

AFTER ACTION REVIEW

ПОКРОКОВА ІНСТРУКЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДЛЯ ІНСТРУКТОРІВ І КОМАНДИРІВ

В Збройних Силах України:
«Аналіз Проведених Дій»



«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»
2024

ЗМІСТ

«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»	4
РЕФЕРЕНЦІЇ	5
«ТРЕНУЙСЯ ТАК, ЯК БУДЕШ БИТИСЯ»	6
ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ AAR	8
КРОК № 1: ЗАПЛАНУЙТЕ ТОЧКИ ЗУПИНКИ	9
ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ	9
ПОРАДИ НОВАЧКАМ	10
РОЛЬ СПОСТЕРІГАЧА	11
КРИТЕРІЇ ВИБОРУ	11
УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ	11
ПОЯСНЕННЯ РОЛІ	12
КРОК № 2: ПІДГОТУЙТЕСЯ ДО ОГЛЯДУ	13
ДО ПОЧАТКУ НАВЧАНЬ	13
ПРОТЯГОМ НАВЧАНЬ	13
ПІСЛЯ НАВЧАНЬ	14
КРОК № 3: ПІДГОТУЙТЕ ЛОКАЦІЮ І МАТЕРІАЛИ	15
МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ	15
ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ	15
ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ	16
КРОК № 4: РОЗПОЧНІТЬ ЗУСТРІЧ	17
РОЗМІЩЕННЯ УЧАСНИКІВ	17
ВИЗНАЧЕННЯ ОГЛЯДУ	17
АПД В ДОКТРИНІ ЗСУ	18
ПРИКЛАД ПОЯСНЕННЯ	18
ПОРІВНЯННЯ ПРАКТИК	18

ЗАПРОПОНОВАНІ ПРАВИЛА	19
РЕКОМЕНДОВАНІ РОЗДІЛИ	19
ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ	20
ПОРАДИ НОВАЧКАМ	20
КРОК № 5: ОБГОВОРІТЬ МІСІЮ І НАМІР	22
ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ	22
ПОРАДИ НОВАЧКАМ	22
КРОК № 6: ОГЛЯНЬТЕ ФАКТИЧНІ ПОДІЇ	23
ТЕХНІКА ОБГОВОРЕННЯ	23
ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ	23
СКЕРОВУЮЧІ ЗАПИТАННЯ	24
БЕЗ КРИТИКИ І ПОВЧАНЬ	24
МЕТОДИ ОБГОВОРЕННЯ	25
ХРОНОЛОГІЧНИЙ ПОРЯДОК	25
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БОЙОВИМИ ДІЯМИ	25
КЛЮЧОВІ ПОДІЇ	25
ДОДАТКОВІ ПИТАННЯ	26
ДРУЖНІЙ ВОГОНЬ	26
БЕЗПЕКА І ЗАХИСТ СИЛ	26
НАВИЧКИ СОЛДАТ І КОМАНДИРІВ	27
ПОКАЗНИКИ І СТАТИСТИКА	27
ІНШІ ПИТАННЯ	27
ГНУЧКІСТЬ ОГЛЯДУ	28
ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ	28
КРОК № 7: СПЛАНУЙТЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ	29
КРОК № 8: ЗАСТОСУЙТЕ РЕЗУЛЬТАТИ	30
ААР В БОЙОВИХ УМОВАХ	31

ПЕРСОНАЛЬНИЙ ААР	31
ТИПОВІ ПИТАННЯ	31
КОЛИ РОБИТИ	32
ЯК ПОШИРИТИ	32
ДОДАТКИ	34
ЗРАЗКИ СПОСТЕРЕЖЕННЯ	34
КРУГОВА ОБОРОНА ОБ'ЄКТУ	34
ЕВАКУАЦІЯ З ПОЛЯ БОЮ	37
ВОСЬМИКРОКОВА МОДЕЛЬ НАВЧАНЬ АРМІЇ США	40
КРОК 1: ЗАПЛАНУЙТЕ НАВЧАННЯ	41
КРОК 2: ПІДГОТУЙТЕ ТА СЕРТИФІКУЙТЕ ІНСТРУКТОРІВ	42
КРОК 3: ПРОВЕДІТЬ РЕКОГНОСТУВАННЯ	42
КРОК 4: ВІДДАЙТЕ НАКАЗ ПРО НАВЧАННЯ	42
КРОК 5: ВІДПРАЦЮЙТЕ НАВЧАННЯ	42
П'ЯТЬ ТИПІВ ВІДПРАЦЮВАННЯ	43
МЕТОДИ ВІДПРАЦЮВАННЯ	43
КРОК 6: ПРОВЕДІТЬ НАВЧАННЯ	44
КРОК 7: ПРОВЕДІТЬ AFTER ACTION REVIEW	44
КРОК 8: ПРОВЕДІТЬ ПЕРЕПІДГОТОВКУ	45
ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ	45
ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ	46
ЧЕКЛІСТ ВОСЬМИКРОКОВОЇ МОДЕЛІ	47
ПЕРЕДАЧА ВІЙСЬКОВИХ ЗНАНЬ	50

«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»

Ця інструкція створена проектом «Вдосконалення в дії», місією якого є підтримка культури постійного вдосконалення у лавах ЗСУ, тилових і надзвичайних службах шляхом впровадження практики After Action Review.

Методологічна розробка: Наталя Треніна, Віктор Ніколенко.

Профільне консультування: Дмитро Ярмак, Юрій Чижмар.

Літературне редагування: Дмитро Іванішен, Ярослав Бондарчук.

Графічна верстка: Юлія Данильчак.

Завантажити цю інструкцію онлайн та слідкувати за оновленнями:



<https://t.me/afteractionreview>



www.perfectinginaction.org

Зворотній зв'язок:



info@perfectingcircle.org

Завантажити ТС 25-20



<http://bit.ly/3zpAVWp>

РЕФЕРЕНЦІЇ

Джерела, використані в інструкції

1. ADP 5-0, The Operations Process.
2. ADP 7-0, Training Units and Developing Leaders.
3. TC 25-20, A Leader's Guide to After Action Reviews.
4. TC 25-30, A Leader's Guide to Company Training Meetings
5. The Eight-Step Training Model, Army Engineer School, Major Matthew R. Little.
6. ВП 7(3)-00(01).01, Тимчасова інструкція з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки.

Умови використання цієї інструкції

Ліцензія Creative Commons із зазначенням авторства — Розповсюдження на тих самих умовах:

- англ. Creative Commons Attribution Share-Alike (CC BY-SA)
- Графічне зображення: 

Автори дозволяють:

- поширювати — копіювати.
- змінювати — переробляти, розвивати.

Умови наступні:

- слід зберігати посилання на авторів у формі, визначеній колонтитулом документу
- змінена наступним співавтором інструкція має поширюватися на умовах цієї ж ліцензії.

Будь ласка, при використанні та згадуванні цього матеріалу, зазначайте авторів:

Проект «Вдосконалення в дії», www.perfectinginaction.org,
t.me/afteractionreview

«ТРЕНУЙСЯ ТАК, ЯК БУДЕШ БИТИСЯ»

After Action Review - Огляд після дії (далі по тексті - AAR та “огляд”), також відомий в доктрині ЗСУ як Аналіз Проведених Дій (АПД), є одним з найцінніших інструментів розвитку командирів та підрозділів.

Американські стандарти ADP 7-0 “Тренування” та ADRP 7-0 “Тренування підрозділів і розвиток лідерів” містять численні загадування огляду.

ADP - це видання армійської доктрини, які містять фундаментальні принципи та пояснюють, як ці принципи підтримують національні інтереси.

ADRP - це доповнення до доктрини, які пояснюють конкретні практики щодо принципів, описаних в доктрині.

ADRP 7-0 розкриває тезу «Тренуйся так, як будеш битися»: бойова підготовка підрозділу має відповідати середовищу майбутніх місій. Це означає, що інтенсивність і складність тренувань потрібно скерувати таким чином, щоб адаптувати підрозділ до майбутньої битви. Умови навчання повинні дозволяти командирам і солдатам оцінювати виклики і застосовувати критичне мислення для вироблення обґрунтованих, винахідливих і вчасних рішень.

Яким чином After Action Review допомагає в цьому?

Огляд після дії - це професійне обговорення події, зосереджене на стандартах виконання, яке дозволяє солдатам самостійно з'ясувати, що сталося, чому це сталося, як зберегти сильні сторони та покращити слабкі. AAR - це інструмент, який командири та підрозділи використовують для того, щоби отримати максимальну користь від кожної операції.

AAR забезпечує надання негайного зворотного зв'язку, що є вкрай важливим для виправлення недоліків бойової підготовки, вдосконалення планування та виконання операцій, злагодження підрозділу тощо. Цей зворотній зв'язок має бути прямим і

безпосереднім, заснованим на цілях місії та стандартах виконання. У випадку слабкої стандартизації бойової підготовки, результати AAR слугують основою для формування стандартів та нормативів командиром підрозділу.

