, ვიდრე სხვები. მაგალითად, საჰაერო იერიშის საჰაერო გადაადგილებისა და დაშვების ფაზები საჭიროებს ზუსტ კონტროლსა და სინქრონიზებას. მისი სახმელეთო მანევრის გეგმას შეიძლება ნაკლები დეტალები დასჭირდეს. წარმატებულ მეთაურებს ესმით, რომ წარმატებული შესაძლებლობების გამოსაყენებლად შეიძლება აუცილებელი გახდეს სწრაფად მოქმედება. ისინი საჭიროებისამებრ მიმართავენ ოპერაციის კონტროლის ცენტრალიზებას ან დეცენტრალიზებას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ქვედანაყოფები შეეგუონ ცვალებად ვითარებას.

2-95. როგორც წესი, მეთაურები გეგმებისა და ბრძანებებისათვის იყენებენ მიზანზე ორიენტირებული დავალების ფორმატს, რაც აღწერილია 2-21-დან 2-24 პარაგრაფებში. საწყის გეგმაში ან ბრძანებაში მათ შეძლებისდაგვარად შეზღუდული ინფორმაცია შეაქვთ, რაც საჭიროა საბრძოლო სიძლიერის სინქრონიზებისთვის გადამწყვეტ დროსა და ადგილას და რაც დაქვემდებარებულებს მისცემს მოქმედების იმდენ თავისუფლებას, რამდენიც შესაძლებელია. მეთაურები ენდობიან დაქვემდებარებულებს, რომ ისინი იმოქმედებენ მეთაურის ჩანაფიქრისა და ოპერაციის კონცეფციის ფარგლებში. გეგმაზე ან ბრძანებაზე დართული ინფორმაცია მოიცავს დეტალებს ვითარებასა და ინსტრუქციებთან დაკავშირებით, რომლებიც აუცილებელია სინქრონიზებისთვის.

2-96. მეთაურები ახდენენ სხვადასხვა ქვედანაყოფის კონცენტრირებასა და სინქრონიზებას ეფექტების მასირებისთვის და საჭიროებისამებრ მიმართავენ ოპერაციების კონტროლის ცენტრალიზებასა და დეცენტრალიზებას იმის უზრუნველსაყოფად, რომ ქვედანაყოფებმა შეძლონ ცვალებად ვითარებასთან შეგუება. მეთაურები ცდილობენ საკმარისი კონტროლის შენარჩუნებას: ზემდგომი შტაბი მიმართავს მთლიანი საბრძოლო სიძლიერის მაქსიმალურად გასაზრდელად საკმარის კონტროლს და, ამასთანავე, გადასცემს სათანადო უფლებამოსილებასა და რესურსებს დაქვემდებარებულებს. მეთაურებსა და დაქვემდებარებულებს ესმით, რა რისკებს იღებს ზემდგომი მეთაური საკუთარ თავზე და რას უტოვებს დაქვემდებარებულ მეთაურს. ეს დაქვემდებარებულებს საკმარის გასაქანს აძლევს შესაძლებლობების გამოსაყენებლად ინიციატივის მოსაპოვებლად, შესანარჩუნებლად და გამოსაყენებლად.

2-97. კონტროლის ხარისხის განსაზღვრისას გასათვალისწინებელი ფაქტორებია:

- დასაშვები რისკის დონე.
- უფლებამოსილებისა და რესურსების დელეგირება/გადაცემა.
- ძალების უზრუნველყოფის უნარი.
- კონტროლის მასშტაბი.
- კონტროლის ფორმები.

