



Некоторые ожидания от руководства в многонациональных силах на примере подготовки в НАТО

Глен Сегелл

*Факультет экономических и управленческих наук, Университет Свободного
Государства, ЮАР, <http://www.ufs.ac.za>*

Аннотация: Для обеспечения большей эффективности в условиях НАТО от военных руководителей может требоваться дополнительная специальная подготовка, учитывающая международный характер организации. Он предусматривает управление войсками другой страны. Чтобы описать и оценить ожидания от командования, в статье рассматривается обучение в НАТО и раскрываются ожидания от такой подготовки. Анализ пяти курсов обучения в Школе НАТО в Обераммергау помогает определить эти ожидания в конкретных областях для конкретных званий, ценность и содержание такого обучения. Например, от сержантского состава в звании OR-4/OR-5 (младший сержант – сержант) ожидают продвинутых навыков взаимодействия, OR-6/OR-7 (старший сержант – старшина) – ведения боевых действий, противодействия торговле людьми и организованной преступности, а OR-8/OR-9 – международной этики и законов вооружённого конфликта. От офицеров в звании OF-4/OF-9 (подполковник – генерал-полковник) ожидают продвинутых навыков принципиальности и противодействия коррупции. С 2015 по 2021 гг. эти пять курсов прошли 1 555 слушателей, что, учитывая их звания, может означать, что под их началом могут служить более 85 000 подчинённых.

Ключевые слова: Лидерство, Организация Североатлантического Договора, НАТО, сержант, офицер, обучение, Школа НАТО в Обераммергау.

Вступление

Организация Североатлантического Договора (НАТО) насчитывает 30 стран-участниц и еще 20 стран-партнеров. На национальном и международном уровне совместной деятельности ведется обучение войск для подготовки к выполнению всех поставленных задач. Для обеспечения большей эффективности в условиях НАТО от командиров может требоваться дополнительная специальная подготовка, учитывающая международный характер организации. Например, командование войск может быть из другой страны. Чтобы описать и оценить такие ожидания от командования, мы в этой статье предлагаем рассмотреть некоторые учебные курсы НАТО, где учат руководству международными силами.

Цель анализа этих курсов – показать, насколько последовательна философия руководства, судя по ожиданиям от командования на этих курсах, и лучше понять ожидания НАТО от командования применительно к разным уровням иерархии и специальностям. Применённый метод – вычленив скрытое и явное в организации курсов.

К оценке любого военного обучения в многонациональном контексте концептуально применимы слова герцога Веллингтонского, главнокомандующего британской и союзными армиями в сражении с Наполеоном при Ватерлоо, сказанные, когда он в 1856 г. посетил Итонский колледж вблизи Виндзорского замка, выпускником которого он был. Он, как утверждают, сказал: “Битва при Ватерлоо была выиграна здесь!”¹

Учитывая состав союзных сил того времени, он вполне мог иметь в виду, что спорт и игры в британских колледжах вырабатывали в парнях качества, делавшие их военачальниками. Очевидно, что многие виды спорта – это подражание войне. Руководство посредством приказов и личным примером на спортивной площадке, что формируется в юном возрасте, в сплочении команды и командных действиях, концептуально не отличается от руководства на поле боя. Доверие – улица с двухсторонним движением и неотъемлемый элемент управления и подчинения, что прежде всего проявляется в дисциплине и единстве для каждой команды, спортсмена и солдата в любом звании, когда они идут к одной цели.

Исходя из смысла Веллингтонового понятия “одной цели” в международной среде НАТО, в статье анализируются пять учебных курсов НАТО, всё это – в контексте определений руководства из Оксфордского словаря английского языка. При этом дается представление о конкретных ожиданиях НАТО от командования для разных званий, охваченных такой подготовкой. Содержание обучения должно повышать ценность и других видов подготовки на других курсах НАТО и стран-участниц. Оно повышает ожидания от командования как в условиях многонациональных сил, так и для конкретного содержания каждого курса.

¹ Neville Thompson, *Wellington after Waterloo* (London: Routledge, 2016), 4.

