



Стандарт Армії США ТС 25-20:
Довідник лідера з проведення

AFTER ACTION REVIEW
ОГЛЯД ПІСЛЯ ДІЇ

В Збройних Силах України:
«Аналіз Проведених Дій»

ЗМІСТ

Вступ	4
Коментарі перекладачів	5
Використання виносок	6
Розуміння лідера	6
Розуміння результативності	7
Розділ 1: Огляд після дії	8
Визначення та мета Огляду після дії	8
Види Огляду після дії	9
Формальні	10
Неформальні	12
Планування та послідовність виконання Огляду після дії	14
Розділ 2: Планування Огляду після дії	16
План Огляду після дії	16
Відбір і підготовка спостерігачів-перевіряючих (СП)	18
Огляд тренувань та план оцінювання	19
Планування зупинок	20
Визначення складу присутніх	21
Вибір потенційних локацій огляду	21
Вибір допоміжних матеріалів	22
Перевірка плану Огляду після дії	23
Розділ 3: Підготовка Огляду після дії	24
Огляд доктрини, цілей навчання, наказів та суттєвих складових місії	24
Визначення ключових подій, за якими мають стежити спостерігачі-перевіряючі	24

Спостереження за тренуванням та ведення заміток	25
Збір спостережень інших спостерігачів-перевіряючих	29
Організація спостереження	29
Вибір та дослідження локації	30
Підготовка локації	30
Відпрацювання	31
Розділ 4: Проведення Огляду після дії	32
Вступ та правила	32
Огляд цілей та наміру	34
Цілі тренування	34
Місія та намір командира (що мало статися)	34
Місія та наміри командира противника OPFOR	34
Резюме нещодавніх подій (що сталося)	34
Обговорення ключових питань	35
Техніки дискусії	35
Дружній вогонь	36
Гнучкість	37
Обговорення додаткових питань	38
Навички солдата/лідера	38
Завдання для підтримки/покращення	38
Статистика	39
Інші теми	39
Обговорення питань захисту (безпеки) сил	40
Заключні коментарі (резюме)	40
Розділ 5: Наступні дії та використання результатів Огляду	41
Вигоди	41
Негайна перепідготовка	42
Огляд чинних операційних процедур	43
Огляд після дії в бою	43

Додаток А: Методи проведення Огляду після дії	44
Вибір місця	44
Удосконалення локації	44
Допоміжні матеріали	45
Організація локації AAR	46

Версія: Червень, 2023

ВСТУП

Сучасний бій - складна активність з підвищеними вимогами. Щоб битися і перемагати, ми маємо тренувати наших бійців для успішного виконання бойових завдань. Ми маємо використовувати кожну нагоду, щоб вдосконалити виконання завдань окремими солдатами, командирами та підрозділами. Щоб покращити свою особисту та колективну результативність у виконанні завдань, щоб бути на рівні або вище рівня армійських стандартів, солдати та лідери мають знати та розуміти, що відбулося або не відбулося під час кожного тренування.

Огляди після дії допомагають надати солдатам і підрозділам зворотний зв'язок по результативності завдань та місії, як на тренуванні так і в бою. За допомогою Оляду після дії (далі - ААР, ОПД або Огляд) визначають, як виправити недоліки, посилити переваги та сфокусуватися на результативності виконання суттєвих складових завдання.

Цей документ, ТС 25-20 (програма тренування), є довідником лідера щодо планування, підготовки та проведення ААР¹. Компетентні лідери мають розуміти та вміти застосовувати техніки та процедури для проведення якісного ААР.

Важливим моментом є дух проведення ААР. Середовище та атмосфера Огляду після дії мають бути такими, в яких солдати і командири обговорюють те, що відбулося відкрито, чесно, з достатнім рівнем деталізації та ясності. Як наслідок, всі не тільки розуміють, що та чому відбулося або не відбулося, але що більш важливо - мають сильне бажання відпрацювати завдання за будь-якої слушної нагоди.

Якщо не зазначено протилежне, всі іменники та займенники чоловічої статі мають на увазі і чоловіків і жінок.

¹ ТС 25-20 доповнює та розширює настанови з Field Manual (FM) 25-101

КОМЕНТАРІ ПЕРЕКЛАДАЧІВ

Цей документ є перекладом стандарту Армії США TC 25-20: «A Leader's Guide To After Action Review» в редакції від вересня 1993 року. After Action Review є ключовим інструментом вдосконалення тренувань та загальної боєздатності, який інтегровано у систему стандартів НАТО.

В Збройних Силах України, аналогом стандарту TC 25-20 є Тимчасова інструкція ВП 7(3)-00(01).01 «Аналіз проведених дій», яка була впроваджена в 2019 році. З метою вдосконалення перекладу, на основі якого було розроблено цю інструкцію, кращого розуміння та інтегрування практики After Action Review, в 2022 році було засновано ініціативу «Вдосконалення в дії».

Над перекладом працювали

Ініціатива та переклад: Наталя Треніна, Віктор Ніколенко.

Профільне редагування: Дмитро Ярмак, Сергій Корж.

Літературне редагування: Дмитро Іванішен, Ярослав Бондарчук.

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 TC 25-20

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

Використання виносок

Щоби сприяти розумінню цих стандартів, полегшити інтеграцію процесів бойової підготовки та розуміння інструкторами ЗСУ натівської термінології, по тексту зроблені виноски з оригінальними термінами та їх перекладом.

Якщо перед користувачем не стоїть завдання засвоїти натівську термінологію, на виноски можна не звертати увагу.

Розуміння лідера і командира

У тексті стандарту After Action Review ви знайдете згадування декількох ролей: “лідер”, “командир”, “спостерігач-перевіряючий”. Формальні та неформальні Огляди можуть доволі сильно відрізнятися - складом, оточенням, матеріалами, процесом, цілями та результатом.

В переважній більшості згадувань, лідер - це узагальнююча назва того, хто проводить Огляд після дії. Проведення цієї зустрічі потребує лідерських навичок, вміння створити продуктивну атмосферу та полегшити діалог. У перекладі стандарту роль лідера слід розуміти як роль командира-ведучого AAR.

У неформальних AAR, які можуть відбуватися як під час навчання, так і при виконанні завдання, лідером зазвичай буде командир підрозділу. У формальних Оглядах, особливо таких, які масштабовані на декілька рівнів структури, вести зустріч можуть:

- командир підрозділу,
- інструктор навчального заходу,
- спостерігач-перевіряючий,
- Згадування командира в перекладі може мати на увазі як командира, так і сержанта підрозділу.

“Leader” в оригіналі стандарту узагальнює варіанти наповнення ролі ведучого, описані вище, тому частіше за все це слово перекладено як “лідер”. Але в тих випадках, коли мова йде про командування структурним підрозділом, “leader” перекладений як “командир підрозділу” або просто “командир”, щоб не плутати з роллю лідера-ведучого AAR.

Розуміння результативності

Стандарт ТС 25-20 - це довідник для лідерів, які проводять Огляд після дії. Цей стандарт є частиною загального підходу НАТО до військової підготовки, тому він пов'язаний з іншими стандартами, наприклад, стандартами загальновійськової підготовки та планування навчань.

В оригіналі тексту ТС 25-20 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 завдання може бути:

- описаним у загальновійському стандарті,
- обговореним та зафіксованим під час планування,
- проговореним усно в момент підготовки чи на полі бою
- описаним у стандарті та процедурах конкретного підрозділу.

Також, 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.

Розділ 1

Огляд після дії

ВИЗНАЧЕННЯ ТА МЕТА ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ

Огляд після дії (AAR) — це професійне обговорення події, зосереджене на стандартах результативності, яке дає змогу солдатам самим дізнатися, що сталося, чому це сталося, як підтримати сильні та покращити слабкі сторони. Це інструмент, який лідери та підрозділи можуть використовувати, щоб отримати максимальну користь від кожної місії чи завдання.

Він забезпечує:

- відвертий погляд на сильні та слабкі сторони конкретних солдатів, командирів і підрозділів з різних точок зору.
- зворотній зв'язок і розуміння, які мають важливе значення для бойової підготовки.
- деталі, яких зазвичай не вистачає в самих тільки рапортах з оцінками.