დასაშვები რისკის დონე

2-98. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ოპერაცია თავისთავად არის დაკავშირებული გარკვეულ რისკებთან, მეთაურები ითვალისწინებენ უფლებამოსილებისა და რესურსების ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული კონტროლის ზემოქმედებას. მეთაურებმა უნდა იცოდნენ, თუ მოქნილობის რა დონე მიაღწიოს ზემდგომმა მეთაურმა დაქვემდებარებულების ინიციატივას გადაწყვეტილების მიღებისა და აღსრულებისას. ისინი კონტროლის დეცენტრალიზების დადებით მხარეებს ადარებენ იმ რისკთან, რომ ზემდგომმა მეთაურმა შეიძლება ვერ შეძლოს დაქვემდებარებული ქვედანაყოფის დახმარების მოთხოვნაზე დაუყოვნებლივ რეაგირება. მეთაურები თავს არიდებენ უფლებამოსილებისა და რესურსების ზედმეტ კონტროლს, რამაც შეიძლება დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფებს დაუქვეითოს წარმოქმნილ სიტუაციაზე სწრაფად რეაგირების უნარი.

უფლებამოსილებისა და რესურსების დელეგირება/გადაცემა

2-99. გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილების დელეგირებისას მეთაურები ითვალისწინებენ დაქვემდებარებული მეთაურების გამოცდილებას, გადაწყვეტილების მიღების უნარსა და დაქვემდებარებულთა გადაწყვეტილების გავლენას ზემდგომი შტაბის ამოცანაზე. ნდობის ხარისხი, რაც მეთაურს აქვს დაქვემდებარებული მეთაურების მიმართ, ასევე მეთაურის რწმენა საკუთარ შესაძლებლობებში, ძალიან მნიშვნელოვანია უფლებამოსილების გადაცემის გადაწყვეტილების მიღებისას. გარდა ამისა, მეთაურმა უნდა იცოდეს, რომ დაქვემდებარებულ მეთაურს მისთვის გამოყოფილი რესურსების ეფექტურად გამოსაყენებლად საჭირო მომზადება, ცოდნა და გამოცდილება აქვს და შტაბიც სათანადოდ კომპეტენტურია.

კალების უზრუნველყოფის უნარი

2-100. ძალების უზრუნველყოფა მოიცავს მათ აღჭურვას მატერიალურ-ტექნიკური საშუალებებით (ინდივიდუალური პირებისა და ქვედანაყოფების), ჯარისკაცთა მზადყოფნასა და ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციებისთვის მათ უზრუნველყოფას. მეთაურები ანალიზებენ ოპერატიულ გარემოს, აცნობიერებენ საჭიროებებს და ამის საფუძველზე გამოყოფენ რესურსებს. დაქვემდებარებული ქვედანაყოფებისთვის რესურსების გამოყოფის ტიპისა და დროის განსაზღვრისას მეთაურები და შტაბები ითვალისწინებენ რესურსების ხელმისაწვდომობასა და საკმარისობას. ეფექტური მეთაურები მზად არიან საჭიროებისამებრ მოითხოვონ დამატებითი საშუალებები ზემდგომი შტაბებისგან და შემდეგ მოახდინონ ძალთა სტრუქტურის ორგანიზება, რათა უკეთ გამოიყენონ ეს საშუალებები.

კონტროლის მასშტაბი

2-101. ქვედანაყოფის სტრუქტურამ უნდა განსაზღვროს კონტროლის გონივრული მასშტაბი – ერთი მეთაურის დაქვემდებარებულების ან მათ მიერ შესრულებული მოქმედებების რაოდენობა. ზოგადად, მეთაურებს შეუძლიათ ეფექტურად მართონ და აკონტროლონ ორიდან ხუთამდე დაქვემდებარებული შტაბი. მეთაურის კონტროლის მასშტაბი არ უნდა აღემატებოდეს მის ეფექტურად მართვის უნარს. დაქვემდებარებულთა ოპტიმალური რაოდენობა ვითარებაზეა დამოკიდებული.