Пять рассматриваемых здесь курсов предлагает Школа НАТО в Обераммергау, Германия (NATO School Oberammergau, NSO). Школ и курсов подготовки в каждой стране-участнице и в НАТО намного больше.² NSO и эти курсы были избраны, потому что после всесторонней оценки автор статьи пришел к выводу, что они представляют общую тенденцию. Будет справедливо сказать, что их содержание отражает ценности, моральный дух и идеологию, которой НАТО и её страны-участницы стремятся придерживаться и, если нужно, защищать. Этим поясняется их использование в качестве методологического средства исследования некоторых ожиданий НАТО от командования, определяемых званием и подготовкой, соответствующей этому званию.

Следует иметь в виду, что национальные системы продвижения по службе различны; поэтому определение стажа, срока службы, возраста и выслуги военнослужащих, а также задач при отправке на обучение в НАТО должно обеспечить равенство и эффективность любой подготовки. В НАТО 30 стран-участниц, солдаты в них могут иметь разные функции и задачи с точки зрения командования. Так, сержантские звания OR-1 – OR-9 в NSO соответствуют званиям E-1 – E-9 в армии США или от младшего капрала до уоррент-офицера 1 класса в британской армии. Например, звания OR-1 – OR-3 – это низшие, начальные звания в военной структуре. От этого личного состава ожидают соблюдения национальных норм поведения и выполнения приказов командиров и начальников. В американской и британской армии это рядовой – ефрейтор.³

Три описанных в этой статье курса предлагаются военнослужащим НАТО (стран-партнеров) в сержантских званиях OR-4 – OR-9, что в американской и британской армии соответствует званиям от капрала до уоррент-офицера 1 или 2 класса/ сержант-майора/ главного сержант-майора и их вариациям.⁴ Эти три курса – вводный курс для сержантского состава, M1-82 (промежуточный курс для сержантского состава) и M1-95 (продвинутый курс для командного состава).

Большинство их слушателей – молодежь и (или) новобранцы вооружённых сил своей страны. Согласно мнению Веллингтона, для них обучение важнее, чем для более высоких званий, потому что полученное путем обучения, опыта и делегирования полномочий в молодом возрасте можно развить позднее, применительно к разным условиям. Если лидерство, исполнительность и дух войскового товарищества выработаны в младшем возрасте, например, на таких курсах, легче накапливать опыт и потенциал для победы в дальнейшем.

² NATO School Oberammergau (NSO), "Course Catalogue," доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Portfolio/Course-Catalogue>.

³ US Army, "US Army Ranks," доступ на 6 сентября 2021, <https://www.army.mil/ranks>.

⁴ NATO, "NATO Codes for Grades of Military Personnel, STANAG 2116" (Brussels, Belgium: NATO, January 2021).

Военнослужащих более высокого звания и (или) старшего возраста обучают специализированным аспектам военного дела и таким предметам, как правила ведения боевых действий и законы войны. Поэтому в данной статье мы рассмотрим один курс для старших офицеров, OF-4 – OF-9 (подполковник – генерал), или их гражданских аналогов.⁵ Это курс M8-103 (Формирование неподкупности командиров вооружённых сил). Далее мы рассмотрим как уроки, полученные на всех четырех курсах, можно применить для спецподготовки, например, обучения согласно M2-00 (курс разведывательного обеспечения нерегулярной войны).

Хотя такое обучение может проводиться в каждой стране-участнице, смысл и цель обучения в NSO – научить слушателей руководить в ситуациях совместных боевых действий, которые возможны при любом применении сил НАТО. Далее, благодаря обучению в NSO, возникает потенциальная польза от объединения людей и связи слушателей из разных стран, которая проявится при совместной многолетней службе и выльется в успех применения и выполнения боевых задач. Чтобы рассмотреть такую подготовку в контексте ожиданий от командования, статья продолжается разделом “Определения и обоснование”, после чего идет раздел о Педагогике обучения руководителей в НАТО.