Оцінювання є основою для аналізу командиром рівня підготовки підрозділу. Жоден командир, незалежно від того, наскільки він вправний, не побачить стільки, скільки ті солдати та лідери, які фактично роходять підготовку. Лідери можуть краще виправляти недоліки та підтримувати сильні сторони, ретельно оцінюючи та порівнюючи результативність солдата, командира та підрозділу зі стандартом. Огляд після дії є ключовим елементом процесу оцінювання.

Зворотний зв'язок порівнює фактичний результат процесу з очікуваним результатом. Зосереджуючись на стандартах завдання та описуючи конкретні спостереження, лідери та солдати визначають сильні та слабкі сторони і разом вирішують, як покращити свою результативність. Це спільне навчання покращує навички виконання завдань, сприяє згуртованості підрозділів і підвищує бойовий дух.

Командири відділень і взводів у подальшому використовують цю інформацію як вхідні дані для плану підготовки підрозділів. AAR є перевіреним і цінним методом незалежно від підрозділу, ланки чи навчального завдання.

Звичайно, AAR не є панацеєю від усіх проблем, пов'язаних із підготовкою. Командири все ще повинні вносити корективи на місці та нести персональну відповідальність за навчання своїх солдатів і підрозділів. Однак, AAR є ключовою частиною навчального процесу. Мета полягає в тому, щоб покращити результативність солдата, командира та підрозділу. Результатом є більш згуртована та досвідчена бойова сила.

Оскільки солдати та лідери, які беруть участь у AAR, активно з'ясовують, що і чому відбулося, вони дізнаються та запам'ятовують більше, ніж з однієї лише критики. Критика надає лише одну точку зору і зазвичай дає мало можливостей для обговорення подій учасниками, бо спостереження та коментарі солдата не заохочуються. Атмосфера критики, зосереджена лише на тому, що є неправильним, перешкоджає відвертому обговоренню тренувань і пригнічує навчання та командоутворення.

ВИДИ ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ

Усі AAR мають однаковий загальний формат, передбачають обмін ідеями та спостереженнями і зосереджені на удосконаленні майстерності навчання. Від того, як лідери проводять певний AAR, залежить, чи буде він формальним чи неформальним. Формальний AAR потребує ресурсів і передбачає планування, координацію та підготовку допоміжних матеріалів, локації та персоналу. Неформальні AAR (зазвичай для солдата, екіпажу, загону та взводу) потребують менше підготовки та планування.

Формальні

Лідери планують формальні AAR одночасно з розробкою короткострокового плану навчання². Формальні AAR вимагають більшого планування та підготовки, ніж неформальні AAR. Вони можуть вимагати пошуку та вибору місця, узгодження допоміжних матеріалів (моделей місцевості, масштабованих карт тощо), а також відбору та підготовки спостерігачів-перевіряючих (СП).

ПРИМІТКА. В таблиці 1-1 наведено перелік ключових моментів усіх AAR. В таблиці 1-2 показано формат AAR. В таблиці 1-3 наведено характеристики формальних і неформальних AAR.

Огляди після дії

- Проводяться під час або одразу після кожної події.
- Зосереджуються на поставлених цілях навчання.
- Зосереджуються на результативності солдата, командира і підрозділу.
- Залучають до обговорення всіх учасників.
- Використовують відкриті запитання.
- Стосуються конкретних стандартів.
- Визначають сильні та слабкі сторони.
- Пов'язують результативність з наступними навчаннями.

Таблиця 1-1. Ключові моменти AAR

² За стандартами армії США це шість-вісім тижнів до навчання

- Вступ і правила.
- Огляд цілей навчання.
- Місія та намір командира (що мало статися).
- Місія та наміри командувача силами супротивника³, за необхідності.
- Відповідні доктрина і тактика, прийоми та процедури⁴.
- Короткий опис останніх подій (що сталося).
- Обговорення ключових проблем (чому саме так сталося і як це покращити).
- Обговорення додаткових питань.
- Обговорення проблем сил захисту (обговорюється протягом всього огляду).
- Заключні коментарі та підсумки.

Таблиця 1-2. Формат ААР

Формальні огляди	Неформальні огляди
<ul style="list-style-type: none"> • Мають зовнішніх спостерігачів-перевіряючих (СП)⁵ • Займають більше часу. • Використовують комплексні засоби навчання. • Плануються заздалегідь. • Проводяться там, де можна забезпечити найкращі умови 	<ul style="list-style-type: none"> • Здійснюється внутрішньою ланкою командування. • Займають менше часу. • Використовують прості навчальні засоби. • Проводяться за необхідності. • Проводяться безпосередньо на тренувальній локації або під час події.

Таблиця 1-3. Типи ААР

³ Сили супротивника - Opposing force (OPFOR)

⁴ Тактика, прийоми та процедури - Tactics, techniques, and procedures (TTPs)

⁵ Спостерігачі-перевіряючі (СП) - observers and controllers (OCs)

Формальні AAR зазвичай проводяться на рівні роти та вище. Виняток може становити Огляд результативності екіпажу, секції або невеликого підрозділу після стрільби або після ситуаційного тренування взводу. AAR відділення та взводу проводяться перед виконанням формальних Оглядів роти та вищих ланок. Це дозволяє всім рівням підрозділів отримати користь від досвіду AAR. Це також надає СП та лідерам можливість спостерігати закономірності, котрі необхідно розглянути на формальних AAR.

Під час формальних AAR лідер (командир підрозділу або СП)⁶ зосереджує обговорення подій на цілях навчання. Наприкінці лідер розглядає ключові моменти та визначені проблеми (таким чином закріплюючи знання, отримані під час обговорення) і ще раз зосереджується на цілях навчання.

Неформальні

Лідери зазвичай проводять неформальні AAR для навчання солдатів і малих підрозділів на рівні взводу і нижче. На рівнях роти і батальйону лідери можуть проводити неформальні AAR, коли ресурсів (зокрема часу) недостатньо для проведення формальних Оглядів. У неформальних AAR використовується стандартний формат.

Командири можуть використовувати неформальні AAR як інструмент навчання на місці під час огляду результативності солдатів і підрозділів у процесі тренувань. Наприклад, після знищення ворожого спостережного посту, під час руху до контакту командир загону може провести неформальний AAR, щоб внести корективи та підсилити переваги. Використовуючи, наприклад, звичайні соснові шишки для представлення членів загону, він і його солдати можуть обговорити контакт від початку до кінця.

⁶ Дивіться пояснення ролі Лідера на стор. 6

Загін може швидко:

- Оцінити свою боєздатність відповідно до армійського стандарту (або стандарту підрозділу, якщо немає опублікованого армійського стандарту).
- Визначити свої сильні та слабкі сторони.
- Вирішити як підвищити свою результативність, коли тренування продовжиться.

Неформальні AAR забезпечують негайний зворотний зв'язок з солдатами, командирами та підрозділами під час навчання. Ідеї та рішення, які лідер збирає під час неформальних AAR, можна негайно використати при продовженні навчання. Крім того, під час неформальних AAR нижчої ланки лідери часто збирають ключові елементи навчання та закономірності, які вони можуть використовувати в якості тем для обговорення під час формальних AAR вищих ланок.

Неформальні AAR максимізують цінність навчання, оскільки всі члени підрозділу беруть у них активну участь. Вони дізнаються, що робити, як це робити краще, а також розуміють важливість ролей, які вони відіграють у виконанні завдання. Завдяки цьому вони знають, як виконати завдання відповідно до стандартів.

Найсуттєвіша відмінність між формальними і неформальними AAR полягає в тому, що неформальні AAR вимагають менше навчальних ресурсів і допоміжних засобів. Незважаючи на те, що неформальні AAR можуть бути частиною плану оцінки підрозділу, вони частіше проводяться, коли лідер або СП відчувають, що це буде корисним для підрозділу. Надання негайного зворотного зв'язку, поки навчання ще свіже в пам'яті солдатів, є значною перевагою неформальних AAR.