Командири використовують AAR для постійного вдосконалення боєздатності підрозділу, а інструктори - для підвищення результативності своїх навчальних заходів. Описану нижче інструкцію можна застосовувати для вдосконалення результативності шляхом проведення неформальних AAR. Неформальні огляди застосовуються для рівнів від загону до роти, проводяться в умовах обмеженого часу та зі спрощеними матеріалами.

Додаткові матеріали

Для формального оцінювання бойової підготовки підрозділів, використовуйте цю інструкцію разом з ВП 7(3)-00(01).01: "Тимчасовою інструкцією з процесу аналізу проведених дій заходів підготовки".

Для детального вивчення After Action Review згідно американського стандарту, використовуйте переклад TC 25-20 «A Leader's guide to After-Action Reviews» від проекту «Вдосконалення в дії».

Ця інструкція розроблена для навчальних центрів та підрозділів, які використовують AAR під час навчань. Для планування, виконання і огляду бойових місій, використовуйте її, підлаштувавши під умови вашої події. Загальні принципи будуть однаковими, а конкретні практики, час, матеріали, питання - важливо адаптувати під контекст.

Незважаючи на те, що основна цільова аудиторія інструкції - інструктори навчальних центрів, командири також можуть використовувати його, під час навчання підрозділу своїми силами.

Якщо не зазначено протилежне, всі іменники та займенники чоловічої статі в цій інструкції мають на увазі як чоловіків, так і жінок.

ПІДГОТОВКА І ПРОВЕДЕННЯ AAR

Сучасний бій - складна активність з підвищеними вимогами. Щоб битися і перемагати, ми маємо тренувати особовий склад для успішного виконання бойових завдань і використовувати кожен нагоду, щоб вдосконалити виконання завдань солдатами, командирами та підрозділами.

Щоб покращити особисту та колективну результативність у виконанні завдань, щоб бути на рівні або вище рівня армійських стандартів, солдати та їх лідери мають знати і розуміти, що відбулося або не відбулося під час кожного тренування.

Розуміння результативності

В оригіналі американського стандарту TC 25-20 «A Leader's guide to After-Action Reviews», який детально описує застосування цієї практики, зазвичай використовується термін «performance» - результативність, який описує відповідність виконаної дії до стандарту. Коли мова йде про солдатів, командирів та підрозділи, результативність слід розуміти як відповідність фактичного виконання завдання до очікуваного. Очікуване виконання може бути:

- описаним у стандарті, який використовується,
- обговореним та зафіксованим під час планування,
- проговореним усно в момент підготовки чи на полі бою

- це залежить від використання стандартів та процедур конкретним підрозділом.

В залежності від контексту та структурної одиниці, про яку йдеться мова, під результативністю може матися на увазі як виконання конкретного завдання, так і бойова підготовка в цілому.

Важливим моментом є дух проведення After Action Review. Середовище та атмосфера огляду мають бути такими, в яких присутні відкрито обговорюють подію з достатнім рівнем деталізації. Як наслідок, всі не тільки розуміють, що та чому відбулося або не відбулося, але мають також сильне бажання відпрацювати завдання за слушної нагоди.

КРОК № 1: ЗАПЛАНУЙТЕ ТОЧКИ ЗУПИНКИ

Для підготовки до навчань використовуйте одну з моделей, як то:

- TLP: Troop-Leading Procedures (Процедури командування військами).
- Army's eight-step training model (Армійська восьмикрокова модель навчання).
- Інші знайомі вам методології планування, підготовки і проведення навчань.

Під час планування навчального заходу сплануйте точки зупинки, щоби провести AAR всього навчання або його частини. Для кожної з навчальних місій:

1. Визначте час початку та закінчення AAR.
2. Оберіть локацію і узгодьте її використання.
3. За можливості запросіть досвідченого Спостерігача.
4. Визначте склад учасників і попередьте їх заздалегідь.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Обирайте потенційні локації заздалегідь, під час планування навчань.
- При навчанні в польових умовах, обирайте ділянки поблизу місця, де проходило тренування та де відбулася більшість важливих для обговорення подій. Добре підібрана локація дозволяє оглядати зони важливих подій, наприклад, пагорб дозволяє оглянути подолання перешкоди.
- Віддавайте перевагу локаціям, на яких учасники можуть оглядати фактичне місце, де відбулися ключові події.
- Розвідайте альтернативні місця та майте додаткову локацію, якщо виявиться, що обраним раніше місцем не можна скористатися.

- При можливості, запрошуйте весь особовий склад, залучений у навчальну місію.
- При проведенні в аудиторії, впевніться, що вона дозволяє розмістити всіх учасників.
- Плануйте час, достатній для огляду події, в залежності від її масштабу і складності.

ПОРАДИ НОВАЧКАМ

- Заплануйте від 30 до 90 хвилин на проведення AAR. За менший час вам навряд чи вдасться змістовно розглянути подію, а для ефективного використання більшого часу потрібні просунуті навички ведучого, а також розуміння процесу і довіра до нього від учасників. Тому починати краще зі спрощеного варіанту.
- Інструктор або командир підрозділу, який проводить навчання, зазвичай проводить і After Action Review по ньому. Уникайте спокуси делегувати це завдання підлеглим чи запрошеним особам. Виключення становить роль Спостерігача, який може проводити AAR на ваше прохання у випадку, якщо він має таку компетенцію.
- Уникайте запрошення недосвідчених Спостерігачів для перших навчань з After Action Review. Проведення огляду може бути незвичною практикою для підрозділу та відкритої групи курсантів. Коли нового забагато, люди можуть розуміти його упереджено чи хибно. Один з типових прикладів - сприйняття Спостерігача як ролі, що буде оцінювати їх особисто і тому несе загрозу. У такому випадку обговорення може бути менш щирим, що завадить отримати відвертий зворотній зв'язок від всіх учасників.
- Виключенням з попереднього пункту буде запрошення Спостерігача, який не тільки розуміється на предметі навчання, але й може вас навчити проводити After Action Review. В такому випадку приділіть окрему увагу роз'ясненню підлеглим того, що і як буде відбуватися.

- Розповсюдьте серед підрозділу методичні матеріали з After Action Review, такі як переклад стандарту TC 25-20 або цю інструкцію.

РОЛЬ СПОСТЕРІГАЧА

Роль Спостерігача може підняти ваш тренувальний захід на новий рівень, оскільки вона передбачає експертний зворотній зв'язок запрошеної особи в тих аспектах бойової підготовки, які ви плануєте тренувати. Окрім того, спостереження окремо призначеної особи, зазвичай, більш детальні і можуть бути зафіксовані в ході процесу та збережені для AAR.

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ

Запрошуйте таких Спостерігачів, котрі:

- Здатні самі виконати навчальні завдання на рівні армійських стандартів.
- Обізнані у вишколі та обов'язках, за якими вони будуть спостерігати.
- Обізнані щодо поточних тактик, прийомів і процедур та відповідної доктрини.
- Мають звання не нижче, ніж командир підрозділу, який проходить навчання.
- В цей момент вільні від додаткових завдань, що можуть відволікти їх.
- Якщо ви обираєте між званням і досвідом, - завжди віддавайте перевагу досвіду.

УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ

Коли ви готові запросити Спостерігача, обов'язково домовтеся про завдання цієї ролі:

- За чим саме він чи вона будуть спостерігати.
- В якій формі і наскільки детально фіксувати спостереження.

- Де бути розташованим, щоб не вплинути на процес тренувань.
- Чи хочете ви, щоб Спостерігач проводив AAR, якщо в нього є такий досвід.

ПОЯСНЕННЯ РОЛІ

Важливо попередити підрозділ про участь і конкретні завдання цієї ролі. Що варто зазначити:

- Спостерігач - це окрема роль, яка зосереджується на неупередженому веденні спостереження за процесом навчання.
- Спостерігач має досвід, що відповідає цілям навчання та компетенціям, які здобуваються під час навчання, тому може оцінювати результативність підрозділу.
- Метою Спостерігача не є аналіз кожної дії кожної особи відокремлено від інших - він веде спостереження за загальною результативністю підрозділу.
- Метою Спостерігача є надання негайного зворотного зв'язку щодо якості тренування з метою вдосконалення навчань та результативності підрозділу.
- Спостерігач буде розташований таким чином, щоби не впливати на сам навчальний процес.
- Ви можете вільно висловлювати власну точку зору в присутності Спостерігача, оскільки жодна картина спостереження не буває повною.

КРОК № 2: ПІДГОТУЙТЕСЯ ДО ОГЛЯДУ

Підготовка до After Action Review проводиться від початку самих навчань, оскільки ви маєте зібрати достатньо інформації, щоб проаналізувати процес і результати тренування. Для цього:

ДО ПОЧАТКУ НАВЧАНЬ

Підготовка є ключем до ефективного виконання будь-якого плану. Підготовка до AAR починається до початку навчання і триває до самого огляду.

1. Перегляньте цілі, накази, основні завдання місії та доктрину.
2. Визначте ключові події і елементи тренувань для спостереження. Приклади критичних подій:
 - a. Віддання оперативних, доповнюючих і уточнюючих наказів.
 - b. Процедури командування військами.
 - c. Контакт з силами супротивника.
 - d. Операції поповнення та відновлення.
 - e. Розвідувальна підготовка поля бою.
 - f. Проходження ліній оборони, заданих точок.
3. Залучіть до ведення спостережень Спостерігачів та співінструкторів.
4. Спостерігачам варто присвятити час відновленню своїх знань і навичок.
5. Визначте розташування Спостерігачів згідно з рекомендаціями.