Определения и обоснование

В целом, в NSO обучают и готовят обеспечивать нынешние и будущие операции, стратегию, политику, доктрину и процедуры НАТО согласно главной миссии, ценностям и идеологии организации и её стран-участниц. Предлагаются курсы разной продолжительности для разных званий, как очные, так и заочные. Некоторые из них предназначены для сержантского состава. Оксфордский словарь английского языка определяет сержанта как военнослужащего, получившего звание путем повышения из нижних чинов, а не присвоения звания офицера. Это поступивший на военную службу солдат, назначенный руководить другими солдатами и помогать кадровым офицерам.⁶

Такой отбор и назначение должны основываться на изучении и оценке руководящих качеств и характеристик людей в подразделениях и на ежедневном взаимодействии с другими солдатами. В рамки этого определения ложится правомерная задача НАТО – обучать отобранных и назначенных на командные должности людей в своих странах. В ходе такой подготовки также могут обучать специальности шире национальной программы военного обучения, что позволит им принимать эффективные командные решения, отдавать приказы и вести своим примером в многонациональном коллективе, в частности, в НАТО. В НАТО их считают костяком, потому что они

⁵ NATO, “NATO Codes for Grades of Military Personnel.”

⁶ Oxford University, *Oxford English Dictionary* (Oxford: Oxford University Press, 2016).

также поддерживают дисциплину, обеспечивают стандарты и взаимодействие, причем от командиров-сержантов также ожидают обучения, подбора личного состава, выполнения технических и военно-полицейских обязанностей. Сержанты подчиняются офицерам, то есть своим командирам (начальникам). Офицеры ставят перед сержантами и нижними чинами цели, задачи и отдают приказы.⁷

В теории и на практике сержанты ведут нижние чины за собой. Это соответствует определению руководства как лидерства (*leadership*) из Оксфордского словаря английского языка, определяющего руководство как процесс общественного влияния, позволяющий максимизировать усилия других людей для достижения цели; качества или способности, делающие человека лидером, или положение лидера; человека или людей, берущих на себя ответственность в отсутствие других; оно может существовать в формальных и неформальных группах и условиях, проявляется, когда другие следуют ему, и включает способность человека, группы или организации вести за собой.⁸

Будет правильным сказать, что один из элементов любого обучения военного руководителя, в том числе в НАТО – показать слушателям, что означает лидерство в теории и на практике, при чём вышеупомянутое концептуальное определение и обоснование может быть основой любой учебной программы курса. Цель обучения для слушателя – уметь применить полученные уроки в деле: в бою или в небоевых условиях, например, в миротворческих или гуманитарных миссиях или чрезвычайных ситуациях гражданского характера. Всё чаще таковы задачи НАТО после окончания Холодной войны в 1990 г. Поэтому цель обучения в НАТО – подготовить слушателей, способных лучше работать на руководящих ролях и позициях.⁹

Чтобы привязать это определение и обоснование к контексту, в статье рассмотрены некоторые ожидания НАТО от командования, в зависимости от звания и соответствующей этому званию подготовки, ниже, в разделе “Педагогика обучения руководителей в НАТО”. Далее идут отдельные разделы, посвященные пяти курсам NSO: NSO M5-33 (вводный курс для сержантского состава), NSO M1-82 (промежуточный курс для сержантского состава), NSO M1-95 (продвинутый курс для командного состава), NSO M8-103 (формирование добропорядочности командиров вооружённых сил) и расширение возможностей управления в ходе спецподготовки.

⁷ Laura A. Ford et al., *21st Century Soldiers and Non-Commissioned Officers: Critical Predictors of Performance*, Technical Report No. 1102 (Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, May 2000), <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA380044.pdf>, 45-50.

⁸ Oxford University, *Oxford English Dictionary*.

⁹ Jeffrey J. Horey et al., *Competency Based Future Leadership Requirements*, Technical Report No. 1148 (Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, July 2004), 12-13.

