БЕ

БОЕВАЯ ЕДИНИЦА
FIELD MANUAL // 01

ЛЮДИ РАЗНЫЕ.
ПРИКАЗ ОДИН.

Как сохранить управление, дисциплину и доверие в смешанном подразделении современной войны

СУРОВАЯ ПРАВДА / БЕЗ САМОСУДА

CONTROL // COHESION // RESPONSIBILITY



00

НЕ ПЕРЕДЕЛЫВАТЬ ЛЮДЕЙ. СОБРАТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ.

Кадровые, мобилизованные, добровольцы, бывшие заключённые, люди разных возрастов, регионов и религий не обязаны нравиться друг другу. Они обязаны действовать как одна боевая система.

Главная опасность - не различия

Опасность начинается там, где внутри подразделения появляются параллельные правила: свои судьи, свои запреты, свои привилегии и право не выполнять общую задачу.

Задача командира

- Не оценивать человека по биографии, вере или компании. Оценивать поступок, надёжность и влияние на задачу.
- Установить один понятный стандарт поведения и применять его одинаково к сильным, удобным, старым и новым.
- Сохранить достоинство людей, но не отдавать им право создавать вторую власть внутри подразделения.

ГРАНИЦА: избиение, унижение, коллективная ответственность, лишение пищи, воды, сна или медицинской помощи не укрепляют дисциплину. Они создают страх, ложь и скрытую месть. Работайте только в пределах закона, устава, полномочий и приказов командования.

01

СОВРЕМЕННАЯ ВОЙНА УСИЛИВАЕТ ТРЕНИЕ

Когда люди рассредоточены, вымотаны и зависят друг от друга сильнее обычного, маленький конфликт быстро становится боевой проблемой.

Что изменилось

- Малые группы живут отдельно, и командир не видит их ежедневно.
- Связисты, операторы БПЛА, водители и медики получают особое влияние через незаменимую компетенцию.
- Чаты и слухи разносят конфликт быстрее официальной информации.

Что делает стресс

- Потери, бессонница и ожидание атаки усиливают агрессию и поиск виноватого.
- Знакомая компания кажется безопаснее общего подразделения.
- Любая несправедливость командира становится доказательством: «здесь каждый сам за себя».



Если общий порядок не сформулирован, вакуум заполняет самая сплочённая компания. Она начинает решать, кому доверять, кого прикрывать и какой приказ считать обязательным.

02

ОДНА БОЕВАЯ ЕДИНИЦА - ОДИН СТАНДАРТ

01 **Задача выше личных «понятий»**

Прошлое может объяснять привычки человека, но не отменяет порядок службы.

02 **Безопасность не обсуждается**

Маскировка, связь, оружие, маршруты, телефоны и данные о позиции подчиняются единым требованиям.

03 **Статус не даёт привилегий**

Возраст, срок службы, вера, землячество и прежняя судимость не дают права на отдельные правила.

04 **Возражение имеет канал**

Риск и ошибку докладывают прямо. Закулисный бойкот приказа - нарушение управления.

05 **Последствие следует за поступком**

Не за репутацией, не за языком и не за принадлежностью к компании.

Правила говорят до конфликта, а не после.
Коротко объявите их в первый день, повторите перед задачей и подтвердите собственным поведением.

03

ПЕРВЫЕ 72 ЧАСА: НЕ СПЕШИТЕ ДЕЛИТЬ

Командиру нужна не анкета «хороший - плохой», а карта возможностей и влияния.

Смотрите в трёх ситуациях

- Ожидание: кто собирает людей и задаёт тон.
- Нагрузка: кто работает, кто исчезает, кто тащит другого.
- Ошибка: кто признаёт факт, кто врёт, кто ищет крайнего.

Пять вопросов один на один

- Что ты умеешь лучше всего?
- Где тебе нужна помощь?
- К кому здесь прислушиваются и почему?
- Из-за чего группа уже спорит?
- Что тебе обещали и что не выполнено?



Не начинайте с вопроса «кто здесь мутит?»

Просите назвать конкретный эпизод: кто, когда, что сделал и к чему это привело.

04

КТО ВЕДЁТ ЛЮДЕЙ, КОГДА ВЫ МОЛЧИТЕ?

Должность показывает формальную власть. Поведение показывает настоящую.

Формальный центр

Командир ставит задачу, распределяет ответственность и отвечает за решение.