ПРОТЯГОМ НАВЧАНЬ

6. Ведіть спостереження, наприклад:

- g. Ведіть візуальне спостереження.
 - h. Моніторте мережі зв'язку підрозділу.
 - i. Моніторте обмін інформацією електронними каналами.
 - j. Моніторте систему керування маневрами.
7. Робіть нотатки протягом всього навчання, наприклад:
- k. Використовуйте Картки спостереження.
 - l. Ведіть запис хронології події з відмітками часу.
 - m. Фіксуйте додаткові накази і розпорядження.

ПІСЛЯ НАВЧАНЬ

- 8. Надайте Спостерігачам час на впорядкування нотаток.
- 9. Впорядкуйте, згрупуйте, опрацюйте власні спостереження.
- 10. Зберіть спостереження інших інструкторів та Спостерігачів.
- 11. Зберіть спостереження Сил Супротивника, за наявності.
- 12. Визначте ключові моменти для обговорення на AAR.

КРОК № 3: ПІДГОТУЙТЕ ЛОКАЦІЮ І МАТЕРІАЛИ МІСЦЕ ПРОВЕДЕННЯ

- Облаштуйте локацію AAR таким чином, щоб учасники могли бачити фактичну місцевість або допоміжні матеріали, які її відображають.
- Намагайтеся підтримати працездатність учасників, наприклад, зробіть навіс від сонця та дощу, забезпечте учасників водою тощо.
- Переконайтеся, що локація має достатньо місця для розміщення учасників.

ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ

- У випадку проведення в приміщенні, підготуйте фліпчарт або дошку з папером, презентаційне обладнання, програвачі відео- та аудіо-записів.
- Підготуйте допоміжні матеріали: схеми або моделі місцевості, маркери розташування підрозділів, схеми маневрів, записи ефіру, нотатки інструкторів та Спостерігачів, моделі техніки та людей або прості шишки, гілки та камінці.
- Приготуйте аркуші ватману, паперу А4 або іншого розміру для ведення нотаток.



ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Для проведення огляду у приміщенні, продумайте розташування меблів, оскільки воно обумовлює якість спілкування. Бажано уникати театральної розсадки, щоби позбутися формату “командир навчає, солдат доповідає”. Краще використовувати П-подібне розташування стільців навколо обладнання та матеріалів або сісти по колу, якщо це подія на 10-20 учасників.
- Один з варіантів стоячого розміщення - вздовж умовної хронології подій. Для цього, оберіть частину простору, в якій ви розташуєте умовну лінію подій. Ви можете фізично пересуватися вздовж цієї лінії, використовуючи листи паперу або інші матеріали для позначок фази тренування чи конкретних подій в ньому.
- Перед проведенням ААР впевніться, що обрана вами локація доступна та дослідіть її стан. За необхідності залучіть підрозділ у підготовку приміщення та матеріалів.
- Найкращі допоміжні матеріали – ті, що покращують навчання, не відволікаючи від загальної його мети. Обирайте лише ті посібники, які стосуються ключових подій. Наприклад, доцільно мати детальну масштабну модель місцевості для огляду засідки відділення. Проте детальна масштабна модель місцевості не потрібна для огляду навчання стрільби.
- Загальна ідея підготовки локації та допоміжних матеріалів: «все, що нам не допомагає - нам заважає».



КРОК № 4: РОЗПОЧНІТЬ ЗУСТРІЧ

РОЗМІЩЕННЯ УЧАСНИКІВ

Основний спосіб розміщення в польових умовах для екіпажу, відділення, взводу (до 15 осіб) - по колу. В приміщенні з презентаційним обладнанням, мапою місцевості або іншими матеріалами, розмістити підрозділ можна таким чином:

1. Розташуйте всіх учасників навколо матеріалів.
2. Згрупуйте особовий склад по підрозділах.
3. Розташуйте командирів попереду підрозділів.
4. Розмістіть Сили Супротивника окремо, збоку.
5. Коротко опишіть, що буде відбуватися надалі.

ВИЗНАЧЕННЯ ОГЛЯДУ

Надайте визначення After Action Review, посилаючись на стандарти США/НАТО та доктрину ЗСУ. Допоможіть учасникам зрозуміти, “що?” це за практика та “навіщо?” вона потрібна. У якості прикладу можете використовувати надані нижче визначення.

After Action Review - це професійне обговорення події, зосереджене на стандартах виконання, яке дозволяє членам підрозділу з'ясувати, що сталося, чому це сталося, як підтримати сильні сторони та покращити слабкі. Це інструмент, який командири та підрозділи використовують для того, щоб отримати максимальну користь від кожної операції.

After Action Review забезпечує надання негайного якісного зворотного зв'язку, що є вкрай важливим для:

1. виправлення недоліків бойової підготовки
2. вдосконалення планування та виконання операцій
3. розвитку довіри між командиром і солдатами
4. злагодження та командної роботи підрозділу

5. визначення армійських засвоєних уроків
6. вивчення та впровадження досвіду.

АПД В ДОКТРИНІ ЗСУ

У 2019 році Центром оперативних стандартів і методики підготовки ЗС України спільно з Головним управлінням підготовки Збройних Сил України і Міжнародним центром миротворчості та безпеки була розроблена Тимчасова Інструкція ВП 7(3)-00(01).01. Вона погоджена з органами військового управління ЗС України.

ПРИКЛАД ПОЯСНЕННЯ

After Action Review або АПД (Аналіз проведених дій), або “огляд” – це динамічне, відверте, професійне обговорення навчального заходу або іншої події, яке зосереджується на результативності підрозділу відповідно до армійського стандарту для завдань, котрі відпрацьовуються. Кожен може і повинен брати участь в обговоренні, якщо має думку, спостереження або запитання, які допоможуть підрозділу виявити та виправити недоліки або зберегти сильні сторони.

AAR – це не критика. Ніхто, незалежно від рангу, посади чи сили особистості, не має всієї інформації та відповідей. Огляди після дії максимізують переваги тренування, дозволяючи солдатам, незалежно від звання, вчитися один у одного.

AAR не визначає успіх чи невдачу. Завжди є слабкі сторони, які потрібно покращити, і сильні, які потрібно підтримувати.

ПОРІВНЯННЯ ПРАКТИК

Пам'ятайте, що запрошені учасники мають власний досвід, сприйняття і упередження щодо AAR. Якщо ви тільки впроваджуєте огляди, або якщо склад підрозділу оновився, не зайвим буде скоригувати розуміння AAR, порівнюючи його з іншими формами зворотного зв'язку.

Наприклад:

- Звіт командирів - односторонній, AAR - багатостороннє спільне дослідження.

- Критика - націлена на виправлення помилок, AAR - на підвищення результативності.
- Розбір польотів - аналізує невдачі, AAR - досліджує як невдачі, так і успіхи.

ЗАПРОПОНОВАНІ ПРАВИЛА

Запропонуйте правила зустрічі і попросіть членів підрозділу надавати додаткові пропозиції. Намагайтеся використовувати не більше ніж 5-7 правил одночасно, щоби їх легко було запам'ятати по пальцях рук. Враховуйте пропозиції підлеглих - за необхідності змінійте правила на більш актуальні та корисні.

У якості прикладу розгляньте наступний список:

1. Беріть активну участь.
2. Уникайте особистісної критики.
3. Тут вітається конструктивна незгода.
4. Пропонуйте ваші спостереження, погляди та ідеї.
5. Будьте товстошкірими: приймайте і надавайте зворотний зв'язок.

РЕКОМЕНДОВАНІ РОЗДІЛИ

Познайомте присутніх з рекомендованими розділами After Action Review, адаптувавши цей список під вашу подію:

1. Вступ і правила зустрічі.
2. Огляд цілей навчання:
 - a. Місія/намір командира: що мало статися.
 - b. Місія/намір командира сил супротивника.
 - c. Доктрина, тактики, техніки і процедури.
3. Підсумок недавніх подій: що сталося.
 - a. Хронологія подій.

- b. Системи управління бойовими діями.
- c. Ключові події.
- d. Дружній вогонь.
- e. Безпека і захист сил.
- f. Навички солдатів і командирів.
- g. Показники і статистика.
- h. Інші питання.

4. Плани з вдосконалення.

5. Резюме зустрічі.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Чим менше практичного досвіду AAR у присутніх, тим більше в них може бути хибного розуміння і упереджень, тим більше пояснення на початку потрібно з вашого боку.
- Пам'ятайте, що ви є рольовою моделлю лідерства, згуртованості, відповідальності, поведінки, дотримання правил та підтримки загальної атмосфери дослідження. Практикуйте самі те, що проповідуєте іншим.

Як і у випадку самих навчань, ви маєте попередньо відпрацювати проведення After Action Review. Використовуйте знайомі вам техніки відпрацювання, такі як покрокова репетиція чи попереднє відпрацювання на невеличкій групі учасників.