ПЛАНУВАННЯ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ ВИКОНАННЯ ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ

Щоб максимізувати ефективність AAR, лідери повинні спланувати та відпрацювати свій план перед початком навчання. Планування Огляду є звичайною частиною короткострокового планування підрозділу (від шести до восьми тижнів). Під час планування лідери розподіляють обов'язки СП і визначають орієнтовний час і місце проведення AAR. Це забезпечує надання часу та ресурсів для проведення AAR та підкреслює важливу роль AAR для отримання максимальної користі від навчання.

Обсяг і рівень деталізації, необхідні лідерам під час планування та підготовки, залежать від типу AAR, який вони проводять, і від наявних ресурсів. Процес AAR складається з чотирьох етапів:

- Крок 1. Планування
- Крок 2. Підготовка
- Крок 3. Проведення
- Крок 4. Підсумки (за результатами AAR)

ПРИМІТКА: розділи 2 - 5 деталізують кожен із чотирьох кроків. Таблиця 1-4 - це перелік дій, які лідери повинні виконати, щоб забезпечити ефективність AAR.

Планування

- Оберіть та підготуйте кваліфікованих СП.
- Перегляньте план навчання та оцінки - Плани навчання місії⁷ з Програми навчання та оцінювання⁸, та інструкції щодо навчання солдатів⁹.
- Визначте, коли відбудуться AAR.
- Визначте коло залучених до AAR.
- Виберіть потенційні місця проведення.
- Оберіть допоміжні матеріали.
- Перегляньте план AAR.

⁷ Плани навчання місії - Mission training plans (MTPs)

⁸ Програми навчання та оцінювання - Army training and evaluation program (ARTEP)

⁹ Інструкції щодо навчання солдатів - Soldier training publications (STPs)

Підготовка

- Перегляньте цілі навчання, накази, перелік основних завдань місії та доктрину.
- Визначте ключові події для спостереження СП.
- Спостерігайте за навчанням і робіть нотатки.
- Зберіть спостереження від інших СП.
- Опрацюйте матеріали спостереження (визначте ключові моменти обговорення чи елементи навчання.)
- Огляньте обрану локацію AAR.
- Підготуйте локацію AAR.
- Відпрацюйте проведення.

Проведення

- Забезпечте максимальну залученість.
- Підтримуйте фокус на цілях навчання.
- Постійно оглядайте елементи навчання.
- Запишіть ключові моменти.

Підсумки

- Визначте завдання, які потребують додаткового тренування.
- Виправте проблему - негайно переробіть та проведіть нове тренування, переглянувши чинні операційні процедури¹⁰ та інтегруйте його в плани навчання інструкторів.
- Використовуйте результати AAR для проведення оцінювання командиром.

Таблиця 1-4. Процес AAR

¹⁰ Чинні операційні процедури - Standing operating procedures (SOPs)

Розділ 2

Планування Огляду після дії

ПЛАН ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ

Лідери є відповідальними за планування, виконання, оцінювання та аналіз тренувань. Кожне тренування оцінюється в процесі його виконання. Оцінювання можуть бути неформальними та формальними, внутрішніми та зовнішніми. Нижче наведено ключові моменти по кожному з типів оцінювання.

Неформальні оцінювання найбільше розповсюджені на рівні батальйону та нижче. Вони:

- Проводяться всіма командирами в ланці командування;
- Проводяться постійно;
- Використовуються для надання миттєвого зворотного зв'язку щодо якості тренування.

Формальні оцінювання зазвичай заплановані в довгострокових та короткострокових календарних планах. До них відносяться оцінювання за програмою боєвої підготовки (оцінки ARTEP¹¹), відзнака експерта з піхоти¹², відзнака експерта з польової медицини¹³, та інспекції з технічної перевірки¹⁴. Вони

- інколи відбуваються без попередження, як наприклад, вправа з підготовки до розгортання в критичній ситуації¹⁵.
- зазвичай згадуються у кварталних тренувальних брифах та річних тренувальних брифах¹⁶.
- забезпечуються виділеними перевіряючими.

¹¹ Програми навчання та оцінювання - Army training and evaluation program (ARTEP)

¹² Відзнака експерта з піхоти - Expert infantry badge (EIB)

¹³ Відзнака експерта з польової медицини - Expert field medic badge (EFMB)

¹⁴ Інспекції з технічної перевірки - Technical validation inspections (TVIs)

¹⁵ Вправа з підготовки до розгортання в критичній ситуації - Emergency deployment readiness exercise (EDRE)

¹⁶ Квартальні тренувальні брифи та річні тренувальні брифи - Quarterly training briefs (QTBs) and yearly training briefs (YTBs)

Підрозділ планує, забезпечує та проводить внутрішні оцінювання. Він також планує та забезпечує зовнішні оцінювання. Одночасно штаб, на дві ланки вищій оцінюваного підрозділу, проводить власне оцінювання. Наприклад, бригада оцінює батальон, полк оцінює роту, а рота оцінює відділення чи загін. Спостерігачі-перевіряючі (СП) допомагають лідерам у процесі оцінювання шляхом збору даних та надання зворотного зв'язку.

Ключовий елемент плану оцінювання – це план AAR. Цей план є підґрунтям для успішних Оглядів після дії. Лідери розробляють план Огляду під кожен навчальну подію. Він містить:

- хто буде спостерігати за навчанням та хто буде проводити Огляд;
- що саме буде оцінюватися¹⁷;
- хто братиме участь;
- коли і де буде Огляд;
- які допоміжні матеріали будуть використовувати тренери.

Інструктори застосовують план Огляду для визначення критичних місць та подій, за якими вони мають спостерігати, щоб надати підрозділу якісне оцінювання. Наприклад, це можуть бути місця збору та відновлення підрозділу, контрольні точки маршруту, точки надання допомоги. Шляхом визначення таких подій, командири підрозділу впевнюються у тому, що відповідні люди будуть розташовані на місцях, щоб спостерігати та робити нотатки. Це дозволяє підрозділу, в якому відбувається тренування, оптимально використати обмежені ресурси та провести навчання на найвищому рівні.

Плани Огляду після дії (AAR) також визначають, хто буде спостерігати та перевіряти конкретну подію. Термін "Спостерігач-перевіряючий" (СП) стосується особи, якій доручено спостерігати за тренуванням і контролювати навчальні вправи, а також проводити AAR.

ПРИМІТКА: Таблиця 2-1 є витягом з плану тренувань

¹⁷ Основи тренування та оцінювання - Training and evaluation outlines (TEOs)

Спостерігач-перевіряючий	Лт. Джонсонюк
Підрозділ	1 взвод
Основні завдання	Зайняти, підготувати та утримати бойову позицію
Особовий склад	Весь взвод
Час	1 година по закінченню контакту
Місце	Позаду 2го відділення
Додаткові відомості	Ст.Лт. Шматко надасть підсумковий коментар

Таблиця 2-1. Вправа для плану Огляду

ВІДБІР І ПІДГОТОВКА СПОСТЕРІГАЧІВ-ПЕРЕВІРЯЮЧИХ (СП)

При плануванні Огляду інструктори мають вибирати таких СП, котрі:

- Здатні самі виконати навчальні завдання на рівні армійських стандартів.
- Обізнані з обов'язками, за якими вони будуть спостерігати.
- Обізнані щодо поточних Тактик, прийомів та процедур (ТПП).

При залученні сторонніх СП інструктори мають впевнитися, що СП мають звання не нижче, ніж командир підрозділу, який вони оцінюють. Якщо інструктору доводиться вибирати між СП з досвідом і знаннями ТПП або зі званням - вони мають обирати досвід. Наприклад, сержант з досвідом в танковому взводі буде здатен оцінювати взвод краще, ніж старший сержант без досвіду роботи у складі взводу.

Спостерігачі-перевіряючі мають бути вільними від додаткових завдань, які можуть відволікати їх від виконання обов'язків СП. Якщо це неможливо, тоді командири мають самостійно оцінювати підлеглі підрозділи та проводити Огляд (AAR). Наприклад, командири загонів будуть оцінювати результативність солдат своїх загонів і обмежуватимуть AAR оглядом індивідуальних дій. Командири взводів будуть робити те саме з загонами, ротні зі взводами тощо. По можливості вони мають уникати оцінювання своїх особистих дій та обов'язків (бо важко бути об'єктивним до своїх особистих результатів та визначити, як вони впливають на підрозділ.)