Центр компетенции

Специалист знает то, без чего группа не выполнит задачу. Его мнение весит больше звания.

Неформальный центр

Человек определяет настроение, доверие и готовность остальных действовать.

Ищите ответы

- На кого смотрят сразу после вашего приказа?
- Кто распределяет дефицит, новости и доступ к связи?
- Кто одной шуткой может остановить работу или, наоборот, погасить драку?
- К кому идут с личной проблемой, прежде чем обратиться к командиру?
- Кто одинаков в разговоре с вами и без вас?

Не путайте популярность с лидерством.
Лидер меняет поведение группы. Популярный человек только собирает внимание.

05

РАЗРЫВАЙТЕ МОНОПОЛИЮ. НЕ ДРУЖБУ.

Компания сама по себе не враг. Враг - её право подменять подразделение.

Нормальная близость

- Люди отдыхают со своими, но работают с любым назначенным бойцом.
- Не скрывают ошибки товарища.
- Не требуют отдельного порядка и ресурсов.

Опасная каста

- Отказывается от смешанных пар и общих задач.
- Покрывает нарушения и давит на свидетелей.
- Распределяет вещи, связь или информацию по принципу «свой - чужой».

ЧТО ДЕЛАТЬ

- Собирайте рабочие пары и расчёты по совместимости компетенций, а не по происхождению.
- Ротируйте ответственность: связь, имущество, дежурства, доклад, контроль подготовки.
- Проводите общий разбор по фактам: задача, действие, результат, вывод. Без охоты на «своих» и «чужих».
- Лишите компанию монополии на информацию и дефицит. Доступ должен идти по роли и задаче.
- Не устраивайте публичное унижение группы. Вы получите не дисциплину, а общий фронт против себя.

06

РАЗНАЯ РЕЛИГИЯ. ЕДИНАЯ ЦЕПЬ УПРАВЛЕНИЯ.

Уважать

- Личную веру, молитву, пищевые и бытовые потребности - насколько это совместимо с задачей и возможностями.
- Право человека не участвовать в насмешках и навязанной религиозной практике.
- Спокойный разговор без публичного спора о вероучении.

Не допускать

- Религиозного давления, оскорблений, «суда» внутри группы и принуждения других.
- Отдельной цепи командования через авторитетного верующего.
- Использования веры как щита для отказа от общего порядка без проверки оснований.