ПОРАДИ НОВАЧКАМ

- Підготуйтеся безпосередньо перед зустріччю: будьте готові надати визначення AAR, пояснити запропоновані правила, зауважити місце AAR в доктрині ЗСУ та пояснити переваги його використання.
- Розробіть додаткові матеріали, якщо це можливо і корисно. За наявності презентаційного обладнання, використовуйте

слайди, за його відсутності - можна зробити роздруківки з основними визначеннями та етапами проведення AAR.

- Якщо перші огляди вам допомагає провести запрошений Спостерігач, використовуйте кожну нагоду для співпраці з ним - наприклад, тренуйтеся надавати визначення AAR, проговорюйте місію і намір, слідкуйте за дотриманням правил тощо. Поступово, перебирайте на себе етапи проведення огляду.



КРОК № 5: ОБГОВОРІТЬ МІСІЮ І НАМІР

Лідер-ведучий After Action Review має оглянути цілі навчальної місії, повторити завдання, що перевіряються, а також умови і стандарти цих завдань.

1. Використовуючи мапи, макети місцевості, повторіть місію та намір командира або запропонуйте підлеглим командирам сформулювати їх самостійно.
2. За необхідності скеруйте обговорення таким чином, щоб переконатися, що всі розуміли план операції і намір командира. Звертайте увагу і робіть висновки на майбутнє, якщо це розуміння було неоднорідним, неповним, або неоднозначним.
3. За участі сил супротивника, запросіть їхнього командира пояснити свій план перемоги над дружніми силами. Він має використовувати ті ж самі допоміжні матеріали, що й командир дружніх сил, щоб учасники могли зрозуміти взаємозв'язок обох планів.
4. Зазначте відповідні частини доктрини, тактику, прийоми і процедури, які використовувалися протягом навчань.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Скеруйте дискусію до обговорення того, що мало відбутися та утримуйтеся від передчасного обговорення фактичних подій.
- Пам'ятайте, що обговорення того, що мало статися - це не тільки перевірка розуміння місії особовим складом, але й перевірка ваших здібностей доносити свій задум і план.

ПОРАДИ НОВАЧКАМ

- Якщо ви командир підрозділу, не делегуйте твердження про місію, намір, суттєві складові операції протягом перших AAR - на початку впровадження це має бути ваша частина.

КРОК № 6: ОГЛЯНЬТЕ ФАКТИЧНІ ПОДІЇ

ТЕХНІКА ОБГОВОРЕННЯ

Рівень залучення солдатів безпосередньо пов'язаний з атмосферою, створеною під час вступної частини. Лідер AAR повинен докладати скерованих зусиль, щоби заохочувати та залучати солдатів, які здаються незалученими. Наступні методи допоможуть вам створити атмосферу, яка сприяє максимальній участі:

1. Говоріть самі лише за необхідності, обирайте час та об'єм усвідомлено.
2. Намагайтеся не починати частину своїми спостереженнями, а завершувати її ними.
3. Ставте відкриті запитання, які скеровують дослідження та провокують роздуми.
4. Давайте військовослужбовцям розповісти своє бачення того, що сталося, самостійно.
5. Підкреслюйте, що тут можна і потрібно не погоджуватися, якщо ви маєте інший погляд.
6. Розглядайте альтернативні варіанти розвитку подій та змодельуйте наслідки рішень.
7. Уникайте детального розгляду подій, що не мають прямого відношення до місії.

ВІДКРИТІ ЗАПИТАННЯ

Уникайте запитань, на які можна відповісти «так» чи «ні», використовуючи їх лише для уточнення вже наданої інформації. Наприклад, замість питання «Чи вчасно ви висунулись?», запитайте «О котрій ви висунулися на позицію?», після чого ви можете уточнити «Я вірно розумію, що це відбулося о 16:15?», або «Чи всі згодні, що це було 16:15, чи, можливо, в когось є інше спостереження?»

Відкрите запитання не має конкретної відповіді та дозволяє

особі, яка відповідає, робити це на основі важливих для неї речей. Відкриті запитання також набагато рідше змушують захищатися, що є більш ефективним для з'ясування того, що сталося.

Наприклад, краще запитати:

«Сержант Джонсонюк, що трапилося, коли ваш Т-72 піднявся на пагорб?» ніж:

«Сержант Джонсонюк, чому ви не вступили в бій з ворожими танками, які були перед вами?»

СКЕРОВУЮЧІ ЗАПИТАННЯ

Заохочуйте до участі та направляйте дискусію за допомогою запитань, що скеровують її на дослідження конкретної теми. Однак, будьте уважні до того, щоби не ставити такі питання, які ведуть обговорення до конкретних відповідей, які ви вважаєте вірними.

Наприклад, ви можете запитати «На тлі яких даних ви приймали це оперативне рішення?», але не питайте «Які дані спонукали вас до хибного рішення?». У другому випадку ви теж ставите запитання відкритого типу, але воно нав'язує позицію про те, що рішення було хибним.

БЕЗ КРИТИКИ І ПОВЧАНЬ

Коли дискусія розшириться і все більше учасників нададуть свої точки зору, ви прийдете до спільного розуміння того, що насправді відбулося. Для цього ви маєте заохочувати людей до конструктивної незгоди і нагадувати про те, що жодна окрема особа не володіє повною картиною подій.

Пам'ятайте, що AAR - це не критика чи лекція з вашого боку. Ви не вказуєте солдатам і командирам на те, що було добре чи погано, а дозволяєте їм виявити це самостійно.

Лідер має забезпечити виявлення конкретних викликів, як позитивних, так і негативних. Вміле керування обговоренням гарантує, що під час AAR особовий склад не буде замовчувати помилки чи слабкі сторони підрозділу.

МЕТОДИ ОБГОВОРЕННЯ

ХРОНОЛОГІЧНИЙ ПОРЯДОК

Оглядайте подію, використовуючи хронологічну послідовність для опису та обговорення того, що сталося. Ця техніка є логічною, структурованою та легкою для розуміння.

Вона відслідковує хід навчання від початку до кінця та дозволяє учасникам бачити вплив власних дій на дії інших військовослужбовців і підрозділів, а також на подію в цілому.

Висвітлюючи дії в тій послідовності, в якій вони відбувалися, солдати та командири краще розуміють і запам'ятовують, що відбулося.

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БОЙОВИМИ ДІЯМИ

Щоб зосередити обговорення на конкретних деталях, ви можете застосувати сім систем управління боєм (BOS). Зосереджуючись на кожній системі та аналізуючи її на всіх етапах тренування, ви визначаєте сильні та слабкі сторони однотипно:

1. Розвідка.
2. Маневри.
3. Вогневе забезпечення.
4. Мобільність, контрмобільність, виживання.
5. Протиповітряна оборона.
6. Матеріально-технічне забезпечення.
7. Командування та управління.

Ця техніка особливо корисна при тренуванні особового складу підрозділів, чий обов'язки та відповідальність безпосередньо пов'язані з однією або кількома BOS. Однак, щоб не втратити загальну картину, ви маєте припиняти дискусії про те, що не стосується виконання цієї місії.

КЛЮЧОВІ ПОДІЇ

Обговорення ключових елементів події зосереджується на

критично важливих елементах тренування, які підтримують цілі навчань, визначені командуванням перед їх початком. Концентрація уваги на цих подіях запобігає відволіканню на питання, які не стосуються цілей. Використовуйте цю техніку, коли маєте жорсткі обмеження часу.

ДОДАТКОВІ ПИТАННЯ

ДРУЖНІЙ ВОГОНЬ

Усі інциденти чи близькі до цього випадки дружнього вогню, незалежно від того, спричинені вони вогнем прямою наводкою, вогнем із закритої позиції чи підтримкою з повітря, мають бути детально обговорені.

Ви маєте зосередитися на виявленні причини дружнього вогню та розробити операційні процедури і тактики, щоб запобігти цьому в майбутньому. Незалежно від середовища - це тренування чи бій, ви маєте прискіпливо розібрати випадки дружнього вогню.

Якнайшвидше після дружнього вогню слід провести AAR для обговорення обставин, пов'язаних із цим інцидентом. Орієнтуйтеся на такі питання для обговорення:

1. Як і чому стався дружній вогонь?
2. Яким чином було ідентифіковано дружні сили та засоби?
3. Які заходи контролю вогню були застосовані, коли стався інцидент?
4. Наскільки заходи контролю були ефективними і чому саме?
5. Яким чином вірогідність дружнього вогню врахована в аналізі ризиків та загальному баченні місії і наміру командира?

БЕЗПЕКА І ЗАХИСТ СИЛ

Безпека — це справа кожного солдата і вона стосується всього, що робить підрозділ у польових умовах і в гарнізоні. Ви маєте окремо розглянути питання безпеки в кожному огляді і детально обговорити всі моменти, коли вона впливає на результативність підрозділу або здоров'я військовослужбовця. Важливо ставитися

до заходів безпеки як до невід'ємної частини операції.

