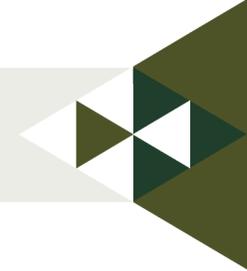


СОЦІАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВІЙСЬКУ

«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»

ЗМІСТ



Зворотний зв'язок	2
Навички комунікації	6
Активне слухання	7
Акти мовлення	8
Рівні слухання	9
Фасилітація діалогу	12
Навчальне середовище	15
Модель Вікна Джогарі	18
Ретроспектива процесу	25
Фреймворк Киневін	27

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

Кожна модель армійського лідерства включає зворотний зв'язок як ключовий інструмент роботи з особовим складом. Командири, що підтримують контакт з підлеглими та добре їх знають, кращим чином розвивають свої підрозділи.

Зворотний зв'язок — це комунікація про поведінку, дії або результати з метою підтримати, посилити чи скоригувати їх.

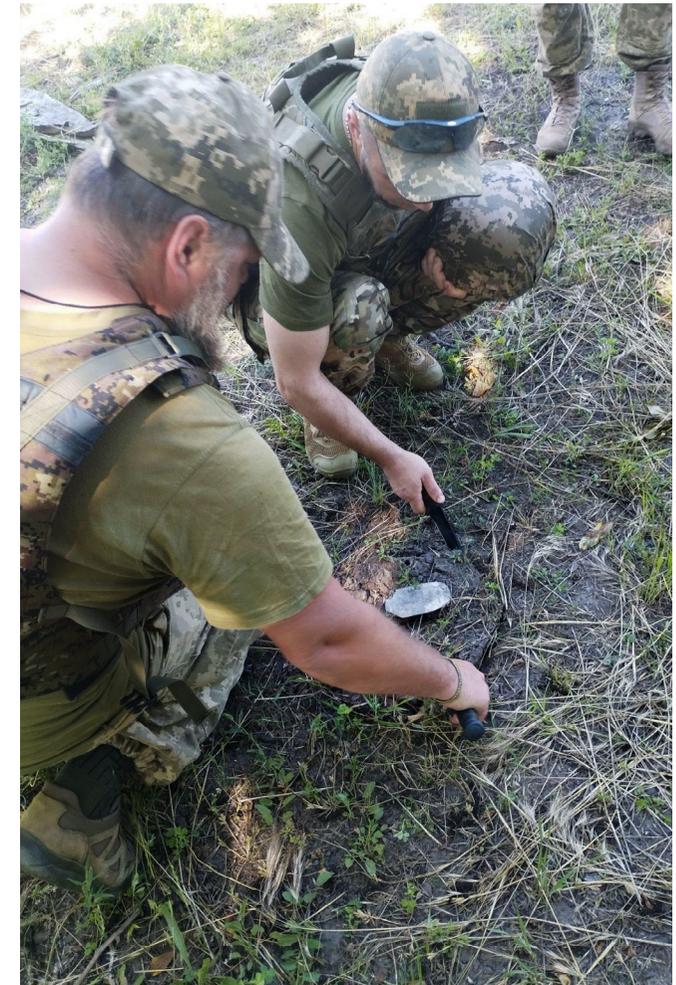
На рівні організму зворотний зв'язок циркулює у вигляді опитувань, оцінювання, заходів вивчення і впровадження досвіду тощо. Не менш важливим є зворотний зв'язок по вертикалі командування та між рівними. Він є важливою складовою навчання, зміцнює робочі стосунки, розвиває довіру та покращує взаємодію у підрозділі.

Під час війни важко знайти ресурси на професійне зростання. Тому важливо обирати такі дії, що призведуть до найкращого результату в найкоротший час. Без зворотного зв'язку зробити такий вибір неможливо.