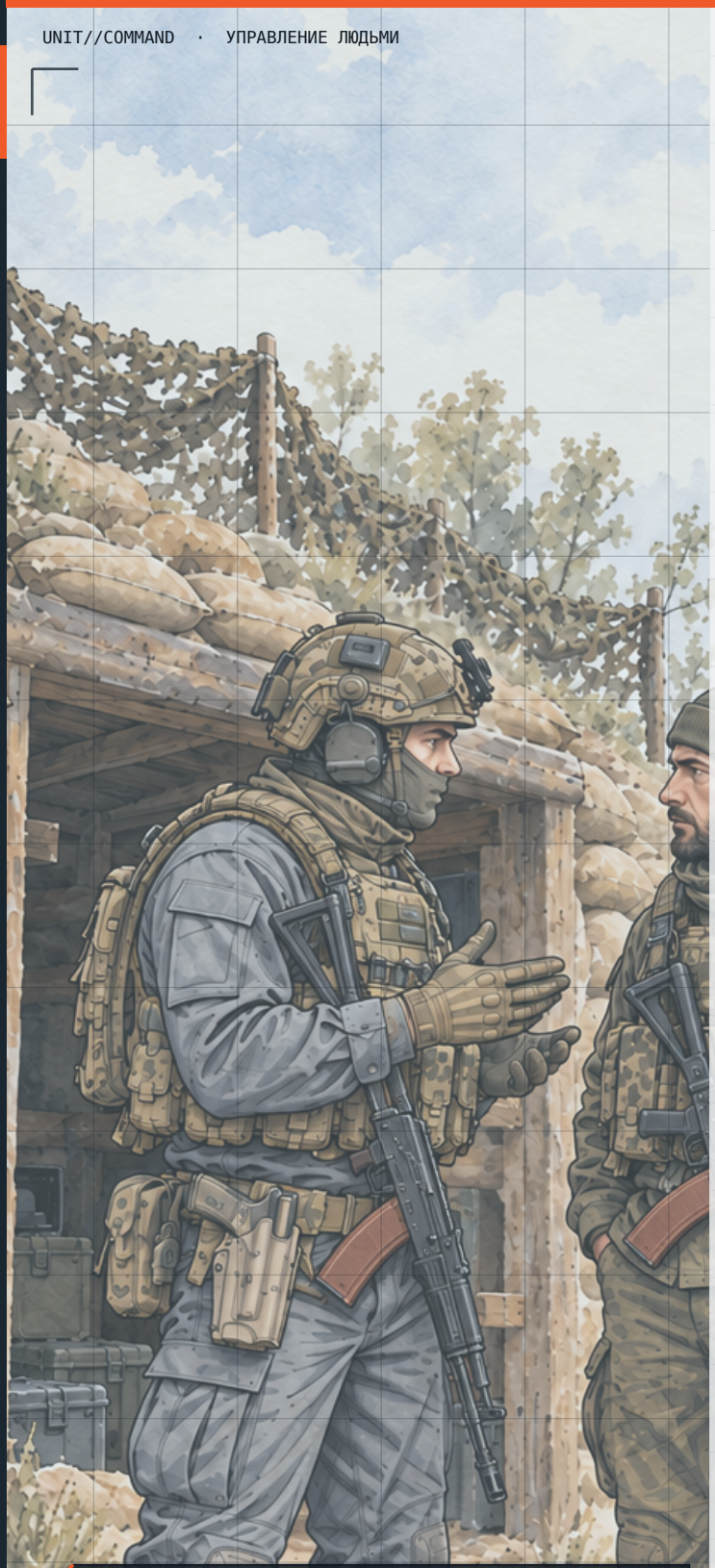
РАЗГОВОР КОМАНДИРА

«Что именно тебе необходимо? Что для тебя критично? Что возможно без ущерба задаче, безопасности и другим бойцам? Кого затрагивает решение?»

Если человек отказывается

Не превращайте ситуацию в спор о вере. Уточните конкретный приказ, причину отказа, законные основания и боевые последствия. Зафиксируйте факт и передайте вопрос по цепи командования, если он выходит за ваши полномочия.

Компромисс возможен в быту.
В момент боевой необходимости действует установленный законный порядок.



07

НЕ ЛОМАТЬ АВТОРИТЕТ. НАПРАВИТЬ ИЛИ ОГРАНИЧИТЬ.

У сильного лидера есть три пути.

Созидатель

Собирает людей, успокаивает конфликт, помогает слабому. Дайте законную ответственность и измеримый результат.

Торговец лояльностью

Поддерживает задачу только в обмен на привилегии. Сократите зависимость группы от его ресурсов и информации.

Манипулятор

Публично согласен, скрыто срывает. Фиксируйте эпизоды, ограничивайте доступ в пределах полномочий и действуйте официально.

Говорите один на один:

«Я вижу, что тебя слушают. Это ресурс подразделения, а не отдельная власть. Мне не нужно, чтобы ты любил меня. Мне нужно, чтобы люди после твоих слов выполняли общую задачу».

08

ГОВОРИТЕ ПО СХЕМЕ: ФАКТ - ВЛИЯНИЕ - ПРАВИЛО - ВЫБОР

1

ФАКТ

«После постановки задачи ты отдельно собрал троих бойцов и предложил ждать твоего решения».

2

ВЛИЯНИЕ

«Группа потеряла время, а командир расчёта не понимал, кто выйдет на задачу».

3

ПРАВИЛО

«Возражения докладываются мне напрямую. Параллельный бойкот приказа недопустим».

4

ВЫБОР И ПОСЛЕДСТВИЕ

«Сейчас ты подтверждаешь задачу и доводишь решение людям. Повторение будет зафиксировано и передано по команде».

- Без зрителей и оскорблений.
- С конкретным временем, действием и последствием.
- С возможностью кратко изложить свою версию.
- В конце человек своими словами повторяет, что должен сделать дальше.