НАВИЧКИ СОЛДАТ І КОМАНДИРІВ

Під час обговорення підрозділ може визначити критичні навички солдатів та командирів, які вплинули на результативність підрозділу або окремих осіб. Ви маєте зазначити ці навички для перепідготовки або для майбутнього тренування підрозділу.

ПОКАЗНИКИ І СТАТИСТИКА

Ефективний зворотний зв'язок вимагає від учасників вимірювання, збору та кількісної оцінки результативності під час тренування. Статистика надає об'єктивні факти, які підкріплюють спостереження як за сильними, так і за слабкими сторонами.

Небезпека полягає в статистиці заради статистики, оскільки цифри швидко затьмарюють сенси і призводять до хибного, поверхневого «оцінювання» підрозділів. Це гальмує дискусію та знижує цінність AAR.

Показники мають визначати критичні тенденції чи проблеми та посилювати навчальні моменти. Прикладом для бронетанкового підрозділу може бути зв'язок кількості випущених снарядів із кількістю знищених машин противника. Збір цієї статистики надає гарний показник навичок стрільби підрозділу.

Розумне використання статистики у зворотньому зв'язку підкріплює спостереження та дає змогу сфокусувати обговорення під час огляду.

ІНШІ ПИТАННЯ

Інші теми, які вам може знадобитися обговорити, включають процедури командування, розгортання і використання місцевості, синхронізацію, поширення та використання інформації, створення і подолання перешкод, диспозицію та тактику противника, бачення поля бою та розуміння намірів і дій противника тощо.

ГНУЧКІСТЬ ОГЛЯДУ

Однією з сильних сторін формату AAR є його гнучкість. Ви можете використовувати метод хронологічного огляду як базову структуру обговорення, а згодом, якщо якась з систем керування боєм показала проблеми, заглибитися в її деталі та відслідкувати роботу цієї системи протягом усього тренування. Після того, як проблему досліджено та вирішено, ви можете продовжити хронологічний огляд.

Кожна техніка допоможе вам обговорити з підрозділом подію, виявити сильні і слабкі сторони та визначити додаткове тренування, якого потребує підрозділ для підвищення результативності.

ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

- Будьте конкретними, уникайте узагальнень.
- Будьте ґрунтовними, пояснюйте свої думки і рішення.
- Не зупиняйтеся на питаннях, не пов'язаних з виконанням місії.
- Пов'язуйте результативність із досягненням цілей тренування.
- Визначайте конкретні дії для підтримки і вдосконалення сильних сторін.
- Визначайте корегувальні дії для слабких сторін і ризиків.
- Постійно підбивайте підсумки протягом обговорення.

КРОК № 7: СПЛАНУЙТЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Мета зусиль, які ви вкладаєте в проведення AAR полягає не в тому, щоб отримати гарну оцінку, а в тому, щоб покращити результативність солдатів і підрозділів. Наприкінці огляду, учасники мають чітко розуміти, що було добре, посередньо чи погано у їхніх результатах навчання.

1. Визначте ключові переваги, сильні сторони і методи їх підтримки та покращення.
2. Визначте сторони, які потребують перепідготовки та методи їх вдосконалення.
3. Розробіть план з використання результатів на практиці, як то:
 - a. Переробки програми тренувань.
 - b. Планування нового циклу навчань.
 - c. Інтеграції в плани інших інструкторів.
 - d. Адаптації чинних операційних процедур (SOP).
4. Визначте засвоєні уроки, які корисно розповсюдити серед інших підрозділів.
5. За необхідності сплануйте передачу результатів на інші рівні командування, в інші підрозділи та в центри Вивчення і впровадження досвіду (ВВД).

КРОК № 8: ЗАСТОСУЙТЕ РЕЗУЛЬТАТИ

Ви отримуєте реальну користь від AAR лише у випадку, якщо використовуватимете результати оглядів в майбутніх навчаннях та бойових операціях. Інструктори можуть застосувати отриману інформацію для аналізу результативності навчань і перепідготовки підрозділу в тих частинах, де було виявлено недостатню підготовку.

За можливості, не відтерміновуйте перепідготовку, але закладіть час на відновлення особового складу після попереднього тренування. Якщо перепідготовку неможливо виконати негайно, переконайтеся, що солдати розуміють, з якими завданнями вони не впоралися, які показники є нижчими за стандарти та зазначте, що перепідготовка відбудеться пізніше.

AAR - це інструмент критичного аналізу боєздатності солдатів, командирів і підрозділів. Шляхом професійного відвертого обговорення солдати можуть порівняти свої результати зі стандартами та виявити конкретні шляхи покращення власних спроможностей. Для інструкторів - це зворотній зв'язок щодо результативності навчань і джерело вдосконалення програми тренування.

AAR В БОЙОВИХ УМОВАХ

Навчання не зупиняється і тоді, коли підрозділ вступає в бій, воно є невід’ємною частиною підготовки до бою та бойових операцій, хоча обмежений час та наближеність до противника можуть обумовити його тип та об’єм навчання.

Своєчасне тренування покращує боєздатність без жорстких наслідків, які виникають в бою з непідготовленим особовим складом. AAR є однією з найефективніших технік для використання в бойових умовах. Ефективний неформальний огляд займає мало часу, і командири можуть проводити його майже всюди, згідно до вимог безпеки підрозділу. Проведення оглядів допомагає впоратися зі складним бойовим середовищем і допомагає підрозділу не повторювати помилки двічі. Також AAR допомагає посилювати сильні сторони, які є ключовими перевагами над противником.

Інтегруючи навчання в бойові операції і використовуючи такі інструменти як After Action Review, командири значно підвищують шанси на успіх свого підрозділу на полі бою.

ПЕРСОНАЛЬНИЙ AAR

Персональний After Action Review — це поглиблена самооцінка того, як ваше лідерство сприяє виконанню завдань особовим складом та загальній результативності навчання.

ТИПОВІ ПИТАННЯ

Проведіть огляд своїх дій після, або протягом навчань, запитуючи себе:

1. Що мало відбутися? Яким був мій задум?
2. Які мої лідерські дії мали вплинути на навчання?
3. Що відбулося в реальності? Які тому є причини?
4. Які мої дії сприяли, а які - перешкождали виконанню місії?
5. Що є прямим результатом, або непрямими наслідками моїх дій?

6. Яким чином я маю змінити свої дії, щоби забезпечити кращу індивідуальну та загальну результативність навчання наступного разу?
7. Які уроки я можу засвоїти на тлі цього досвіду?
8. Чим я хочу поділитися з курсантами та іншими інструкторами?

Зберіть корисну інформацію та зворотний зв'язок курсантів. Приділіть час пошуку відповідей на питання. Зафіксуйте ключові моменти, та зробіть висновки. Подумайте, чим ви хочете поділитися з курсантами, а чим - не готові.

КОЛИ РОБИТИ

Хороший час для персональних AAR – одразу після проведення AAR навчання. Окрім того, персональні огляди можуть допомогти вам підготуватися до огляду навчання. Результати самоаналізу, якими діляться інструктори та командири, демонструють їх готовність самим практикувати те, до чого вони спонукають інших: чесність, відкритість, самокритичність та глибоку прихильності до постійного вдосконалення результатів.

AAR навчання надає інструктору додаткові деталі про те, що сталося, допомагає точніше оцінити виконання навчальної місії та власний вплив на нього. Таким чином, проведення особистого огляду перед AAR навчання допомагає підготуватися до нього, виконавши значну частину самоаналізу, а доопрацювання після - завершує цикл особистого самовдосконалення, завдяки додатковій інформації і більш широкому погляду на те, що відбулося.

ЯК ПОШИРИТИ

Інструктори можуть заохочувати інших використовувати особистий огляд таким чином:

1. Ділитися не тільки засвоєними уроками, але й методом їх отримання.
2. Ознайомити менш досвідчених інструкторів, командирів та курсантів з AAR.

3. Надати додаткові матеріали: переклад ТС 25-20, ВП 7(3)-00(01).01 або цю інструкцію.
4. Запитувати інших про те, що вони дізналися з особистих оглядів та відзначати їх успіхи.
5. Повідомляти підлеглим результати своїх особистих AAR та вплив цієї практики на вашу результативність як інструктора чи командира.



ДОДАТКИ

ЗРАЗКИ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

КРУГОВА ОБОРОНА ОБ'ЄКТУ

Зразок спостереження

Назва тренування або вправи: *Кругова оборона об'єкту №31 під час нападу*

Подія: *Напад ворога зі Сходу та Півночі на другу лінію оборони об'єкту №31*

Дата, час: *07.09.2022, 18:15*

Місце спостереження: *біля вартового приміщення*

Спостереження (дія учасника або тренера): *Начальник варти одразу передав інформацію про напад до резервного підрозділу і керував діями чергового підрозділу. Черговий підрозділ зайняв позиції оборони за 2 хвилини, усі зайняли вогневі точки у відповідності до напрямку нападу. Усі у повному бойовому обмундируванні, з повним боєкомплектom.*

Резервний підрозділ прибув для підкріплення за 15 хвилин після повідомлення про напад. Деякі військовослужбовці були без касок та бронежилетів. Один військовослужбовець був не з повним боєкомплектom. Усі зайняли позиції відповідно до характеру нападу та бойового розподілу. Третє відділення не виконувало вогневе прикриття побратимів при переміщенні на вогневі позиції. Вогневі точки №15 та №14 не доповіли командирю взводу про зайняття вогневих позицій.