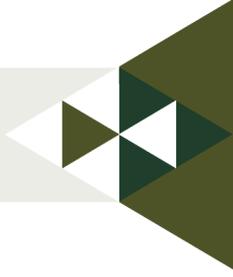
Якісний зворотний зв'язок приносить користь як тому, хто його надає, так і тому, хто отримує:

- Надає цінну інформацію
- Розвиває критичне мислення
- Підтримує навчальне середовище
- Допомогає розвиватися і адаптуватися
- Підтримує бажану поведінку і послаблює небажану
- Підвищує впевненість у собі і відчуття прогресу
- Розвиває довіру і зміцнює стосунки між людьми
- Формує культуру невпинного вдосконалення

Одним із найскладніших завдань є вибір способу комунікації для конкретної ситуації та конкретної людини.



ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК



Мета розмови

Визначайте наперед, чого саме хочете досягти: проінформувати, спрямувати, мотивувати, похвалити, підтримати або зробити зауваження. Обирайте спосіб зворотного зв'язку, що відповідає вашій меті.

Внутрішній стан

Враховуйте обставини розмови, стан отримувача зворотного зв'язку та власні реакції. Наприклад, ви можете відчувати роздратування через помилку, що впливає на вас. Або почуватися ніяково від потреби говорити про особисті труднощі. Якісна комунікація потребує уваги не тільки до зовнішніх, але й до внутрішніх умов.

Своєчасність

Зворотний зв'язок варто надавати навіть тоді, коли він видається заважким та не на часі. Важливо робити це якомога раніше, щоб факти були ще свіжими у пам'яті. Чим складнішою є мета комунікації, тим більше буде потрібно часу, щоб її досягти. Доведеться балансувати між негайністю і достатнім часом на розмову.

Умови для діалогу

Потрібно дотримуватися фактів, бути відкритими до двосторонньої розмови, не заперечувати власних промахів і зберігати повагу до співрозмовника. Важливо підкреслювати позитивні якості, уважно добирати слова про недоліки, використовувати зрозумілу мову, не бути зверхнім і зосереджуватися на результаті.

Необхідні навички

Навички роботи зі зворотним зв'язком розвиваються так само, як і будь-які інші — через навчання, практику, оцінювання та удосконалення. Для цього лідери вивчають поведінку людей, намагаються зрозуміти своїх підлеглих, запитують зворотного зв'язку самі і розвивають навички ефективної комунікації.

Джерела навчання

Якість зворотного зв'язку зазвичай каскадується від старших до молодших лідерів на власному прикладі. Важливо усвідомлювати межі своїх компетенцій і за потреби звертатися по допомогу до більш досвідчених лідерів та доступних для навчання фахівців.

Відповідні методи

Як у навчальному, так і в бойовому середовищі більшість подій стають основою для зворотного зв'язку. Його регулярність допомагає особовому складу почуватися більш впевнено в невизначеності, і згодом діяти більш результативно. Також, зворотний зв'язок допомагає виявити кадрові прогалини та удосконалити навчання.

Людям властиво прагнути стабільності, тому навіть позитивні зміни часто викликають опір. Коли спротиву забагато, все більше особового складу втрачає бажання працювати зі зворотним зв'язком. Щоби такого не відбувалося, потрібно опановувати різні методи зворотного зв'язку, як особистого, так і колективного.

Доктрина виділяє три основні форми зворотного зв'язку: консультування, коучинг і наставництво, між якими варто обирати залежно від мети, обставин, конкретної людини чи підрозділу.

МЕТОДИ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

КОНСУЛЬТУВАННЯ

Консультавання — це структурована форма зворотного зв'язку, під час якої лідер і підлеглий обговорюють результати служби, виконання обов'язків і поведінку з метою підтримки або корекції.

Це ключовий інструмент розвитку особового складу. Консультавання забезпечує чітку й своєчасну інформацію про результати відповідно до встановлених стандартів. Двостороннє спілкування допомагає краще зрозуміти зворотний зв'язок і використати його для покращення результатів.

В арміях партнерів консультавання є обов'язковою складовою програм розвитку військовослужбовців.

Ви можете познайомитися з детальними інструкціями в Польовому посібнику FM 6-22 і публікації АТР 6-22.1.