Педагогика обучения руководителей в НАТО

Поскольку в НАТО входят 30 стран-участниц с разными отношениями между гражданскими и военными – правительствами, парламентами, обществом, гражданами и военнослужащими – в них существуют разные процедуры принятия и выполнения решений и разные ожидания от командиров разных рангов, а учитывая разные языки и национальные правила, возникает потребность обеспечить совместимость в НАТО. Эту задачу, кроме стран-участниц, решает подготовка НАТО.

Там, где есть отличия, есть и общность. Не будет ошибкой сказать, что руководство является повседневной функцией всех стран-участниц НАТО и их военных. Принимаются решения, люди подчиняются другим людям. Как и в отношениях между гражданскими и военными в каждой из стран-участниц, в НАТО есть гражданская и военная организационная структура. Обе они организованы как пирамида, с одним человеком на вершине, имеющим власть и легитимность руководства. Их делегируют, на каждом уровне ниже вершины есть руководители и подчинённые. На всех этих уровнях, включая низший, объединяющий людей в одинаковом, низшем первоначальном звании, есть человек, способный вести за собой других, своим примером или в силу опыта.¹⁰

Есть и другие общие черты. Обучение в НАТО должно обеспечивать не только совместимость при применении и определённые качества руководства для каждого звания. Расширение возможностей путём обучения предполагает планирование и подготовку в рамках программы курса, гарантирующие первоочередное внимание к критическому анализу и ответам на вопросы. Поэтому педагогика любого обучения не сводится к чтению материалов и лекций.

Первый шаг любой подготовки руководителей – обучение обучающихся. В NSO это непрерывный повторяющийся процесс. Во-первых, проводится внутреннее обучение преподавателей: NSO еженедельно проводит сессию повышения квалификации для всего персонала. Темы лекций – от организации онлайн-курсов и подготовки наглядных пособий до применения соцсетей в процессе обучения и его лучших инструментов.¹¹

Исходя из имеющейся подготовки и содержания курса, инструктора в каждом из пяти курсов, изученных в данной статье, определяют смысл руководства в контексте предмета обучения. В педагогике очных курсов используют смешанный подход, что может включать чтение литературы, лек-

¹⁰ Jeffrey G. Lofgren, "NATO Capability Development: Interoperability," *The Three Swords Magazine*, no. 30 (2016): 12-15, доступ на 6 сентября 2021, https://www.jwc.nato.int/images/stories/_news_items_/2016/LT_GEN_Lofgren_interview.pdf.

¹¹ NATO School Oberammergau, "Train the Trainers," June 17, 2021, доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/>.

ции в аудитории с вопросами и ответами и презентации PowerPoint, интерактивные лекции, моделирование поведения, проблемное обучение (малые группы – совместная работа), ролевые игры, имитацию (практические учения/игры), неформальное взаимодействие (спорт, игры) и индивидуальную и групповую работу по заданным сценариям. Кроме того, NSO готовит и предлагает онлайн-курсы, в том числе электронные модули, требуемые перед очным обучением. Учебный план и педагогика тоже меняются со сменой военной ситуации и в зависимости от отзывов слушателей.¹²

Проводятся также неформальные семинары, на которых слушатели могут инициативно обсуждать свой опыт и сравнивать его, например, в прошлых и будущих войнах. Слушателей поощряют обсуждать как их опыт, во многих случаях приобретенный на фронтах и полях сражений, может помочь проведению реформ и инновациям в секторе обороны и безопасности, и как его можно передать верхушке военного командования и политической элиты. От слушателей можно ожидать оценки и даже неприятия содержания учебного плана на основе их собственного передового опыта, если они смогут обосновать это.

NSO M5-33 (Вводный курс для сержантского состава) ¹³

Для повышения совместимости в НАТО определено соответствие званий сержантского состава стран-участниц. Так, OR-4 – первый командный уровень – это капрал в американской и британской армиях. Далее идёт OR-5 – уровень руководства, оказывающий наибольшее воздействие на подчинённых. В американской и британской армиях это сержант.

Соответствующий курс для OR-4 и OR-5, доступный и другим, вплоть до OR-9 – NSO M5-33 (Вводный курс для сержантского состава). Он даёт основы знаний о НАТО. Курс охватывает структуру, политику, операции НАТО и текущие задачи Альянса. Это двухнедельный очный курс. По возвращении домой или при развертывании в составе частей НАТО выпускники этого курса должны быть образцом совместимости в НАТО.