Також інструктори мають підготувати лідерів своїх підрозділів та СП. Кожен СП веде Огляд (AAR) підрозділу, за яким він спостерігає, та надає дані лідеру AAR на наступній ланці командування. Лідери та СП мають бути навчені методам, прийомам та процедурам цієї програми тренування (ТС 25-20). За можливості тренери мають призначити когось з досвідом проведення AAR для супроводу та допомоги менш досвідченому лідеру AAR, доки він не набуде необхідного досвіду. Інструктор також має проводити AAR з лідерами AAR для того, щоб допомогти покращити їх результативність. Недосвідчені AAR-лідери спочатку повинні спостерігати за якісно організованими Оглядами, перед тим як самим проводити їх. Інструктор має включати тренування з проведення обговорень в малих групах в програму навчань СП.

ОГЛЯД ТРЕНУВАНЬ ТА ПЛАН ОЦІНЮВАННЯ

Спостерігачі-перевіряючі, призначені для спостереження за тренуванням та проведенням AAR, не можуть спостерігати та аналізувати кожну дію кожної особи індивідуально. Програма тренування та оцінювання¹⁸ містить завдання, умови та стандарти підготовки підрозділу, а також основні показники, за якими лідери можуть оцінювати результативність підрозділу та солдата.

¹⁸ Програма тренування та оцінювання - Training and evaluation outlines (TEOs)

Інструктор бере програму тренування з плану бойових навчань¹⁹ або, якщо такого плану не існує, тоді розробляє його самостійно. Він видає програму старшому СП, щоб той розповсюдив матеріали серед підлеглих, які вивчають і використовують їх у своїх спостереженнях. Старший СП повинен чітко донести до своїх підлеглих, що вони мають оцінювати та яких стандартів результативності він хоче досягти. Коли це можливо, він має надати перелік кроків (дій), які підрозділи мають зробити для того, щоб повністю виконати завдання. Маючи перелік всіх кроків, СП може простіше виявити помилку, особливо у вправах, де дії одного солдата можуть вплинути на інших.

Пункти в плані навчань та в інструкціях для солдатів надають стандартні методи виконання кожного завдання і допомагають структурувати послідовні спостереження. Використовуючи план оцінювання, СП може зосередити зусилля на критичних місцях та моментах, де та коли він зможе найкраще оцінити результативність підрозділу. Це гарантує, що зворотний зв'язок безпосередньо зосереджений на завданнях, які відпрацьовуються, і надає підрозділу та його командирам інформацію, необхідну для покращення або підтримки кваліфікації.

ПЛАНУВАННЯ ЗУПИНОК

Лідери повинні запланувати час для проведення Оглядів як невід'ємної складової тренування. За можливості вони мають планувати Огляд в кінці кожної важливої фази чи вправи. Наприклад, лідер може запланувати зупинку після постановки оперативного²⁰ завдання, коли підрозділ прибуває на нову позицію, або після того, як він зосередився на цілі.

При плануванні лідери мають виділяти приблизно 30-45 хв на Огляд рівня взводу, 1-ну годину на Огляд у роті та біля 2-х годин для батальйону й вище. Коли Огляди робляться без поспіху, солдати отримують кращий зворотний зв'язок щодо своєї результативності та краще запам'ятовують навчання.

Перевіряючі мають повністю розібрати всі ключові моменти тренування. Вони не повинні витрачати час на невирішені проблеми.

¹⁹ План бойових навчань - ARTEP mission training plan (AMTP)

²⁰ Оперативне завдання - Operation order (OPORD)

ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДУ ПРИСУТНІХ

План Оглядів визначає присутніх на кожному AAR. Зазвичай, присутні тільки ключові особи. Але інколи, що більше присутніх - то кращий зворотний зв'язок. Лідери мають запрошувати стільки учасників, скільки є відповідним до завдання та скільки дозволяє локація Огляду.

Для кожної ланки Огляд має рекомендований склад присутніх. На рівні загону та взводу участь бере весь особовий склад. Від роти і вище залучати всіх немає сенсу, зважаючи на інші завдання та тренування. В цьому випадку залучаються командири з обох сторін тренування - дружнього та супротивника, командири підрозділів та інші ключові особи (командир групи вогневої підтримки, зв'язкові тощо)

ВИБІР ПОТЕНЦІЙНИХ ЛОКАЦІЙ ОГЛЯДУ

AAR зазвичай відбувається на локації тренування або поблизу неї. Лідери мають визначити та проінспектувати локації Огляду, а також приготувати схему місця з позначками розташування допоміжних матеріалів та іншого обладнання. Виділені місця проведення Оглядів також дозволяють приготувати всі матеріали заздалегідь та швидко зібрати залучений особовий склад, мінімізуючи витрати часу.

В ідеалі Огляд має дозволяти солдатам бачити місцевість, де відбувалося навчання. Якщо це неможливо, тоді інструктор повинен знайти локацію, яка дозволяє бачити місцевість, де відбувалися найбільш важливі дії. За потреби інструктор повинен підготувати модель місцевості або збільшену мапу чи схему та позначити на ній підрозділи, щоб кожен міг співвіднести ключові події з місцевістю.

Інструктор повинен зробити якнайкомфортніші умови для солдат, що приймають участь у Огляді (наприклад, дозволити зняти шоломи), надати захист від негоди (сонця, холоду, дощу, снігу), забезпечити напоями (кавою, водою) та створити середовище, в якому учасники сфокусуються на Огляді не відволікаючись. Учасники не повинні дивитися проти сонця, ключові лідери мають бути попереду. Парковки та склади забезпечення мають бути достатньо далеко від місця Огляду, щоб не відволікати увагу.

ВИБІР ДОПОМІЖНИХ МАТЕРІАЛІВ

Допоміжні матеріали покращують ефективність Оглядів. Тренер має ретельно підібрати та замовити матеріали заздалегідь.

Допоміжні матеріали мають на пряму підтримувати тему обговорення та поглиблювати процес навчання. Місцеві центри підтримки навчання²¹ мають перелік допоміжних матеріалів для кожного типу підрозділу. Маркерні дошки, моделі рельєфу, мапи збільшеного масштабу можуть бути корисними за певних обставин. (Див. таблицю 2-2.)

Формальні AAR	Неформальні AAR
<ul style="list-style-type: none">• Моделі рельєфу• Збільшені мапи• Моделі• Маркерні дошки• Фотографії	<ul style="list-style-type: none">• Маркери підрозділів• Вказівники• Схеми маневрів підрозділів• Записи ефіру• Камінці та гілки для умовного позначення місцевості• Кольорова крейда• Відео-зв'язок

Таблиця 2-2. Допоміжні матеріали

Видимість місцевості, розмір групи, відповідність завданню, наявність джерела електричного живлення - це речі, які обумовлюють вибір допоміжних матеріалів. Ключовими є планування та координація, а допоміжні матеріали слід використовувати тільки якщо це покращує Огляд.

²¹ Центри підтримки навчання - Training support center (TSC)

Для вибору правильних допоміжних матеріалів інструктори повинні запитати себе:

- Що саме я буду обговорювати під час Огляду, і які допоміжні матеріали допоможуть мені?
- Чи допоможе матеріал проілюструвати одну чи декілька головних тез?
- Чи можу я використати безпосередньо місцевість або обладнання?
- Чи потребує допоміжний матеріал додаткових обмежень чи умов, таких як генератори струму?
- Чи зможуть учасники бачити і чути те, що я показую і говорю?
- Чи є цей матеріал необхідним для обговорення чи тільки бажаним?

ПЕРЕВІРКА ПЛАНУ ОГЛЯДУ ПІСЛЯ ДІЇ

План Огляду це тільки настанова. Лідери повинні перевіряти його регулярно, щоб пересвідчитися що він все ще актуальний та відповідає потребам тренувань їхніх підрозділів.