2-102. კონტროლის მასშტაბის – უშუალო დაქვემდებარებულთა რაოდენობის – შევიწროება აღრმავებს სტრუქტურას სამეთაურო ინსტანციების დამატებით. ამის საპირისპიროდ, მართვის ეშელონების გაუქმება ან სტრუქტურის „შეკვცა“ აფართოებს კონტროლის მასშტაბს. მიზანი არის სტრუქტურის შევიწროება იმ დონემდე, რაც შეესაბამება კონტროლის გონივრულ მასშტაბს. მეთაურები იმგვარად აბალანსებენ ორგანიზაციის სიდიდესა და სიღრმეს, რომ სტრუქტურა მოერგოს ვითარებას. მაგალითად, მაღალი ტემპის მქონე ოპერაციები, როგორებიცაა თავდასხმითი ოპერაციები, კონტროლის უფრო ფართო მასშტაბს საჭიროებს.

2-103. ეფექტური ძალთა სტრუქტურა მეთაურსა და დაქვემდებარებულ მეთაურებს ეფექტურად მართვის საშუალებას აძლევს. მეთაური აყალიბებს კონტროლის ისეთ მასშტაბსა და სტრუქტურას, რომელიც ყველაზე კარგად ერგება ვითარებას, მხარს უჭერს ამოცანით მართვას და, ამასთანავე, ინარჩუნებს ოპერატიულ შემგუებლობას.

კონტროლის ფორმები

2-104. არსებობს კონტროლის ორი ფორმა: პოზიტიური და პროცედურული. მიუხედავად იმისა, რომ პოზიტიური და პროცედურული კონტროლი ზოგადად ასოცირდება საპაერო სივრცის კონტროლთან, ისინი ასევე ეხება სახმელეთო ოპერაციებსაც. ყველა სამხედრო ოპერაცია საჭიროებს კონტროლის ორივე ფორმას თითოეული მათგანის სუსტი მხარეების კომპენსირებისათვის. ისინი ავსებენ ერთმანეთს და აძლიერებენ ოპერაციას.

2-105. პოზიტიური კონტროლი არის ძალების აქტიურად რეგულირების მეთოდი, რაც საჭიროებს მკაფიო კოორდინაციას მეთაურსა და დაქვემდებარებულ ლიდერებს შორის. პოზიტიური კონტროლი მოითხოვს მეთაურთა აქტიურ მონაწილეობას.

2-106. პროცედურული კონტროლი არის ძალების რეგულირების ისეთი მეთოდი, როცა მოქმედებები იმართება წერილობითი ან ზეპირი ინსტრუქციებით და არ არის საჭირო ნებართვა მათი აღსრულებისთვის. პროცედურული კონტროლის მაგალითებია: ბრძანებები, რეგულაციები, საერთო პრინციპები და დოქტრინა. ჩამოყალიბების შემდეგ პროცედურული კონტროლი მოითხოვს ზემდგომი შტაბის ჩაურევლობას. ძალები იზიარებენ პროცედურების საერთო გაგებას და მათ გამოყენებას ოპერაციაში.

2-107. კონტროლის ზომები მოიცავს პროცედურულ კონტროლს დეტალური ახსნა-განმარტების გარეშე. **კონტროლის ზომა არის ძალების ან საბრძოლო ფუნქციების რეგულირების საშუალება.** კონტროლის ზომები შეიძლება იყოს თავისუფალი (რაც მოქმედებების შესრულების საშუალებას იძლევა) ან შემზღვეველი (რაც ზღუდავს, თუ როგორ უნდა შესრულდეს ეს მოქმედებები). ზოგიერთი კონტროლის ზომა გრაფიკულად აღინიშნება. **გრაფიკული კონტროლის ზომა არის სიმბოლო, რომელიც გამოიყენება რუკაზე და დისპლეიზე ძალებისა და საბრძოლო ფუნქციების რეგულირებისთვის** (გრაფიკული კონტროლის ზომებისა და წესების ილუსტრაციებისათვის იხილეთ სავსე სახელმძღვანელო 1-02).