От выпускников этого курса в звании OR-4 ожидают поддержания порядка и дисциплины среди нижних чинов. Другие задачи могут включать обучение, внешний вид и общее обеспечение подчинённых. От выпускников этого курса в звании OR-5 ожидают практического руководства на основе личного примера, личного соответствия требованиям при обеспечении норм поддержания порядка и дисциплины, обучения, внешнего вида и общего обеспечения подчинённых. От сержантов в званиях OR-4 и OR-5

¹² Jowati Juhary, "Understanding Military Pedagogy," *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 186 (13 May 2015): 1255-1261, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.104>.

¹³ NATO School Oberammergau, "M5-33 (NATO NCO Orientation Course)," доступ на 6 сентября 2021, www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=34.

ожидают безусловных умений чёткого выполнения задач, руководства, заботы о вверенном личном составе и обеспечения выполнения поставленного задания.

Промежуточный курс для сержантского состава NSO M1-82 ¹⁴

Звание сержантского состава НАТО OR-6 – первое промежуточное/высшее сержантское звание НАТО. В американской и британской армиях это сержант или штаб-сержант. OR-6 обычно присваивают на должностях, требующих большей ответственности, чем OR-5, например, больше опыта и лидерства, для формирования собственной сферы влияния при любых обстоятельствах. Стоит заметить, что в некоторых странах-участницах НАТО следующее звание, OR-7, считают первым званием старшего сержантского состава. В американской и британской армиях это штаб-сержант или первый сержант/мастер-сержант.

Соответствующий командный курс для OR-6 и OR-7, доступный вплоть до OR-9 – двухнедельный очный NSO M1-82 (Промежуточный курс для сержантского состава). Из электронной переписки с NSO 6 сентября 2021 г. автор узнал, что с января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 435 слушателей из разных стран НАТО. В их подчинении могут находиться еще до 8 000 человек.

Их содержание включает, в частности, два момента, с которыми могут столкнуться сержанты в этом звании: они должны руководить подчинёнными и давать рекомендации начальниками при принятии решений и планировании обороны в НАТО. Первый – это “правила ведения боевых действий”, второй – “противодействие торговле людьми”. Касательно первого, слушателей учат процедурам НАТО как организации и внутренним процедурам работы. Касательно второго, их учат политике НАТО по противодействию торговле людьми, включая детей, и влиянию противодействия торговле людьми на операции под эгидой НАТО.

После курса командиры-сержанты должны знать, кто больше всех рискует стать жертвой торговли людьми и как можно выявить жертв и распознать торговцев людьми и преступников. Командиры также должны понимать и применять принципы и стандарты поведения, включая влияние на безопасность миссий сил под руководством НАТО, в более широком вопросе противодействия организованной преступности, что требует знания базовых принципов расследования и хорошей практики.

После курса сержанты в звании OR-6 и OR-7 должны иметь знания и навыки командования для ключевых функций в структуре командования по этим вопросам. От них ожидают применения полученных знаний и навыков

¹⁴ NATO School Oberammergau, “M1-82 (NATO NCO Intermediate Leadership Course in a Multinational Environment),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.nato.school.nato.int/Academics/eLearning/Course-Catalogue/Course-description?ID=82>.

командования при совместном выполнении задач и эффективного управления большим количеством людей и техники. Кроме того, на этом уровне они должны уметь дать совет своим командирам.

Продвинутый курс для командного состава NSO M1-95¹⁵

Наивысшие звания сержантского состава в НАТО – OR-8 и OR-9. В армиях США и Великобритании – это уоррент-офицер 1 или 2 класса / сержант-майор/ главный сержант-майор и их вариации. Соответствующий командный курс для OR-8 и OR-9 – двухнедельный очный “Продвинутый курс для командного состава” NSO M1-95. Из электронной переписки с NSO 6 сентября 2021 г. автор узнал, что с января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 472 слушателя из разных стран НАТО. В их подчинении могут находиться еще более 23 000 человек.