Обговорення (прив'язане до завдання та по можливості стандартне):

Швидке зайняття оборонних позицій черговим підрозділом. Резервний підрозділ прибув на 5 хвилин пізніше ніж очікувалось з причини пошуку обмундирування та боєкомплекту у місці дислокації. Деякі військовослужбовці залишили бронежилети та каски у

вартовому приміщенні, тому у складі резервної групи прибули не у повному обмундируванні.

Похвалили один одного за те, що всі зайняли правильні вогневі точки. Не всі пересувалися під вогневим прикриттям, оскільки намагалися зайняти позиції якомога швидше. Пам'ятаємо не тільки про швидкість, але і про безпеку! Проговорити важливість підтримки зв'язку з командиром взводу.

Висновки:

1. Черговий підрозділ відпрацював на відмінно.
2. Начальник варту вміло та своєчасно керував діями чергового підрозділу.
3. Усі військовослужбовці тактичної групи зайняли вогневі позиції у відповідності з бойовим розподілом та напрямком нападу уявного ворога.
4. Резервний підрозділ прибув на 5 хвилин пізніше, не у повному обмундируванні та не з повним боєкомплектом.
5. Не всі використовували вогневе прикриття під час пересування.

Рекомендації (вказіть, як підрозділ міг би краще виконати завдання або опишіть тренування, яке знадобиться підрозділу для покращення майбутніх результатів):

1. На базі дислокації, у зброярні навести порядок зі зберіганням боєкомплекту, а саме мати підписи прізвищ на підсумках, щоб не витратити час на пошук свого БК.
2. Фокус не тільки на швидкість, а й на безпеку. Провести навчання по обороні об'єкту спочатку без врахування швидкості, а тільки з урахуванням безпекових чинників. Потім додати планові показники по швидкості і провести перетренування.
3. Відпрацювати підтримку зв'язку з командирами відділень та взводу у стресових ситуаціях.

4. *Відпрацювати роботу у парах і трійках та прикриття один одного під час пересування.*
5. *Норма підрозділу: кожен завжди має при собі обмундирування і не полишає його у вартовому приміщенні при переміщенні на базу дислокації.*
6. *Продовжити практику ранкового брифінгу по бойовому розподілу у разі нападу, оскільки це позитивно впливає на запам'ятовування вогневих позицій кожним військовослужбовцем.*

ПРИМІТКА: Ви можете змінювати цей формат відповідно до своїх конкретних потреб.

ЕВАКУАЦІЯ З ПОЛЯ БОЮ

Зразок спостереження

Назва тренування або вправи: *Евакуація поранених з поля бою.*

Подія: *Напад ворога на позиції, що призвело до необхідності евакуації поранених.*

Дата, час: *10.10.2022, 14:45*

Місце спостереження: *Центр позиції оборони 1-го відділення, на пагорбі*

Спостереження (дія учасника або тренера):

14:47 Під час атаки ворога було виявлено вибух гранати і двох поранених.

14:47-14:48 Медик швидко відреагував і надав першу допомогу пораненим.

14:48 Після розуміння ситуації, командир відділення передав по рації інформацію про потребу в евакуації поранених до резервного підрозділу та необхідність заміни двох поранених на позиціях.

14:48 Командир відділення надав накази стрільцю та кулеметнику забезпечити безпеку місця для евакуаційної машини.

14:48 Командир відділення разом з гранатометником та іншим стрільцем перемістилися на лівий фланг позиції і почали відволікати ворога від евакуаційної зони своїм вогнем.

14:53 Прибула евакуаційна машина. Водій не повідомив по рації про це командира відділення. Командир відділення не бачив прибуття машини через знаходження на лівому фланзі позиції.

14:53 Стрілець та кулеметник, які отримали наказ прикривати зону евакуації відволіклися на спробу нападу противника з правого флангу і не забезпечували належне прикриття.

14:54 Двоє стрільців резервного підрозділу зайняли позиції поранених. Не повідомили по рації про це командира відділення. Командир відділення не бачив, що позиції поранених вже зайняті стрільцями з резервної групи.

14:55 Поранені були завантажені у машину під супроводом медика.

14:56 Машина виїхала з червоної зони. Медик повідомив про факт евакуації поранених по рації командира відділення. Командир перепитав про зайняті позиції резервною групою.

14:57 Командир відділення повернувся у центр позиції.

Обговорення (прив'язане до завдання та по-можливості стандартне):

Медик продемонстрував високий рівень професіоналізму та ефективно використовував свої навички першої медичної допомоги. Також він єдиний, хто підтримував комунікацію з командиром відділення по рації.

Командир відділення дієво, своєчасно та ефективно керував бойовою ситуацією. Своєчасно запросив евакуацію, продумав відволікання ворога та забезпечення безпеки місця для евакуації. Командиру відділення необхідно було залишитися у центрі позиції, щоб мати кращий огляд, що відбувається і реагувати на спробу ворога напасти з правого флангу. Спроба нападу на правий фланг призвела до відволікання групи прикриття та, як результат, була відсутність належного прикриття евакуаційної машини під час її пересування по небезпечній ділянці.

Резервний підрозділ своєчасно відреагував на виклик та продовжив виконання завдання на позиціях поранених. Однак, слабким місцем була відсутність належного радіозв'язку про прибуття евакуаційної машини та заняття резервною групою позицій.

Висновки:

Проведена вправа була успішною. Всі військовослужбовці проявили високий рівень підготовки та координації. Є певні моменти, які

потребують уваги та покращення. Наприклад, відсутність належного прикриття евакуаційної машини під час її пересування по небезпечній ділянці, а також проблеми з комунікацією.

Також група прийшла до висновку, що проявлена ініціатива групи прикриття евакуаційної зони була правильною, інакше ворог мав усі шанси підійти впритул до позиції з правого флангу і закидати позицію гранатами.

Рекомендації:

1. Провести додаткові тренування з резервним підрозділом щодо забезпечення належного прикриття машини під час її пересування по небезпечній ділянці. Розробити конкретні сценарії і тактики для цього.
2. Продовжувати розробку і вдосконалення системи комунікації, особливо в стресових ситуаціях. Зосередитись на стабільності зв'язку між командиром і резервним підрозділом.
3. Провести навчання з акцентом на покращення координації дій між різними членами підрозділу, особливо в ситуаціях, що вимагають швидкої реакції.
4. Підтримувати високий рівень професійної підготовки медика, що показав себе дуже добре під час вправи.

ПРИМІТКА: Ви можете змінювати цей формат відповідно до своїх конкретних потреб.

ВОСЬМИКРОКОВА МОДЕЛЬ НАВЧАНЬ

Армія США ефективно готується до розгортань в точках національних інтересів, проте, так було не завжди. Тому, вивчення багаторічного досвіду адаптації сил США і НАТО, може надати ідеї і практичний інструментарій удосконалення бойової підготовки армії під час війни.

Одним з недоліків частих розгортань є зниження здатності молодших командирів розробляти і проводити навчання. Армія має шукати шляхи підготовки лідерів до проведення навчань, і Восьмикрокова модель є перевіреним та ефективним методом досягнення цієї мети.

Під час війни, ресурсів для проведення тренувань критично мало. Це означає, що командири мають бути ефективними.

«Army's eight-step training model» (Армійська восьмикрокова модель навчання) - методика, розроблена Армією США в Європі в середині 1990-х років, є перевіреним методом підготовки лідерів та їх підрозділів.

Вона не є офіційною частиною доктрини США, але завдяки своїй лаконічності і легкості, є популярним доповненням до польового керівництва ADP 7-0 «Підготовка підрозділів і розвиток лідерів для операцій повного спектру».

КРОК 1: ЗАПЛАНУЙТЕ НАВЧАННЯ

Планування навчань починається з суттєвих складових місії (METL). Командири оцінюють результати підрозділу, щоб визначити рівень його підготовки.

Підрозділи зосереджують підготовку шляхом визначення завдань місії та складають плани підготовки, які описують заходи та ресурси, необхідні для підвищення результативності виконання місії. Підрозділи планують підготовку до розгортання або інших важливих заходів. Ці плани відображають наміри командира і кінцевий результат. Більш досконалі програми підготовки розробляються на циклічних (наприклад, щоквартальних) навчальних брифінгах.

Найважливіше, що може зробити командир малого підрозділу на цьому етапі, - це визначити критичні елементи, які необхідно відпрацювати, і чітко визначити ризики в сферах, де навчання не проводиться. Це допомагає лідерам зосередити свій час і зусилля на відпрацюванні важливих завдань, визначених командиром.

Нажаль, часто лідери виконують план, але нехтують власною підготовкою, яка необхідна для проведення якісного навчання. Планування і підготовка - це два етапи управління навчанням, описані в ADP 7-0. Найскладнішою роботою є підготовка, в якій закладається детальна інтеграція частин тренування. Якщо ви коли-небудь були присутні на неякісному навчальному заході, швидше за все, керівництво мало план, але не підготувалося до його виконання як слід.