09

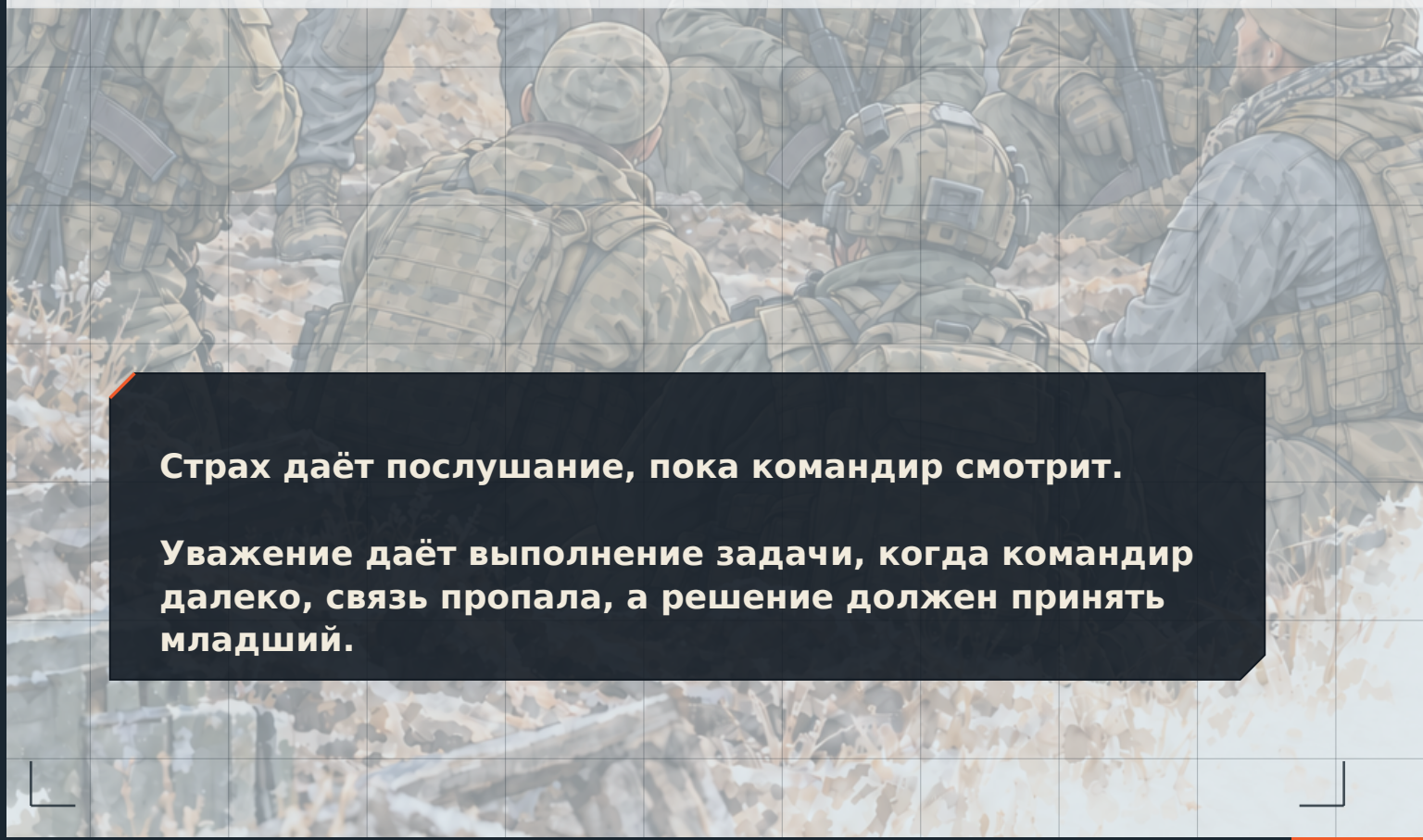
УВАЖЕНИЕ НЕ ТРЕБУЮТ. ЕГО ПОДТВЕРЖДАЮТ.

Командир получает уважение

- Когда знает дело и слушает специалиста там, где сам слабее.
- Когда одинаково реагирует на одинаковый проступок.
- Когда не обещает того, чего не может выполнить.
- Когда признаёт собственную ошибку без потери решения.

Командир теряет уважение

- Когда у него есть любимчики и неприкасаемые.
- Когда присваивает успех, а ошибку отдаёт вниз.
- Когда кричит вместо постановки задачи.
- Когда прячет себя от риска, который бездумно перекладывает на людей.



Страх даёт послушание, пока командир смотрит.

Уважение даёт выполнение задачи, когда командир далеко, связь пропала, а решение должен принять младший.

10

РАЗЛАГАЕТ ДИСЦИПЛИНУ ИЛИ ПРОСТО НЕУДОБЕН?