УВАГА: Пам'ятайте що будь-яка зміна забирає час на підготовку та планування у підлеглих СП та лідерів. Це може вплинути на якість зворотного зв'язку. Мета плану Огляду полягає в тому, щоб надати СП та лідерам якомога більше часу для підготовки Огляду. Постійні або необґрунтовані зміни перешкоджають цьому.

Розділ 3

Підготовка Огляду після дії

ОГЛЯД ДОКТРИНИ, ЦІЛЕЙ НАВЧАННЯ, НАКАЗІВ ТА СУТТЄВИХ СКЛАДОВИХ²² МІСІЇ

Підготовка є ключем до ефективного виконання будь-якого плану. Підготовка до AAR починається перед навчанням і триває до самого заходу. Спостерігачам-перевіряючим (СП) варто присвятити час відновленню своїх знань перед навчальним заходом. Вони мають бути тактично і технічно обізнаними. Тому СП переглядають поточну доктрину, технічну інформацію та чинні операційні процедури підрозділу, щоб переконатися, що всі необхідні інструменти для належного спостереження за бойовою підготовкою підрозділу та окремих осіб є в наявності.

Щоб зрозуміти план тренувань підрозділу та на чому вони мають бути зосереджені, СП повинні переглянути: цілі навчання, накази та суттєві складові місії. Цілі навчання підрозділу зосереджені на конкретних діях та заходах, за якими СП повинні стежити, щоб надати свої спостереження та ефективно вести їх обговорення підрозділом під час AAR. Накази, включно з оперативними та уточнюючими²³, які лідер віддає перед початком та під час тренування, встановлюють початкові умови для виконання завдань підрозділами. Суттєві складові місії містять завдання у цілому, разом з умовами та стандартами для кожного з окремих підзавдань.

ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОДІЙ, ЗА ЯКИМИ МАЮТЬ СТЕЖИТИ СПОСТЕРІГАЧІ-ПЕРЕВІРЯЮЧІ

Спостерігачі-перевіряючі повинні зосередити свої спостереження на діях, необхідних для виконання завдань відповідно стандарту та досягнення цілей навчання. Щоб зробити це ефективно, вони повинні визначити, які події мають вирішальне значення для виконання кожного завдання та досягнення мети.

²² Суттєві складові завдання/місії - Mission essential tasks list (METL)

²³ Оперативні та уточнюючі накази - Operational orders (OPORDs) and fragmentary orders (FRAGOs)

Визначаючи ключові події, СП можуть переконатися, що вони розташуються в потрібному місці в потрібний час, щоб спостерігати за діями підрозділу. Приклади критичних подій включають:

- Віддання оперативних, доповнюючих та уточнюючих наказів
- Процедури командування військами²⁴
- Контакт з силами супротивника
- Операції поповнення та відновлення
- Розвідувальна підготовка поля бою²⁵
- Проходження ліній

СПОСТЕРЕЖЕННЯ ЗА ТРЕНУВАННЯМ ТА ВЕДЕННЯ ЗАМІТОК

Усі заходи підрозділу мають три фази: планування, підготовка та виконання. Ці фази можуть допомогти СП структурувати план спостереження та процес ведення нотаток. СП повинен вести точний письмовий запис того, що він бачить і чує, записувати події, дії та свої спостереження за часовою послідовністю щоб запобігти втраті цінної інформації та зворотного зв'язку. Він може використовувати будь-яку систему запису (зошит, підготовлені форми, паперові картки), яка відповідає його потребам, якщо вона є надійною, достатньо детальною (дозволяє визначити час, місце, імена) та послідовною. СП також може використовувати невеликий портативний диктофон, але він не повинен віддавати перевагу гаджетам, якщо вистачить олівця і паперу.

СП повинен додавати позначки дати і часу²⁶ до кожного спостереження, щоб він міг легко інтегрувати свої спостереження з іншими СП. Це забезпечить всебічний та детальний огляд того, що сталося. Якщо СП має більше часу, він може переглянути свої нотатки та доповнити їх будь-якими деталями, які він не записав раніше.

ПРИМІТКА. У таблиці 3-1 показаний зразок формату спостереження з використанням підготовленої форми. У таблиці 3-2 показаний запис подібних коментарів за допомогою карток. Дивіться також Додаток А для методів AAR.

²⁴ Процедури командування військами - Troop-leading procedures (TLPs)

²⁵ Розвідувальна підготовка поля бою - Intelligence preparation of the battlefield (IPB)

²⁶ Позначки дати і часу - Date-time group

Назва тренування або вправи: *Кругова оборона об'єкту №31 під час уявного 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 варту 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): *Швидко 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 коригував 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 і на безпеку. Провести навчання по обороні об'єкту без врахування швидкості, а тільки з урахуванням безпекових чинників.
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. 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: підрозділи можуть змінювати цей формат відповідно до своїх конкретних потреб.

Переміщення до вогневої точки №10 1 відділення

18:18

Переміщення у парах. Вогневе прикриття. Бійці у бронжилетах та касках. Повне БК з собою. Повідомлення про заняття позиції командирів взводу.

Переміщення до вогневої точки №14 3 відділення

18:30

Переміщення у трійках. Без вогневої підтримки. Бійці у бронжилетах та касках. Повне БК з собою. Не повідомили про заняття позиції командирів взводу.

Переміщення до вогневої точки №15 3 відділення

18:33

Переміщення у двійках. Без вогневої підтримки. Два бійці без каски. Один боєць тільки з одним магазином. Не повідомили про заняття позиції командирів взводу.

Таблиця 3-2. Приклад карток спостережень AAR

Одне з найскладніших завдань СП – визначити коли і де розташуватися для спостереження за тренуванням. СП не завжди має бути поруч із командиром підрозділу. Іноді він може побачити більше локацій, на яких зручніше спостерігати виконання критичних завдань або загальний плин дій підрозділу. Однак він не повинен розташовуватися там, де буде відволікати учасників тренування. Він повинен виглядати і діяти, як член підрозділу (використовувати індивідуальний і автомобільний камуфляж, прийоми пересування, прикриття та маскування тощо). Він не повинен ставити під загрозу місцезнаходження або наміри підрозділу, будучи помітним. Увесь час він повинен бути професійним, ввічливим та стриманим.

Інший спосіб спостереження за тренуванням - це моніторинг мереж зв'язку підрозділу. Сучасні технології дозволяють швидко записувати радіопередачі за допомогою диктофонів або відеокамер. Прослуховуючи радіотрафік, СП може відстежувати поширення наказів і повідомлень, а також контролювати потік інформації від підлеглих підрозділів. Коли це доцільно, СП можуть контролювати трафік комп'ютерів у Системі керування маневрами²⁷, щоб визначити дії або статус підрозділу та виявити вплив неточної інформації на роботу підрозділу.

ЗБІР СПОСТЕРЕЖЕНЬ ІНШИХ СПОСТЕРІГАЧІВ-ПЕРЕВІРЯЮЧИХ

План ААР встановлює час, місце або метод збору та обробки зворотного зв'язку від інших СП. Лідеру буде потрібна повна картина того, що сталося під час навчання, щоб провести ефективний ААР. Тому кожен СП повинен надати йому свої вхідні дані. Ці дані можуть надходити від підпорядкованих підрозділів, підрозділів бойового забезпечення і обслуговування, суміжних підрозділів тощо.

Лідер ААР також може отримувати інформацію від командирів сил супротивника, особового складу і СП. Точка зору ворога часто буває корисною для визначення того, чому підрозділ досяг або не досяг успіху. Під час офіційних ААР командир сил супротивника пояснює свій план і намір, щоб підготувати основу для обговорення того, що сталося і чому.

ОРГАНІЗАЦІЯ СПОСТЕРЕЖЕННЯ

Після того, як лідер зібрав всю інформацію, він розміщує свої записи в хронологічній послідовності, щоб зрозуміти хід подій. Далі він обирає та розташовує ключові події з точки зору їх відповідності цілям навчання, визначаючи ключові елементи обговорення та/або навчання.