Деякі частини процедур командування військами (TLP), описані в ADP 5-0 «Оперативний процес», наприклад, проведення розвідки, віддання наказу, нагляд і уточнення, також збігаються з восьмикроковою моделлю підготовки. Етапи підготовки є важливими навичками, які командири малих підрозділів мають знати і демонструвати.

КРОК 2: ПІДГОТУЙТЕ ТА СЕРТИФІКУЙТЕ ІНСТРУКТОРІВ

Навчання інструкторів є критично важливим кроком на етапі підготовки. Це дозволяє командирам переконатися, що їхні підлеглі лідери мають достатні знання та кваліфікацію для проведення і оцінювання ефективності тренінгу. Також, це дозволяє лідерам розширити свій вплив, надаючи підлеглим можливість досягати чітких стандартів. Невиконання цього етапу призводить до того, що солдати не впевнені у своїх лідерах, а інструктори та командири не мають чіткого уявлення про стандарти підготовки.

КРОК 3: ПРОВЕДІТЬ РЕКОГНОСТУВАННЯ

Як у восьмикроковій моделі навчань так і в TLP, проведення рекогностування є важливим завданням як під час проведення навчальних так і під час бойових місій. Лідери не лише оглядають місце проведення навчань, але й перевіряють, чи всі ресурси скоординовані та підготовлені до виконання його завдань.

КРОК 4: ВІДДАЙТЕ НАКАЗ ПРО НАВЧАННЯ

Лідери віддають накази, щоб встановити чіткі завдання, умови та стандарти їх виконання. Сюди входить концепція операцій, яка описує, як будуть досягнуті цілі навчання, концепція забезпечення, яка перераховує необхідні ресурси та осіб, яким доручено керувати частинами навчання, а також графік проведення навчання.

Хоча, в залежності від контексту навчання, накази можуть бути віддані в усній формі, у загальному випадку письмові накази є більш ефективними.

Письмові накази стають еталоном для всіх, їх можна швидко поширювати і переглядати. Усні накази вимагають від лідерів постійно повторювати інформацію, яка з поширенням стає менш зрозумілою, і також часто викривленою. Запис деталей плану дозволяє уникнути цієї проблеми.

КРОК 5: ВІДПРАЦЮЙТЕ НАВЧАННЯ

Попередні відпрацювання (репетиції) є критично важливими у

восьмикроковій моделі навчання та в TLP.

П'ЯТЬ ТИПІВ ВІДПРАЦЮВАННЯ

П'ять типів відпрацювання описані в додатку до ADP 5-0, а саме:

1. **Доповідь.** Одразу після отримання наказу підлеглі лідери доповідають своєму командирю як вони зрозуміли наказ.
2. **Доповідь детального плану.** Підлеглі лідери доповідають командирю після підготовки своїх більш детальних планів виконання наказу.
3. **Відпрацювання бойових процедур та технік.** Відпрацювання основних технік ведення бою, які будуть потрібні при тренуванні чи місії.
4. **Загальновійськове відпрацювання.** Попереднє відпрацювання основних етапів місії або тренування з залученням ключових учасників або усього особового складу. Відбувається на фізичній моделі місцевості.
5. **Відпрацювання підтримки.** Перевірка готовності та злагодженості всіх допоміжних підрозділів (евакуація, транспорт, зв'язок, інженерна підтримка, тощо).

МЕТОДИ ВІДПРАЦЮВАННЯ

Методи проведення попередніх відпрацювань обмежуються лише творчим підходом лідера та наявними ресурсами, але в ADP 6-0 описано шість загальних методів:

1. **Зв'язок.** Відпрацювання відбувається за допомогою засобів зв'язку та електронними каналами (за наявності).
2. **Мапа.** Використовується та сама мапа на якій відбувалося планування.
3. **Схема або модель місцевості.** Створюється умовна схема або фізична модель місцевості.
4. **Супутникові знімки місцевості.** Використовуються детальні супутникові знімки місцевості.

5. **Ключові учасники.** У відпрацюванні беруть участь ключові учасники майбутніх тренувань або місії.
6. **Весь особовий склад.** Для найкращого розуміння та злагодження до відпрацювання залучений весь особовий склад.

Лідери вибирають тип і техніку репетицій. Найбільшу ефективність, зазвичай, демонструє їх комбінація.

КРОК 6: ПРОВЕДІТЬ НАВЧАННЯ

Командири і підрозділи найкраще навчаються не на лекціях, а на практиці. Заняття в класі або онлайн навчання можуть бути ефективними за певних обставин, але вони не підходять для більшості видів бойової підготовки.

Командири мають надавати своїм підрозділам свободу робити помилки і вчитися на власному досвіді, а не пасивно прослуховувати лекційний матеріал. По мірі вдосконалення боєздатності підрозділів, командири підвищують складність тренувань, пропонуючи підлеглим виконати завдання в нових умовах. Одне і те ж завдання можна виконувати в різні частини доби, в симуляції біологічного, хімічного чи іншого середовища, під командуванням іншого командира та за будь-якої комбінації цих змінних. Ці відмінності відобразатимуть невизначені умови, з якими підрозділ може зіткнутися на полі бою.

КРОК 7: ПРОВЕДІТЬ AFTER ACTION REVIEW

Одним з найкращих посібників з проведення AAR є TC 25-20 «A Leader's guide to After-Action Reviews» - Довідник лідера з проведення огляду після дії. Його можна завантажити в українському перекладі: <http://bit.ly/3zpAVWp>.

AAR може бути формальним і неформальним. Формальний AAR зазвичай проводиться на рівні роти і вище, хоча він може проводитись також для невеликих артилерійських підрозділів або взводних ситуаційних навчань. Неформальні AAR зазвичай проводяться на нижчих рівнях. Неформальний огляд можна проводити в будь-який час під час будь-якого навчання, і його

перевага полягає в тому, що солдати і підрозділи отримують негайний зворотний зв'язок, вчать на власному досвіді і швидко адаптуються до майбутніх операцій.

Проведення AAR - це мистецтво і наука. Довідник лідера описує механіку, але не описує міжособистісних навичок, необхідних для того, щоб зробити процес дійсно ефективним. Як і будь-яке інше завдання, проведення AAR - це навичка, яку можна вдосконалити лише з практикою.

КРОК 8: ПРОВЕДІТЬ ПЕРЕПІДГОТОВКУ

Восьмикрокову модель навчань часто зводять до семи кроків, повністю ігноруючи перепідготовку. Це суттєва помилка, оскільки перепідготовка дозволяє підрозділам продемонструвати компетентність і впевненість у собі та своїх лідерах. Виділення часу на перепідготовку дозволяє навіть найкращим підрозділам підтримувати свої сильні сторони, покращувати свою ефективність або розширювати свої навички, додаючи рівень складності, проводячи тренування вночі, під командуванням молодшого командира або в інших варіантах, щоб кинути виклик підрозділу.

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ

Восьмикрокова модель навчання має багато спільного з TLP, що робить її особливо ефективною для лідерів на рівні роти і нижче. Командири можуть застосовувати восьмикрокову модель для розробки ефективних навчальних заходів, і одночасно впроваджувати TLP.

Важливе нагадування: хоча восьмикрокова модель навчання має пронумеровані етапи, вона не призначена для виконання кроків у чіткій послідовності. Як і у випадку з TLP (процедурами командування військами) та MDMP (процесом прийняття військових рішень), - восьмикрокова модель не є лінійною.

Лідери відпрацьовують ці підходи поступово: продумують всі кроки, визначають яким чином вони пов'язані між собою і часто повертаються до попередніх етапів, щоб забезпечити узгодженість навчання та злагодженість дій. Наприклад, командири мають визначити тип і техніку, які вони будуть використовувати для

попереднього відпрацювання. Ці конкретні вказівки повинні бути опубліковані в письмовому вигляді, а інструктори мають пройти навчання і сертифікацію, щоб гарантувати, що вони належним чином підготовлені до виконання конкретного завдання. Командир, який дотримується восьмикрокової моделі лише на папері, зазвичай, пропускає це узгодження.

Підготовка молодших командирів до навчання своїх підрозділів є дуже важливою, а восьмикрокова модель - це проста, перевірена методика, яку можна застосовувати до широкого спектру тренувань.

ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

У відео за кодом нижче Генерал Дж. Б. Воуелл коротко розповідає про восьмикрокову модель навчань, яка розширена до 10 кроків в 25-тій піхотній дивізії Армії США. На додаток до базової моделі, командири та інструктори дивізії додають попереднє оцінювання підрозділу перед плануванням навчальних заходів, та відновлення між проведенням

В загальному вигляді, восьмикрокова модель більш відповідає умовам наших центрів коли вони навчають відкриті групи курсантів. У випадку роботи з особовим складом підрозділів, має сенс додавати ці два пункти:

- Попереднє оцінювання підрозділу, до планування навчань.
- Відновлення перед наступним заходом.

https://www.youtube.com/watch?v=LA7_7Q_Igdc



ЧЕКЛІСТ ВОСЬМИКРОКОВОЇ МОДЕЛІ

1. Сплануйте навчання

- Кого навчаємо.
- Чому навчаємо.
- Основні завдання місії (METL).
- Дата проведення навчання.
- Інструктор та молодший інструктор.
- Навчально-тренувальні засоби.
- Погоджено використання локації.
- Погоджено усі необхідні ресурси.
- Проведено оцінку ризиків.