Неудобный профессионал

- Спорит прямо, а после решения исполняет.
- Приносит факты, риски и вариант решения.
- Одинаково говорит при вас и без вас.
- Предупреждает об ошибке до провала.
- Не использует людей как щит для личного конфликта.

Человек, разрушающий управление

- Выбирает, какие приказы выполнять.
- Собирает скрытую коалицию и искажает слова командира.
- Покрывает нарушения «своих» и давит на свидетелей.
- Монополизирует ресурсы, информацию или доступ к специалистам.
- Использует веру, прошлое или статус как право на отдельный закон.

Смотрите не на резкий язык, а на повторяющийся рисунок поведения.

Один конфликт - эпизод. Разные эпизоды с одним итогом - уже система.

Не наказывайте за репутацию.
Проверяйте факт, влияние на задачу и наличие умысла. Мотив уточняет решение, но нарушение доказывает действие.

11

СНАЧАЛА ФАКТЫ. ПОТОМ РЕШЕНИЕ.

Разговор о дисциплине должен выдержать проверку: «Я могу объяснить своё решение по пунктам?»

1 Остановить риск

Если есть немедленная угроза людям, оружию, связи или позиции - сначала обеспечить безопасность в пределах полномочий.

2 Развести версии

Опрашивать участников отдельно: время, место, приказ, действие, последствие, свидетели.

3 Сверить следы

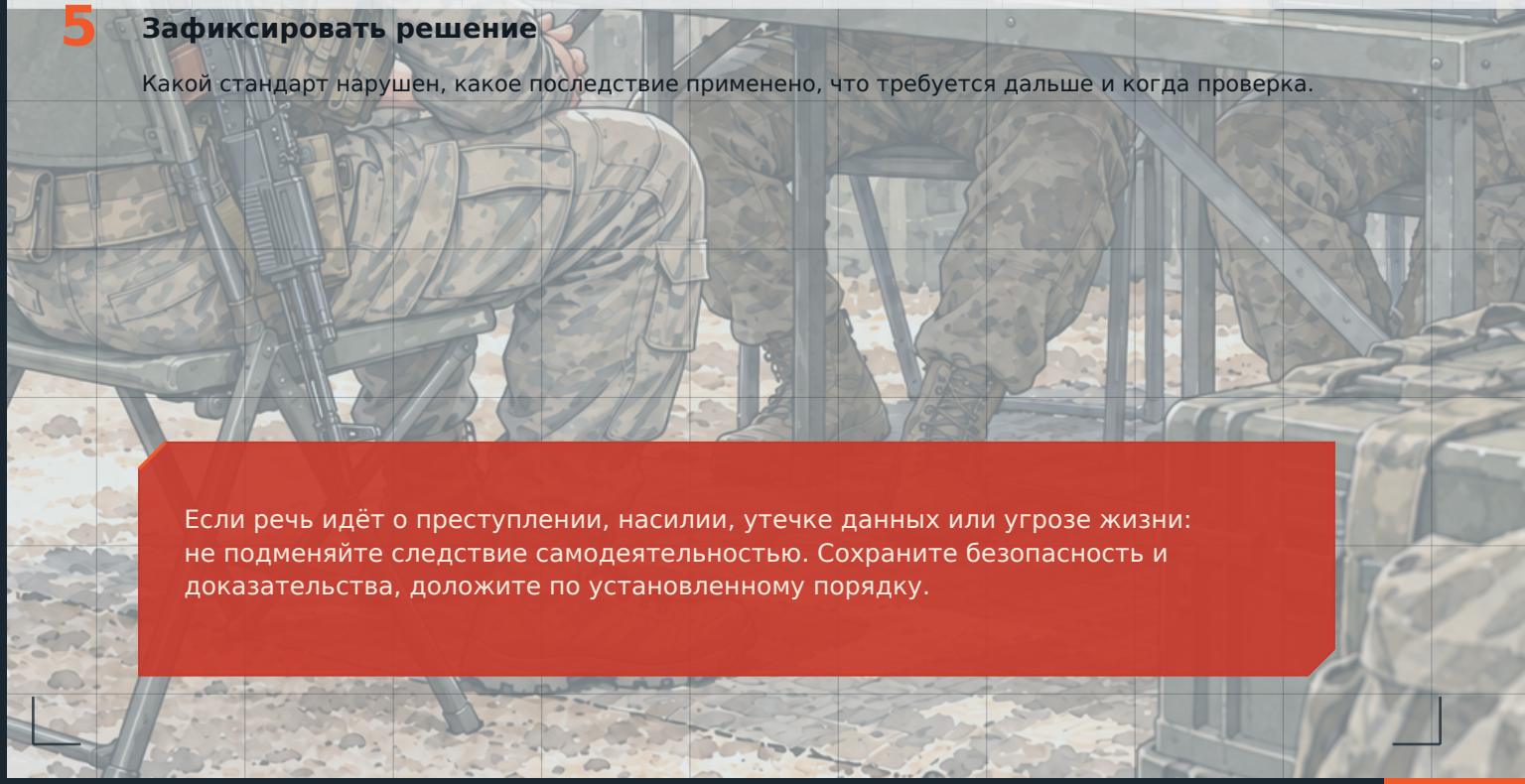
Журналы, сообщения, записи связи, доклады и наблюдения. Слух не становится фактом из-за количества повторов.