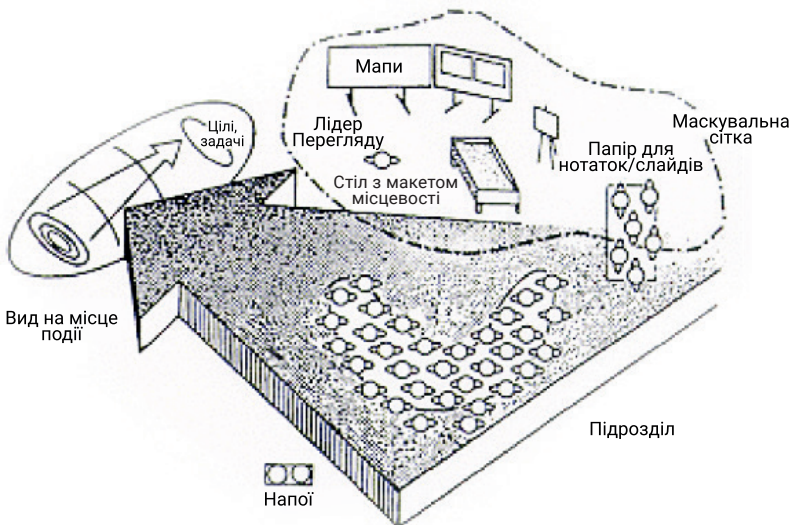
²⁷ Система керування маневрами - Maneuver Control System (MCS)

ВИБІР ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОКАЦІЇ

Лідер обирає потенційні місця для проведення AAR під час загального процесу планування. Він має обрати ділянки поблизу місця, де проходило навчання або де відбулася більшість ключових подій. Однак він повинен обов'язково розвідати альтернативні місця, якщо виявиться, що обраним раніше місцем не можна скористатися.

ПІДГОТОВКА ЛОКАЦІЇ

Лідер облаштовує місце проведення AAR таким чином, щоб учасники могли бачити фактичну місцевість або допоміжні матеріали, які її відображають. Розміщення у вигляді підкови спонукають до обговорення та дозволяють кожному побачити матеріали та інших учасників. На малюнку 3-3 показано типове місце AAR.



Малюнок 3-3. Типова локація AAR

Якщо це можливо, лідер повинен заздалегідь розмістити допоміжні матеріали та обладнання. Якщо ні, то розміщує їх поблизу під контролем відповідальної особи.

ВІДПРАЦЮВАННЯ

Після ретельної підготовки лідер переглядає формат (табл. 1-2), відпрацьовує AAR на локації та готується до його проведення. Потім він повинен оголосити командирам підрозділів час і місце початку AAR. Він повинен дати достатньо часу СП для підготовки та репетиції, поки командири підрозділів готують особовий склад та обладнання, виконують дії, які вимагають процедури їхнього підрозділу, і переміщуються до місця AAR.

Розділ 4

Проведення Огляду після дії

ВСТУП ТА ПРАВИЛА

Тренування завершено, підготовка до AAR виконана і ключові учасники знаходяться на визначеній локації. Настав час провести Огляд після дії. Лідер повинен почати з певного типу «привернення уваги» – жарту, відповідної історії або історичного прикладу, який стосується навчання, вправ, події чи самого проведення AAR. Потім, за необхідності, він переглядає мету та послідовність проведення Огляду, щоб переконатися, що всі розуміють, що це таке і як це працює. Його вступ повинен містити такі думки:

- AAR – це динамічне, відверте, професійне обговорення тренування, що зосереджується на результативності підрозділу відповідно до армійського стандарту для завдань, які 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 всіх відповідей. Огляди після дії збільшують переваги від 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.

ПРИМІТКА. Таблиця 4-1 містить рекомендовану послідовність проведення AAR.

- Вступ і правила
- Цілі тренування
- Місія/намір командира (що мало статися)
- Місія/намір командира супротивника
- Відповідна доктрина, тактики, техніки та процедури
- Підсумок нещодавніх подій (що сталося)
- Обговорення ключових питань
- Хронологія подій
- Система керування бойовими діями²⁸
- Ключові події/теми/проблеми
- Обговорення додаткових питань
- Навички солдата/лідера
- Завдання для підтримки/покращення
- Статистика
- Інші питання
- Обговорення захисту сил (безпека)
- Заключні коментарі (резюме)

Таблиця 4-1. Послідовність проведення AAR

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

- Говорити сам лише за необхідності.
- Підсилити твердження про те, що тут дозволено не погоджуватися.
- Зосередитися на цінності навчання та заохочувати людей висловлювати чесні думки.
- Використовувати відкриті та скеровуючі запитання, щоби вести обговорення результативності солдатів, лідерів і підрозділу.

²⁸ Система керування бойовими діями - Battlefield operating system (BOS)

ОГЛЯД ЦІЛЕЙ ТА НАМІРУ

Цілі тренування

Лідер AAR повинен оглянути цілі тренування підрозділу для навчальної місії (місії), яку охоплює AAR. Він також повинен повторити завдання, що перевіряються, а також умови та стандарти цих завдань.

Місія та намір командира (що мало статися)

Використовуючи карти, оперативну графіку, макети місцевості тощо, командир повинен повторити місію та свій намір. Потім, за необхідності, лідер має скерувати дискусію, щоб переконатися, що всі розуміють план і наміри командира. Інший прийом полягає в тому, щоб підлеглі командири повторили формулювання місії та обговорили наміри свого командира.

Місія та наміри командира противника OPFOR

У формальному AAR, командир сил супротивника (OPFOR) пояснює свій план того, як перемогти дружні сили. Він використовує ті ж самі допоміжні матеріали, що й командир дружніх сил, щоб учасники могли зрозуміти взаємозв'язок обох планів.

РЕЗЮМЕ НЕЩОДАВНІХ ПОДІЙ (ЩО СТАЛОСЯ)

Лідер AAR проводить огляд, використовуючи логічну послідовність подій для опису та обговорення того, що сталося. Він не повинен ставити запитання, на які можна відповісти «так» чи «ні», замість цього він заохочує до участі та направляє дискусію, використовуючи відкриті та скеровуючі запитання. 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 T-72 піднявся на пагорб?» ніж:

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

Коли дискусія розшириться і все більше солдатів нададуть свої точки зору, стане зрозумілим, що насправді сталося. Пам'ятайте, що це не критика чи лекція: СП не говорить солдатам чи лідерам, що було добре чи погано. Однак лідер AAR повинен забезпечити виявлення конкретних викликів, як позитивних, так і негативних. Вміле керування обговоренням гарантує, що AAR не замовчуватиме помилки чи слабкі сторони підрозділу.

ОБГОВОРЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПИТАНЬ

AAR – це процес вирішення проблем. Мета обговорення полягає в тому, щоб учасники виявили сильні та слабкі сторони, запропонували рішення та ухвалили курс дій для вирішення проблем. Лідери можуть організувати обговорення за допомогою однієї з трьох технік, описаних у наступних параграфах.

Техніки дискусії

Хронологічний порядок подій

Ця техніка є логічною, структурованою та легкою для розуміння. Вона відслідковує хід навчання від початку до кінця та дозволяє солдатам бачити вплив своїх дій на інші підрозділи та події. Висвітлюючи дії в тій послідовності, в якій вони відбувалися, солдати та лідери краще запам'ятовують, що сталося.

Система керування бойовими діями (BOS)

Щоб сфокусувати та структурувати AAR, лідер також може використовувати сім систем керування бойовими діями (BOS) (табл. 4-2). Зосереджуючись на кожній BOS та обговорюючи її на всіх етапах тренування, учасники можуть визначити системні сильні та слабкі сторони. Ця техніка особливо корисна при тренуванні особового складу підрозділів, чий обов'язки та відповідальність безпосередньо пов'язані з однією або кількома BOS. Однак лідери, які використовують цю техніку, повинні бути обережними, щоб не втратити загальну картину. Вони не повинні вступати в довгі дискусії про системи BOS, які не стосуються виконання місії.