2-108. მეთაურები იყენებენ კონტროლის ზომების მინიმალურ რაოდენობას, რაც აუცილებელია მათი ძალების გასაკონტროლებლად. მეთაურები არეგულირებენ მათ მიერ კონტროლის ზომების გამოყენებას, რომ იგი შეესაბამებოდეს ზემდგომი მეთაურის ჩანაფიქრს. ისინი ასევე ითვალისწინებენ ამოცანას, ადგილმდებარეობასა და დაქვემდებარებულებისათვის გადაცემული უფლებამოსილების მასშტაბებს. კონტროლის ზომების ეფექტურად გამოყენება მოითხოვს, რომ მეთაურმა და შტაბმა გაიგონ მათი მიზნები და განშტოებები, ასევე უფლებამოსილებები და შეზღუდვები, რომლებიც გააჩნიათ დაქვემდებარებულებს მოქმედებისას და ინიციატივის გამოჩენისას. თითოეულ ზომას უნდა ჰქონდეს კონკრეტული მიზანი: საბრძოლო სიძლიერის ეფექტების მასირება, დაქვემდებარებული ძალების ოპერაციების სინქრონიზება ან საკუთარი ძალების უნებლიე დაზიანების აღბათობის მინიმუმამდე შემცირება.

ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გამოყენება

2-109. ამოცანით მართვაში მეთაური ცენტრალური ფიგურაა. მეთაურები, ხელმძღვანელობენ რა ამოცანით მართვის პრინციპებით, მარჯვედ აბალანსებენ მართვის ხელოვნებას კონტროლის მეცნიერებასთან. ისინი იყენებენ და აძლიერებენ უნიკალურ ადამიანურ უნარებს და, ამასთანავე, სისტემატურად არეგულირებენ ძალებსა და საბრძოლო ფუნქციებს. მათ ესმით და იყენებენ ადამიანურ ურთიერთობებს გაურკვევლობებისა და ქაოსის თავიდან ასაცილებლად და საკუთარ ძალებზე ორიენტირების შესანარჩუნებლად. თანამშრომლობა და დიალოგი ეხმარება მეთაურებს ურთიერთნდობის მოპოვებაში, საერთო გაგებისა და საერთო მიზნის ჩამოყალიბებაში და ადამიანთა მიერ შეგროვებული ინფორმაციის მიღებაში, რომელიც განსხვავდება მათი ამოცანით მართვის სისტემის მეშვეობით

შეგროვებული ინფორმაციისგან. მეთაურები ითვალისწინებენ ლიდერობის, ოპერატიული სირთულეებისა და ადამიანური ფაქტორების ზემოქმედებას, როდესაც განსაზღვრავენ არსებული რესურსების გამოყენების საუკეთესო გზებს ამოცანის შესასრულებლად. ამოცანით მართვის ფილოსოფიის გამოყენება ეხმარება მეთაურებს ეფექტურად გამოიყენონ უფლებამოსილება და დახვეწონ სისტემები და პროცედურები, რომლებიც ძალებს ამოცანების შესრულებაში ეხმარება. ისინი იყენებენ ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქციას, რაც ეხმარება მათ ოპერაციების ინტეგრირებასა და სინქრონიზებაში.

ამოცანით მართვის ტერმინები

ამოცანით მართვა – სამხედრო ოპერაციების ჩატარება დეცენტრალიზებული აღსრულების გზით, მიზანზე ორიენტირებულ დავალებაზე დაყრდნობით, ამოცანის წარმატებით შესრულების მიზნით. ამოცანით წარმატებული მართვა დამოკიდებულია ამოცანის შესრულების დროს დაქვემდებარებული მეთაურების მიერ დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენაზე მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში. მართვის ეს მეთოდი მოითხოვს ნდობისა და ურთიერთგაგების გარემოს.