4 Выслушать человека

Объяснение не отменяет факт, но показывает ошибку, неумение, давление группы или умысел.

5 Зафиксировать решение

Какой стандарт нарушен, какое последствие применено, что требуется дальше и когда проверка.



Если речь идёт о преступлении, насилии, утечке данных или угрозе жизни: не подменяйте следствие самодеятельностью. Сохраните безопасность и доказательства, доложите по установленному порядку.

12

НАКАЗАНИЕ - НЕ МЕСТЬ. ЭТО ВОССТАНОВЛЕНИЕ ПОРЯДКА.

Выбирайте минимальную законную меру, которая реально остановит нарушение и защитит задачу.

0 **Немедленная безопасность**

Замена на критической роли, прекращение опасного действия, ограничение доступа по установленной процедуре - только в пределах полномочий.

1 **Чёткое исправление**

Назвать факт, стандарт и требуемое действие. Для первой исправимой ошибки этого часто достаточно.

2 **Официальная фиксация**

Предупреждение, свидетель, запись и срок проверки. Не оставлять последствие в виде туманной угрозы.

3 **Корректирующая подготовка**

Дополнительное обучение или контролируемое выполнение, если это разрешено и связано с нарушением.

4 **Дисциплинарная процедура**

Доклад и мера по уставу, закону и цепи командования.

5 **Удаление из роли**

Переназначение, отстранение или передача компетентным органам при устойчивом риске или преступлении.

ЗАПРЕЩЁННАЯ САМОДЕЯТЕЛЬНОСТЬ: побои, унижение, вымогательство, коллективное наказание, опасные «проверки», отказ в еде, воде, сне или медпомощи. За тяжёлое нарушение можно сразу перейти к официальной процедуре - но не к самосуду.

13

РАСКОЛ ПЕРЕД ВЫХОДОМ: СЕМЬ ДЕЙСТВИЙ

Цель - не примирить всех за десять минут. Цель - вернуть функциональное управление на ближайшую задачу.

01 Остановить распространение слуха и собрать только ключевых участников.

02 Назвать неизменяемое: задача, командование, безопасность, время.

03 Дать сторонам по три минуты на факты без историй о характере.

04 Развести спорные полномочия и назначить проверяемые роли с резервом.

05 Собрать рабочие пары по компетенции. Не сводить врагов демонстративно «для воспитания».

06 Заменить того, кто прямо отказывается или создаёт угрозу, и доложить по порядку.

07 Провести обратный доклад: каждый повторяет свою задачу, связь, сигнал остановки и резервный порядок.

Под угрозой БПЛА длинное собрание само становится риском. Держите кризисный разбор коротким, защищённым и ориентированным на ближайшие часы.