1. Розвідка²⁹
2. Маневри³⁰
3. Вогнева підтримка³¹
4. Мобільність, протимобільність, живучість³²
5. Протиповітряна оборона³³
6. Тилове забезпечення³⁴
7. Командування та управління³⁵

Таблиця 4-2. Сім систем керування бойовими діями

Ключові події/теми/проблеми

Обговорення ключових подій зосереджується на критично важливих подіях, які безпосередньо підтримують цілі тренування, визначені командуванням перед початком тренувань. Концентрація уваги на цих подіях запобігає відволіканню дискусії на питання, які не стосуються цілей тренування. Ця техніка особливо ефективна, коли час обмежений.

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 повітря³⁶, мають бути детально обговорені. Лідер повинен зосередитися на виявленні причини дружнього вогню та розробити операційні процедури, тактики і техніки, щоб запобігти цьому в майбутньому. Незалежно від середовища (тренування чи бій), лідер повинен швидко впоратися з усіма випадками дружнього вогню.

²⁹ Розвідка - Intelligence (INTEL)

³⁰ Маневри - Maneuver (MVR)

³¹ Вогнева підтримка - Fire Support (FS)

³² Мобільність, протимобільність, живучість - Mobility, countermobility, survivability (M, C, S)

³³ Протиповітряна оборона - Air Defense (AD)

³⁴ Тилове забезпечення - Combat Service Support (CSS)

³⁵ Командування та управління - Command and Control (C2)

³⁶ Підтримка з повітря - Close air support (CAS)

Якнайшвидше після події слід провести AAR для обговорення обставин, пов'язаних із подією, використовуючи такі моменти для обговорення:

- Як і чому стався інцидент?
- Як було ідентифіковано дружні сили та засоби?
- Які заходи контролю вогню було застосовано, коли стався дружній вогонь, та наскільки вони були ефективними?
- Яким чином дружній вогонь врахований в аналізі ризиків командиром та в загальному баченні місії?

Гнучкість

Однією з сильних сторін формату AAR є його гнучкість. Лідер може використовувати хронологічний формат для структуруваного обговорення, а потім, якщо певна BOS має системні проблеми, які групі необхідно вирішити, прослідкувати роботу цієї системи (BOS) протягом усього тренування.

Після того, як цю тему вичерпано, AAR може продовжуватися з використанням хронологічного формату. Кожна техніка призведе до обговорення, виявить сильні і слабкі сторони підрозділу та визначить тренування, якого потребує підрозділ для підвищення кваліфікації. Але лідер повинен пам'ятати:

- Будьте конкретними, уникайте узагальнень.
- Будьте ґрунтовними.
- Не зупиняйтеся на питаннях, не пов'язаних з виконанням місії.
- Зосередьтеся на діях.
- Пов'яжіть результативність із досягненням цілей тренування.
- Визначте корегувальні дії для слабких місць.
- Постійно підбивайте підсумки.

ОБГОВОРЕННЯ ДОДАТКОВИХ ПИТАНЬ

Окрім обговорення ключових питань, лідер може також розглянути кілька додаткових тем, поданих у наступних параграфах.

Навички солдата/командира

Під час обговорення підрозділ може визначити критичні навички солдатів та командирів, які вплинули на результативність підрозділу чи окремих осіб. Лідер повинен зазначити ці навички для перепідготовки або для майбутнього тренування підрозділу. (Часто найкраще обговорювати навички командира на окремій зустрічі або провести AAR спеціально з цією метою. Це дозволяє відверто обговорювати питання лідерства, не витрачаючи час Огляду підрозділу, який краще витратити на огляд усього тренування.) Для зустрічей з наданням зворотного зв'язку лідер AAR має бути членом підрозділу, щоб учасники могли відверто обговорити ключові питання тренування, не боячись виставляти “брудну білизну” перед сторонніми.

Завдання для підтримки/покращення

Ця техніка зосереджена на визначенні завдань, з якими підрозділ повністю впорався, і завдань, для вирішення яких вони потребують подальшого тренування. Мета полягає в тому, щоб зосередити тренування на основних завданнях місії та на додаткових завданнях для солдатів, командирів і підрозділу в цілому, які потребують вдосконалення, замість того, щоб тренувати те, в чому вони вже досягли успіху. Хоча важливо також підтримувати навички виконання завдань, в яких підрозділ відповідав стандартам, але важливіше тренувати відповідність стандартам для нових або недоопрацьованих завдань місії. Тренуйте слабкі сторони, а не сильні.

Статистика

Статистика – це палиця на два кінці. 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 сильних, так і слабких сторін. Небезпека полягає в статистиці заради статистики. Діаграма за діаграмою співвідношень, гістограми та таблиці швидко затьмарюють будь-яке значення та призводять до «оцінювання» результативності підрозділів. Це гальмує дискусію та знижує цінність AAR. Статистика та діаграми, що базуються на статистиці, 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. Це дасть гарний показник навичок стрільби підрозділу.) Розумне використання статистики у зворотному зв'язку підкріплює спостереження та дає змогу сфокусувати обговорення під час Огляду.

Інші теми

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

ОБГОВОРЕННЯ ПИТАНЬ ЗАХИСТУ (БЕЗПЕКИ) СИЛ

Безпека – це справа кожного солдата і вона стосується всього, що робить підрозділ у польових умовах і в гарнізоні. Безпека повинна бути окремо розглянута в кожному Огляді і детально обговорено, коли вона впливає на ефективність підрозділу або здоров'я солдата. Важливо ставитися до заходів безпеки як до невід'ємної частини кожної операції.

ЗАКЛЮЧНІ КОМЕНТАРІ (РЕЗЮМЕ)

Під час підведення підсумків лідер AAR розглядає та підсумовує ключові моменти, визначені під час обговорення. Він повинен завершити Огляд на позитивній ноті, пов'язавши висновки з майбутнім тренуванням. Потім він повинен залишити локацію, щоб дати командирам підрозділів і солдатам час для обговорення навчання між собою.

Розділ 5

Наступні дії:

використання результатів Огляду

ВИГОДИ

Реальна користь отримується при використанні результатів Оглядів для майбутніх тренувань. Лідери можуть використовувати цю інформацію для аналізу результативності і для негайної перепідготовки підрозділів в тих задачах, де виявлена недостатня підготовка. Лідери також можуть використовувати Огляди для аналізу спроможності підрозділу досягати ключових цілей місії. Одразу або якнайшвидше після тренування лідери повинні провести аналіз результатів за принципом навчений-обізнаний-ненавчений³⁷ та розробити концепцію наступних тренувань.

Лідери не повинні затримувати або відтермінувати перепідготовку, за виключенням ситуацій, коли цього неможливо уникнути. Якщо лідер затримує перепідготовку, він повинен пересвідчитися, що солдати розуміють, що вони не впоралися з завданням відповідно до стандартів, і що перепідготовка відбудеться пізніше.

Огляди після дії створюють динамічний зв'язок між поточною результативністю та тією результативністю, що зазначено у стандарті. Вони надають командирам інструмент критичного аналізу при плануванні тренувань для солдатів, командирів і підрозділів. Шляхом професійних та чесних обговорень подій солдати можуть порівняти свої результати зі стандартами та виявити конкретні шляхи покращення спроможностей.

³⁷ Навчений-обізнаний-ненавчений - Trained-practiced-untrained (T-P-U)

НЕГАЙНА ПЕРЕПІДГОТОВКА

Перепідготовка може бути потрібна негайно, щоб відпрацювати конкретні слабкі сторони. Застосовуючи здобуті знання, підрозділ може покращити свої результати, щоб відповідати рівню армійських стандартів. Але мета цих зусиль полягає не в тому, щоб отримати гарну оцінку, а в тому, щоб покращити результативність солдатів і підрозділів. В кінці Огляду солдати мають чітко розуміти, що було добре, погано або посередньо у їхніх результатах.