ამოცანით მართვის ფილოსოფია – მიზანზე ორიენტირებულ დავალებაზე დაყრდნობით მეთაურის უფლებამოსილება და ხელმძღვანელობა, რათა შესაძლებელი გახდეს დისციპლინებული ინიციატივის გამოჩენა მეთაურის ჩანაფიქრის ფარგლებში. ეს ენერგიულ და ადაპტირების უნარის მქონე ლიდერებს მისცემს ერთობლივი სახმელეთო ოპერაციების ჩატარების საშუალებას.

ამოცანით მართვის საბრძოლო ფუნქცია – ერთმანეთთან დაკავშირებული დავალებები და სისტემები, რომელთა მეშვეობითაც ყალიბდება და ინტეგრირდება ის მოქმედებები, რომლებიც მეთაურს საშუალებას აძლევს დააბალანსოს მართვის ხელოვნება და კონტროლის მეცნიერება სხვა საბრძოლო ფუნქციების ინტეგრირებისთვის.

ამოცანით მართვის სისტემა – პერსონალის, ქსელების, საინფორმაციო სისტემების, პროცესების, პროცედურების, ობიექტებისა და აღჭურვილობის მოწყობა, რაც მეთაურებს ოპერაციების ჩატარების საშუალებას აძლევს.

მიზანზე ორიენტირებული დავალება – საბრძოლო ბრძანებების შესრულების ხერხი, რომელიც დაქვემდებარებულებს მათი ამოცანების შესასრულებლად აძლევს დაგეგმვისა და მოქმედების მაქსიმალურ თავისუფლებას. ასეთი დავალება დაქვემდებარებულებს უტოვებს შესაძლებლობას, თვითონ გადაწყვიტონ როგორ და რა გზით შეასრულონ ამოცანა.

მართვის ხელოვნება – უფლებამოსილების ოსტატურად და გააზრებულად გამოყენება მართვის პასუხისმგებლობების შესრულების მიზნით, ვიზუალიზაციის, გადაწყვეტილების მიღების, მიმართვისა და ხელმძღვანელობის მეთოდების გამოყენების გზით. მეცნიერებისგან განსხვავებით ხელოვნება მოითხოვს სპეციფიკური უნარების პროფესიონალურ რეალიზებას ინტუიციური თვისებების გამოყენებით, რისი მიღებაც შეუძლებელია მხოლოდ და მხოლოდ სწავლის ან განათლების საშუალებით.

კონტროლის მეცნიერება – ობიექტური რეალობის, ფაქტების, ემპირიული მეთოდებისა და ანალიზის გამოყენება, განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილებით წინასწარ განჭვრეტაზე, რაც გამოიხატება პროგნოზის ფორმით, რომლის მიზანია არსებული ძალებისა და ფუნქციების გამოყენების რეგულირება მეთაურის ჩანაფიქრის მიხედვით ამოცანის შესასრულებლად.

შენიშვნები და წინადადებები

№	თარიღი	ნაწილი და გვერდი	შენიშვნა და განმარტება

სახელი ----- წოდება -----
 ტელ. ნომერი ----- ქვედანაყოფი -----

**საქართველოს თავდაცვის სამინისტრო
თავდაცვის ძალების წვრთნებისა და სამხედრო განათლების სარეზერვო
დოქტრინების განვითარების ცენტრი**

ამოცანით მართვის ფილოსოფია

ამონარიდი მხარდამჭერი დოქტრინული
კუბლიკაციიდან 6-0. ამოცანით მართვა

საერთო კოორდინატორი: პ-კი ნიკოლოზ ჯანჯღავა

სამხედრო კონსულტანტი: ვ/პ-კი კახაბერ ჭაფიძე

რედაქტორი: ქეთევან ოსეფაიშვილი

მთარგმნელი: ფიქრია სიმონიშვილი
თამარ გოგონია

სტილისტი: გვანცა მღვდელაძე

დამკაბადონებელი: სოფიო გოცაძე

თბილისი
2019 წ.