Ожидаемые командные навыки от выпускников курса, которые считаются высшим сержантским составом в штабах НАТО – обеспечить необходимый профессиональный рост других сержантов, обеспечить мастерство и профессионализм при четких и лаконичных вводных о процессе работы и стандартизации, и быть связующим звеном между штабами для бесперебойного поступления информации.

Этот курс дает передовые командные навыки, управленческие способности и знание НАТО, что должно помочь сержантам эффективно применять эти навыки в международных операциях. Один из предметов, которые должен освоить, применять и пропагандировать слушатель – международная этика и законы вооружённого конфликта. Один из методов его изучения – дать первоисточники и затем попросить слушателя объяснить бесчисленные проблемы руководства и этические дилеммы НАТО, касающиеся разнорасовых, разнокультурных и разнополых сил. От сержантов в звании OR-8 и OR-9 ожидают применения усовершенствованных командных навыков, приобретенных в ходе подготовки, умения консультировать подразделение/штаб, вышестоящих командиров, обучать подчинённых, координировать и контролировать обучение, контролировать эффективность подразделений и обеспечивать стандарты международной этики и законов вооружённого конфликта.

Кроме того, от командиров в звании OR-9, которые считаются наиболее опытным старшим сержантским составом в структуре НАТО, ожидают применения знаний международной этики и законов вооружённого конфликта, полученных на курсах, в качестве примера для всех сержантов, с тем, чтобы обеспечить реализацию политики и обеспечить надзор на тактическом, оперативном и стратегическом уровне, поддерживая планы командующего до и во время применения сил НАТО.

¹⁵ NATO School Oberammergau, “M1-95 (NATO NCO Advanced Leadership in a Multinational Environment),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=93>.

Сержанты в этом звании могут занимать весьма высокие экспертные и руководящие посты в вооружённых силах своих стран. Поэтому полученные в результате обучения знания могут помочь в применении ценностей, этики и идеологии НАТО, которые остаются неизменными с создания Альянса в 1949 г. Так, в Вооружённых силах США есть сержант – старший советник Председателя Комитета начальников штабов. Это самый высокопоставленный сержант в ВС США. Старшего советника назначает Председатель Комитета начальников штабов, как представителя по делам рядового и старшинского состава перед высшими должностными лицами Министерства обороны, что делает выпускника этого курса одним из наиболее влиятельных советников по международной этике и законам вооружённого конфликта до и во время применения сил НАТО и стран-участниц, включая миротворческие и гуманитарные миссии.

Курс формирования добропорядочности командиров вооружённых сил для сержантов M8-103 ¹⁶

Очные курсы и электронные модули NSO предназначены не только для сержантов, но и для офицеров. Это письменная директива для всего военного и гражданского персонала. Примером письменной директивы по совершенствованию руководства является “Стратегия и рекомендации НАТО” (NATO Bi-SC Strategy & Guidelines).¹⁷ Их прочное знание – условие прохождения недельных очных курсов NSO M8-103 “Курс формирования добропорядочности командиров вооружённых сил”. Это курс для старшего военного персонала НАТО и стран-партнеров уровня OF-4 – OF-9 или их гражданского эквивалента, в американской и британской армии – от подполковника до генерала. Из электронной переписки с NSO 6 сентября 2021 г. автор узнал, что с января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 446 военных и гражданских. В их подчинении могут находиться все вооружённые силы их стран – миллионы человек.

Один из предметов, которые должен освоить, применять и пропагандировать слушатель – формирование добропорядочности и борьба с коррупцией в национальных министерствах и военных организациях. Соответственно, педагогика курса должна дать знания о формировании неподкуп-

¹⁶ NATO School Oberammergau, “M8-103 (NATO Defence Leadership In Building Integrity Course),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=100>.