2. Підготуйте інструкторів

- Здійснено перевірку структури навчальних програм.
- Інструктор має достатній рівень технічної та тактичної підготовки.
- Інструктор має/розуміє завдання, умови та стандарти навчання.
- Переглянуто наявні стандарти, доктрини, інструкції та настанови щодо виконання.
- Методика оцінювання інструкторами відповідає основним завданням місії.

3. Проведіть рекогностування

- Перевірено місце проведення навчань.
- Обране місце підходить для цілей навчання.

- Місце є легкодоступним в разі виникнення надзвичайної ситуації.

4. Віддайте наказ на проведення навчання

- Віддано наказ для проведення навчання.
- Проведено інструктаж щодо екіпіровки.

5. Виконайте попереднє відпрацювання

- Визначено слабкі місця навчального плану.
- Навчання відбувається за планом у слабких місцях.
- Часу для проведення навчання виділено достатньо.
- Усі навчально-тренувальні засоби є в наявності і функціонують.
- Виконано передбойові перевірки.

6. Проведіть навчання

- Навчання проходить відповідно до визначених стандартів.
- Відповідальність за особовим складом закріплена за необхідністю.
- Екіпіровка особового складу відповідна наказу.

7. Проведіть After Action Review

- Проведено Огляд після дії (AAR/After Action Review/АПД).
- Визначено досягнення цілей та використання стандартів.
- Визначено перелік основних завдань, виконаних фактично.

- Достатність навчально-тренувальних засобів визначена.
- Оцінку навчання виконано після його проведення.
- Складено звіт за результатами навчань.

8. Проведіть перепідготовку

- Інструктори і особовий склад готові до проведення повторного тренування.
- Стандарти, доктрина, інструкції та настанови переглянуті з урахуванням AAR.
- За можливістю, визначені дата, локація, умови перепідготовки.

ПЕРЕДАЧА ВІЙСЬКОВИХ ЗНАНЬ

Щоби краще розуміти процеси засвоєння уроків, обміну досвідом, трансферу знань та управління ними, корисно розуміти, які ж бувають типи знань та як допомагати їх засвоєнню.

Явні знання

Явні знання складаються з письмової або задокументованої в інший спосіб інформації, яка може бути організована, застосована і передана за допомогою цифрових засобів (наприклад, комп'ютерних файлів, баз даних) або нецифрових (наприклад, роздруківок, мап). Явні знання мають точні значення, піддаються правилам і обмеженням та підлягають контролю. Прикладами явних знань є глосарії термінів, офіційні відомчі публікації (польові посібники, технічні посібники, посібники з тактики, технік і процедур, брошури, меморандуми). Явні знання, в першу чергу, використовуються для підтримки ситуативної обізнаності та спільного розуміння в процесі прийняття рішень.

Неявні знання

Неявні знання зберігаються не на цифрових чи матеріальних носіях, а у свідомості. Кожна людина має унікальний, особистий запас знань, отриманий з життєвого досвіду, навчання, формальних і неформальних мереж друзів і професійних знайомств. Він включає в себе засвоєні нюанси, тонкощі та обхідні шляхи.

Інтуїція, розумова спритність, ефективне реагування на кризи та здатність до адаптації також є формами неявних знань. Лідери використовують неявні знання для вирішення складних проблем і прийняття рішень. Вони також регулярно залучають неявні знання підлеглих, щоб покращити спільне навчання та підвищити інноваційність і загальну результативність підрозділу.

Експериментальні знання

Це такий тип знань, який отримується через досвід без попередньої теоретичної підготовки. Знання, які люди отримують в класі чи навчальному центрі, хоч і мають цінність, але здебільшого є теоретичними, доки власний досвід не підтвердить їхню достовірність, або не модифікує їх в реальних умовах.

На полі бою практичні знання завжди мають найбільшу цінність для особового складу, з точки зору виживання та успіху місії. Наприклад, коли командир відділення стикається в бою з новим саморобним вибуховим пристроєм, якого він ніколи раніше не бачив, вкрай важливо, щоб він швидко передав те, чого дізнався всім іншим командирам, чії підрозділи приймають участь в бою, або можуть бути розгорнуті пізніше. Успішна передача цього досвіду робить всі дружні сили більш успішними і менш схильними до втрат, коли вони зіткнуться з таким же пристроєм.

Формальні знання

Командири, солдати і тиловий персонал можуть мати заплутаність у розумінні різниці між формальними і неформальними знаннями, їх співвідношенням та тим, як вони підтримують одне одного.

Люди працюють з формальними і неформальними знаннями протягом усієї своєї кар'єри, в тому числі військової, але часто не визнають цього факту. Більшість командирів, вважають, що єдине знання, яке має цінність - це те, яке підтвержене, перевірене і кодифіковане визнаними військовими установами. Такі знання називаються формальними. З іншого боку, передача досвіду працює, в першу чергу, з неформальними знаннями, які генеруються безпосередньо військовослужбовцями.

Неформальні знання

- Знання, яке має емпіричну природу, тобто отримане на власному досвіді.
- Воно ще не було перевірено та підтверджено офіційно, тобто не стало формальним.
- Таке знання часто передається від людини до людини в довірливих соціальних відносинах.
- Може набувати форму матеріального або цифрового засобу: шпаргалка, таблиця, пристрій.
- Неформальне знання є першоджерелом більшості інноваційних проривів та винаходів.

- Всі формальні військові знання та інновації колись починалися як неформальні знання.

Для того, щоб формальне знання розвивалося, вкрай необхідно, щоб до нього постійно надходили нові неформальні знання. Симбіоз “польових” та “кабінетних” знань посилює процес адаптації та збільшує відповідність доктрини реальному воєнному середовищу. Таким чином, неформальне знання - це паливо, яке живить двигун організаційної і доктринальної еволюції Армії.

Регулярне застосування After Action Review, засвоєння уроків та розповсюдження досвіду на його основі, є тим “серцем”, яке задає ритм “кровотоку” неформальних знань. А створення систем збору, обробки, трансферу та обміну знаннями - вкрай важливе завдання для постійного вдосконалення сил та засобів.

Мета передачі знань

Мета передачі знань дуже проста: знайти тих, хто має цінний військовий досвід і знання та передати їх якомога швидше і простіше тим, кому вони потрібні. Якщо це зробити правильно, солдати будуть набагато спритнішими та адаптивнішими на полі бою, ніж вороги, і як наслідок, більш успішними. Щоб досягти цієї мети, потрібно створювати правильне середовище, умови і процеси для передачі досвіду та знань в навчальних центрах, підрозділах, командуванні та інших організаціях.

Військовослужбовці завжди практикували передачу знань між собою, в межах невеликих підрозділів для того, щоб підвищити виживання і успішність місій. Ми маємо розуміти, що знання - це дуже індивідуальний «товар» з надзвичайно коротким терміном зберігання, особливо під час війни. Здатність сприяти швидкій передачі знань, поки вони ще мають цінність, тим, хто може негайно використати їх на полі бою, - є суттю процесів з передачі знань.

Що може дати військовослужбовцям і командуванню ефективна стратегія передачі знань на рівні підрозділу, організації або інституції:

- Підвищити ситуаційну обізнаність, завдяки трансляції досвіду майже в реальному часі, що призводить до кращих рішень і

більш успішних бойових дій.

- Зменшити трафік електронної пошти, як слабо структурованого обміну даними, на користь використання більш зручних онлайн-інструментів для спільної роботи.
- Перетворити дані та інформацію на елементи знань у ефективній для використання формі зі швидким доступом, сортуванням, поширенням, наданням зворотного зв'язку.
- Значно скоротити час для вирішення конкретних технічних або управлінських викликів, що призводить до підвищення адаптивності особового складу та командування.
- Скоротити час навчання новобранців завдяки наданню доступу до відповідних, обізнаних і досвідчених експертів та наставників через базу знань.
- Підвищити спроможність до створення інноваційних, проривних ідей та інструментів, що з'являються в результаті колективного обміну досвідом та знаннями.
- Передавати найкращі практики від однієї особи до іншої майже в режимі реального часу.
- Зменшити негативні наслідки першого досвіду вогневого контакту.
- Зменшити витрати на виконання операції за рахунок кращої підготовки.
- Заповнити прогалину в знаннях між доктриною, яку вивчають у академіях та вишах, та її практичним застосуванням у швидкозмінному середовищі.
- Генерувати знання в процесі виконання завдань, використовуючи колективний розум.
- Будувати міцні професійні, соціальні та мережеві зв'язки, на які можна спиратися для швидкого вирішення проблем у міру їх виникнення.