14

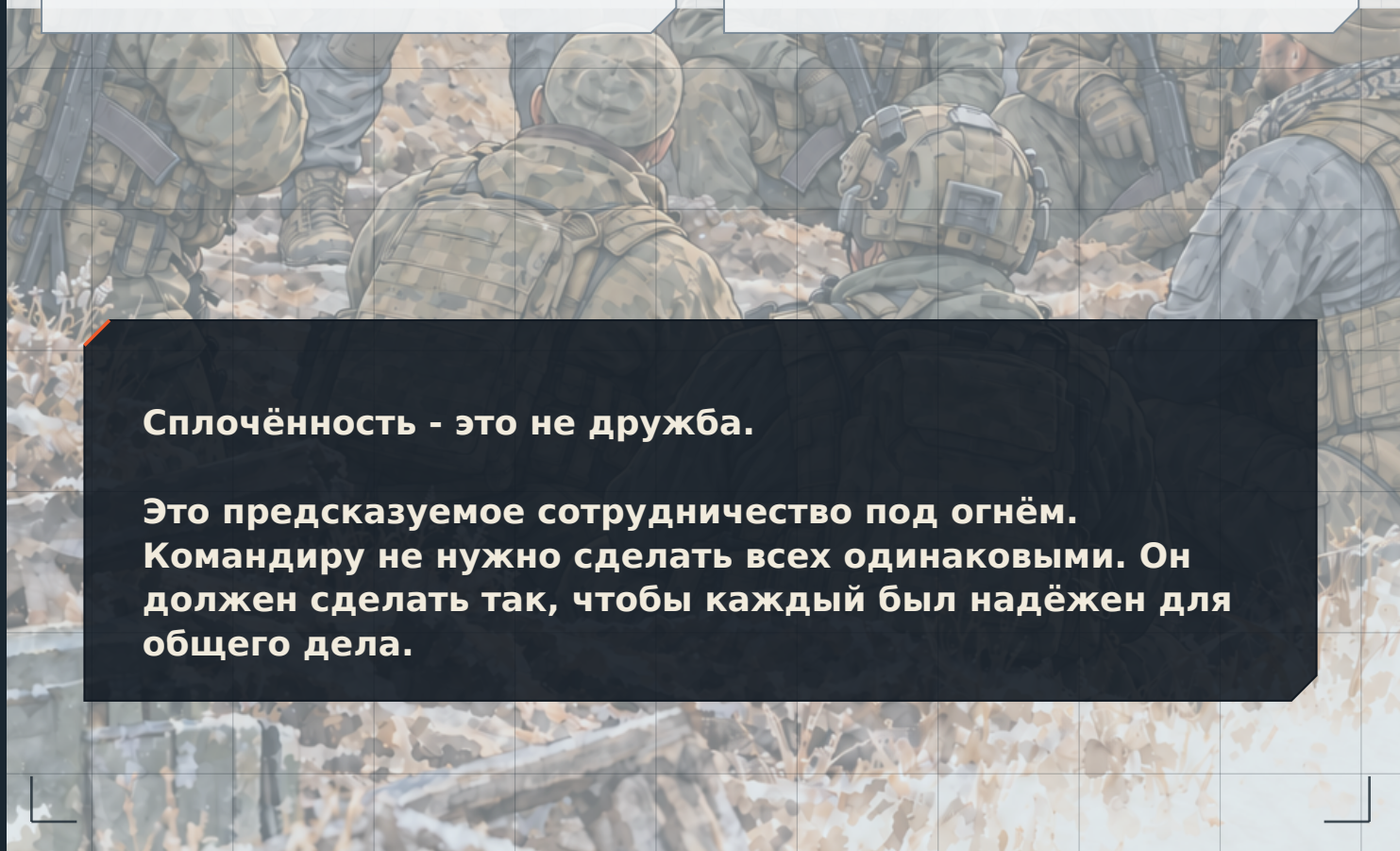
КАРМАННАЯ ПРОВЕРКА УПРАВЛЯЕМОСТИ

Перед задачей

- Я знаю, кто влияет на людей.
- Правила названы и одинаковы для всех.
- Роли, резерв и границы полномочий понятны.
- Конфликт закрыт или временно локализован.
- Каждый знает, кому и как докладывать при потере связи.

После задачи

- Разбор начинается с фактов, а не обвинений.
- Полезный неформальный лидер получает признание и ответственность.
- Нарушение не исчезает из-за боевых заслуг.
- Обещания командира закрыты или честно пересмотрены.
- Следующая проверка назначена по времени и человеку.



Сплочённость - это не дружба.

Это предсказуемое сотрудничество под огнём. Командиру не нужно сделать всех одинаковыми. Он должен сделать так, чтобы каждый был надёжен для общего дела.

БЕ

БОЕВАЯ ЕДИНИЦА

COMMAND SYSTEM // HUMAN FACTOR



Три вопроса перед любым решением:

1. Какой факт я установил?
2. Как он повлиял на задачу и людей?
3. Применил бы я то же правило к своему самому сильному бойцу?

Учебное пособие. Не заменяет устав, закон, приказы командования и профессиональную правовую оценку.