¹⁷ NATO, “NATO Non-Commissioned Officer (NCO) Bi-Strategic Command Strategy and NCO Guidelines,” September 15, 2017, доступ на 6 сентября 2021, <https://shape.nato.int/resources/site7234/General/NCO%20leadership/nato-non-commissioned-officer%20bi-strategic-command-strategy-and-nco-guidelines-nu-18sept17.pdf>.

ности как ключевого элемента обороны и создании соответствующих органов безопасности, включая роль руководства и принципы добропорядочности, прозрачности и подотчетности при управлении военными ресурсами.¹⁸

Пример такого педагогического подхода – дать слушателям сценарии для обсуждения. Получив такие сценарии, слушатели должны показать понимание разных определений и принципов верховенства права, его связи с противодействием коррупции в ходе направленного обсуждения и упражнений, продемонстрировать понимание роли и задач основных организаций (национальных и международных), борющихся с коррупцией, обсудить личное поведение, действия чиновников и их возможную коррекцию на основе чётких этических ориентиров. От слушателей ожидают применения полученных знаний для описания реальных путей борьбы с коррупцией в своей стране и помощи практическим изменениям в своём ведомстве.

Выпускники этого курса должны сами знать и обучать других оценке последствий коррупции как угрозы безопасности, важности её учёта во всех планах и операциях НАТО, на всех этапах планирования и реализации.

Совершенствование руководства путем специализированного обучения

Описание всех предлагаемых НАТО курсов обучения выходит за рамки этой статьи. Однако их всесторонняя оценка, включая рассмотренные в статье курсы NSO, указывает на важное место руководства в учебной программе и педагогике. Поэтому верно будет сказать, что полученные при обучении знания формируют и укрепляют лидерство.

Чтобы рассмотреть это утверждение, в статье также рассмотрен пример специализированного обучения – недельный очный курс NSO M2-00 “Разведывательное обеспечение нерегулярной войны” для сержантов в званиях OR-4 – OR-9 и офицеров в званиях OF-1 – OF-5.¹⁹ С января 2015 г. по сентябрь 2021 г. этот курс прошли 202 слушателя. В их подчинении могут находиться более 7 000 военнослужащих.

Один из предметов требует от слушателя понимать, применять и руководить сбором и анализом информации. От выпускника ожидают руководства подчинёнными и помощи начальникам на стратегическом и оперативном уровне при асимметричных военных угрозах и ситуациях. Возможно, я повторюсь, но помощь начальникам предполагает, что последние поведут за собой подчинённых, которые оказывают такую помощь. Подчинённые, в свою очередь, пойдут за начальниками. Так или иначе, вывод заключается

¹⁸ См., например, Todor Tagarev, ed., *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence: A Compendium of Best Practices* (Geneva/Brussels: NATO and the Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2010).

¹⁹ NATO School Oberammergau, “M2-00 (Intelligence Support to Irregular Warfare Course),” доступ на 6 сентября 2021, <https://www.natoschool.nato.int/Academics/Resident-Courses/Course-Catalogue/Course-description?ID=1>.

в том, что обучение в NSO расширило возможности руководства на всех уровнях, особенно в том, что касается знания наиболее важных предметов.

Другие курсы специализированного обучения, имеющие практическое значение для руководства, охватывают, например, ядерное сдерживание, кибернетическую, гибридную (роботы, БПЛА, искусственный интеллект, информационные технологии) войну, расширение НАТО, реформы для повышения эффективности, дееспособности и гибкости Альянса, женщин, мир и безопасность. Педагогические подходы на этих курсах включают интерактивные пленарные лекции, тематические исследования, передовой опыт, практические упражнения и обсуждения, дополняющие лекции курса.

Заключение

В статье описаны и рассмотрены некоторые ожидания от командования многонациональными силами НАТО. Применена методика анализа отдельных учебных курсов, предлагаемых NSO. При рассмотрении содержания курсов показаны некоторые ожидания от командования, определяемые при обучении слушателей в указанных званиях.

Эти пять курсов имеют общую учебную цель: выпускник должен быть способен в мирное и военное время руководить, посредством приказов и личным примером, многонациональными силами в духе Веллингтона, то есть служить “одной цели”, возглавляя войска не из своей страны. Также показано, что содержание каждого учебного курса повышает ценность и других видов подготовки в НАТО и странах-участницах.