Польові інструкції (FM) 25-100 та 25-101 потребують від лідерів ставитися до планування часу на перепідготовку як до звичайної частини процесу планування. Перш ніж переходити до наступних вправ, підрозділ має пройти перепідготовку по завданням, які не було виконано згідно стандарту. Підрозділ завжди має проходити перепідготовку і виконати контрольні завдання згідно стандартів Стратегії загальновійськової підготовки³⁸ перед тим, як перейти до завдань наступного рівня. Негайне виправлення слабких результатів підсилює навчальний процес. Підрозділ має провести всю необхідну індивідуальну перепідготовку солдат або лідерів перш ніж проводити перепідготовку по неуспішним груповим завданням. Це забезпечує можливість підрозділу сфокусуватися на виконанні групових завдань. Коли не вистачає часу на перепідготовку по окремих задачах, лідер має інтегрувати ці задачі в план підготовки підрозділу і перепланувати їх.

ПРИМІТКА: Контрольні завдання - це завдання, що включені до програми підготовки, які солдат чи підрозділ зобов'язані виконати і отримати оцінку перш ніж переходити до більш комплексних чи складних завдань чи подій. Командири зобов'язані вимагати виконання таких задач згідно стандарту в якості необхідної умови для переходу до наступних задач або подій.

³⁸ Стратегія загальновійськової підготовки - Combined Arms Training Strategy (CATS)

Час або складність місії можуть завадити перепідготовці по деяких завданнях в процесі одного тренування. В такому випадку, лідери мають перепланувати місію або тренування у відповідності до FM 25-100 і FM 25-101. У рамках цього процесу лідери повинні переконатися, що незадовільно виконані завдання, визначені в процесі Огляду, також заплановані та по них проведена перепідготовка.

ОГЛЯД ЧИННИХ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР

Огляди після дій можуть виявити проблеми в чинних операційних процедурах підрозділу. В такому випадку лідери підрозділу повинні переглянути процедури і пересвідчитися, що підрозділ впровадить ці зміни у наступних тренуваннях.

ОГЛЯД ПІСЛЯ ДІЇ В БОЮ

Тренування не зупиняється і тоді, коли підрозділ вступає в бій. Тренування завжди є невід'ємною частиною підготовки до бою та бойових операцій, хоча обмежений час та наближеність до противника можуть обумовити тип та об'єм тренувань. Тільки тренування покращує боєздатність без настання жорстких наслідків, які стаються в бою з непідготовленим особовим складом.

Огляд є однією з найефективніших технік для використання в бойових умовах. Ефективний Огляд займає мало часу, і лідери можуть проводити його майже всюди, згідно з вимогами безпеки підрозділу. Проведення Оглядів допомагає впоратися зі складним процесом навчання, що відбувається з підрозділом в бойових умовах, і допомагає підрозділу не повторювати свої помилки. Також він допомагає посилювати сильні сторони. Інтегруючи тренування в бойові операції і використовуючи такий інструмент, як Огляди після дії, командири можуть значно підвищити шанси на успіх свого підрозділу на полі бою.

Додаток А

Методи проведення Огляду після дії

ВИГОДИ

Спостерігачі-перевіряючі Центрів бойової підготовки³⁹ щоденно проводять ААР. Досвід професійних лідерів ААР продукує методи, які застосовуються для всіх підрозділів, а не лише до тих, які ротуються через центри підготовки. Техніки, наведені в наступних абзацах, можуть допомогти лідерам проводити ефективні ААР.

ВИБІР МІСЦЯ

Лідери Огляду після дії повинні обирати локації, на яких можна вільно обмінюватися думками та обговорювати останні події. Добре підібрана локація дозволяє оглядати зони важливих подій, наприклад, пагорб дозволяє оглянути подолання перешкоди. Неможливо переоцінити важливість локації, на якій учасники зможуть оглядати фактичне місце, де відбулися ключові події.

Фактори навколишнього середовища можуть значно впливати на ефективність ААР. За можливості уникайте розміщення солдатів під прямим сонячним промінням, у надмірній темряві або під дощем чи снігом. Коли погода особливо погана, доцільним буде альтернативна локація ААР, наприклад, будівля, бункер, вежа стрільбища або, можливо, намет.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОКАЦІЇ

Удосконалення локації підвищує шанси на проведення успішного ААР. Якщо неможливо уникнути попадання прямих сонячних променів, лідер повинен встановити якийсь укриття, наприклад, маскувальну сітку або брезент. Укриття від прямих сонячних променів дозволяє солдатам зосередитися на поставленому завданні. Так само позитивно впливає захист солдатів від сильного дощу чи снігу. Лідер може надати захист від сильного вітру, розташувавши машину з боку проти вітру або перемістивши солдатів у зону з достатнім укриттям.

³⁹ Центр бойової підготовки - Combat training center (CTC)

ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ

Найкращі допоміжні матеріали – це такі, що покращують навчання, не відволікаючи від загальної мети AAR. Лідери повинні ретельно обирати лише ті навчальні матеріали, які безпосередньо стосуються ключових подій. Наприклад, доцільно мати детальну масштабну модель місцевості при проведенні AAR засідки відділення. Проте детальна масштабна модель місцевості, ймовірно, не підходить для проведення AAR навчання стрільбі. Ідея полягає в тому, що те, що нам не допомагає, те заважає. У Таблиці А-1 наведено список поширених допоміжних матеріалів AAR.

Допоміжні матеріали	Застосування
Диктофон	Використовується для запису радіозв'язку, наказів тощо
Відеокамера (або дрон)	Використовується для запису ключових подій та їх огляду.
Фліпчарт	Використовується як портативна дошка
Папір	Використовується для нотаток, ключових елементів навчання, розкладу та іншого.
Детальна мапа	Використовується для наочного обговорення подій; за можливості має бути більше ніж 1:50,000.
Модель місцевості	Використовується для обговорення подій з більшою деталізацією, ніж на мапі.
Моделі техніки та людей	Використовуються для позначення сил та засобів на моделі місцевості.

Таблиця А-1. Загальні допоміжні матеріали та їх застосування

Допоміжні матеріали не мають бути складними або модними, щоб бути ефективними. Наприклад, малювати можна не тільки на папері, а й палкою на піску, кріпити нотатки - не тільки на фліпчарті, але й на борту техніки. Якщо потрібна модель місцевості, використовуйте ту саму, яку підрозділ використовував для завдання, якщо це можливо.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЛОКАЦІЇ ААР

Організація локації має важливе значення для встановлення правильної атмосфери для якісного ААР. Місця, на які має звернути увагу лідер ААР, включають розташування лідера дискусії ААР, сидіння для солдатів та позиціонування допоміжних матеріалів. Лідер дискусії ААР повинен бути розташований в центрі і стояти безпосередньо перед більшістю учасників. Якщо ААР призначений для великої групи, місце лідера дискусії повинно бути вище.

Сидіння повинні бути розміщені у формі підкови, коли це можливо. Це дозволяє максимальній кількості солдатів бути «в партері», ніхто не повинен стояти за лідером дискусії. Командир підрозділу, який проходить Огляд, повинен сидіти в передній частині в центрі підкови. Командири та лідери вищого ешелону мають сидіти по флангах і в задній частині підкови. Наприклад, для Огляду взводу, командир взводу і сержант взводу повинні сидіти в передній частині в центрі підкови, а їхні солдати розміститися з лівого та правого боку. А командир роти та командир батальйону будуть розташовані за заднім рядом солдатів. Це дозволяє солдатам, що беруть участь в ААР, відчувати, що їхні коментарі цінуються так само, як і від старших лідерів. Важливо, щоб атмосфера ААР була відкритою дискусією, що не придушена субординацією.

Допоміжні матеріали повинні бути розташовані по центру, щоб максимальна кількість солдатів могла отримати користь від їх використання. Дошки місцевості повинні бути закріплені під кутом, щоб забезпечити більшу видимість. Телевізійні монітори, якщо вони використовуються, повинні бути за межами попадання прямого світла. Діаграми, нотатки на папері та фліпчарти найкраще працюють, коли кожен може їх бачити. Однак вони не повинні домінувати над процесом ААР. Використовуючи діаграми, лідер повинен бути впевненим, що вони надруковані блоками і шрифт достатньо великий, щоб усі могли їх прочитати.

Ці методи при правильному застосуванні допомагають проводити Огляди після дії ефективно. Докладніше дивіться Додаток G у FM 25-101.