Содержание курсов и соответствующие специальные знания руководителей очевидны из содержания курсов уровня OR-4/OR-5 и определяются как готовность обеспечить совместимость в объединенных вооруженных силах НАТО. На уровне OR-6/OR-7 основное внимание уделено правилам ведения боевых действий и противодействию торговле людьми. От выпускников последних курсов также ожидается руководство в более широком вопросе противодействия организованной преступности, что требует знания базовых принципов расследования и хорошей практики. Ожидания командования, определяемые содержанием специального курса уровня OR-8/OR-9, касаются международной этики и законов вооруженного конфликта.

Далее, ожидания от командования, определяемые содержанием специального курса для офицеров в званиях OF-4 – OF-9 или гражданского эквивалента – возглавить формирование неподкупности и борьбу с коррупцией в национальных министерствах и военных организациях, включая принципы прозрачности и подотчетности при управлении военными ресурсами, последствия коррупции как угрозы безопасности, важность учёта её факторов на всех этапах планирования и реализации.

В 2015 – 2021 гг. эти пять курсов прошли 1 555 слушателей. Учитывая их звания, они сейчас могут руководить более чем 85 000 подчинённых. Вывод из общих моментов содержания всех курсов заключается в том, что их цель

– дать выпускникам возможность руководить подчинёнными при решении многочисленных проблем и этических дилемм НАТО как международной организации. Они связаны с разнорасовыми, разнокультурными и разнополыми силами, обеспечением реализации политики, соблюдением стандартов и показателей, обеспечением надзора на тактическом, оперативном и стратегическом уровнях и поддержкой намерений командира.

Лидерство – это процесс общественного влияния. Обучение создаёт добавочную стоимость, помогая военнослужащим любого ранга получить знания для критического анализа. В целом, оно может выходить за рамки содержания конкретного курса и включать эффективное применение других подходов, концепций и инструментов, таких, как масштабирование на уровне страны и НАТО, реформирование НАТО и национальных вооружённых сил, сетевая война, сетевые операции, сетевые возможности, разработка концепций и экспериментирование, а также планирование на основе способностей.

На наших выводах могут базироваться дальнейшие сравнительные исследования того, как подходы к ожиданиям от командования и содержание обучения (если их содержание известно) в странах, не входящих в НАТО, например, России или Китае, отличаются от натовских. Их также можно использовать при дальнейшем изучении руководства организациями, признанными “террористическими”, не имеющими тех устойчивых ценностей, морали или идеологии, которые имеет НАТО.

Примечание

Представленные здесь взгляды принадлежат исключительно автору и не выражают официальную позицию Консорциума военных академий и институтов изучения проблем безопасности программы «Партнерство ради мира», организаций-участниц или издателей Консорциума.

Благодарность

Connections: The Quarterly Journal, Vol. 21, 2022, выходит при поддержке правительства Соединенных Штатов Америки.

Об авторе

Д-р **Глен Сегелл** (член Королевского географического общества) – внештатный профессор и научный сотрудник Университета Свободного Государства в ЮАР, приглашённый научный сотрудник Университета дельты Нигера, Нигерия, и научный сотрудник Университета Хайфы, Израиль. Участник нескольких рабочих групп Организации НАТО по науке и технологиям. Родился в ЮАР, получил степень бакалавра и магистра в Еврейском университете в Иерусалиме, доктора – в Оксфордском университете. Также занимается редакторской, исследовательской и преподавательской работой в Великобритании. Будучи бригадным генералом резерва, он специализируется в исследовании разведки, отношений между гражданскими и военными и стратегическом взаимодействии, является экспертом-консультантом НАТО. Принимал активное участие в операциях по обеспечению безопасности и информации, включая психологическую войну, в Ираке, Кувейте, Судане и Ливии. Д-р Сегелл опубликовал немало статей и книг, цитируемых коллегами. <https://orcid.org/0000-0002-4186-2761>.

Электронная почта: glen@segell.com