КОУЧИНГ

Коучинг — це метод, спрямований на розвиток певної навички, формування поведінки, розв'язання проблеми чи виконання завдання. Метод базується на здатності надавача бути у контакті з отримувачем, ставити відкриті запитання і проводити по такій структурі мислення про задачу, що допоможе знайти власні відповіді. Кожна коучингова розмова закінчується рішеннями отримувача та готовністю їх втілювати.

Коучинг здійснюється незалежно від рівня звання, посади чи досвіду отримувача та надавача. Надавач може володіти певними знаннями в тій сфері, яку допомагає розвивати, але не обов'язково має бути в ній експертом. Більш важливим є володіння коучинговими компетенціями та методами.



НАСТАВНИЦТВО

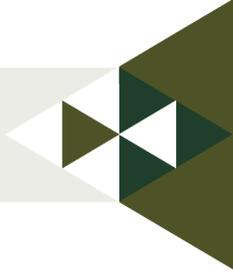
Наставництво — це добровільні розвиткові відносини, що формуються між більш досвідченою та менш досвідченою особою. Впродовж певного часу наставник ділиться знаннями й досвідом, допомагаючи отримувачу зростати особистісно або професійно. Такі стосунки ґрунтуються на взаємній довірі та повазі.

Зазвичай, менш досвідчений військовослужбовець звертається по допомогу до більш досвідченого. Це відрізняє наставництво від консультавання, в якому ініціатором завжди буде лідер. Наставник може запропонувати допомогу, проте вибір чи прийняти її лишається на стороні отримувача.

Як ми бачимо, кожен з цих підходів використовує зворотний зв'язок для досягнення певної мети, а спільною метою всіх трьох є безперервне зростання окремих військовослужбовців та підрозділів.

КОНСУЛЬТУВАННЯ, КОУЧИНГ І НАСТАВНИЦТВО У ВІЙСЬКУ

US Army ATP 6-22.1 Providing Feedback



	КОНСУЛЬТУВАННЯ	КОУЧИНГ	НАСТАВНИЦТВО
Мета	Підвищення результативності	Розвиток мислення і ухвалення рішень	Передача досвіду і навичок
Коли доречно	У якості підготовки, або відповіді на певну подію	Під час делегування, для посилення зрілості	Для поширення знань і обміну досвідом
Хто ініціює	Вищий за ланцюгом командування	Лідер пропонує або підлеглий запитує	Будь хто з лідерів, підлеглих або рівних
Фокус	Цілі, компетенції і стандарти виконання	Усвідомлення, зміна поведінки і результатів	Історії про досвід та поради на їхній основі
Роль старшого	Ставить цілі, оцінює дії, контролює виконання	Ставить питання, сприяє пошуку власних рішень	Ділиться досвідом, пояснює і підтримує
Обов'язковість	Підлеглий не може відмовитися	Добровільно	Добровільно
Результат	Кращі результати щодо поставлених цілей	Більш зріле мислення, вища відповідальність і дії	Вища майстерність і впевненість у собі

НАВИЧКИ КОМУНІКАЦІЇ

Важко уявити такі завдання армійського лідера, що не залежать від якості комунікації. Найбільшим чином вона впливає на навчання і розвиток особового складу. Ключовою відмінністю між простим налагодженням контакту та розвитком підрозділу — є поєднання комунікації власного наміру з активним слуханням.

САМОУСВІДОМЛЕННЯ

Це здатність людини розуміти свої думки, емоції, ставлення, компетенції, обмеження та вплив власної поведінки на інших.

На комунікацію впливають різні чинники — від безпеки середовища та фізіологічного стану до особистих переконань і культури підрозділу. Повністю контролювати їх неможливо, але можна усвідомлювати бар'єри й зменшувати їхній вплив.

Самоусвідомлення допомагає зрозуміти, наскільки ефективно ми спілкуємося і як підтримуємо розвиток інших. Кожна людина має власну ідентичність, переконання та життєвий досвід, і все це — свідомо чи несвідомо — впливає на комунікацію.

Самоусвідомлення дозволяє оцінювати свою поведінку під час розмови. Готовність відкрито говорити про власні припущення й досвід допомагає уникати непорозумінь, особливо у спілкуванні з людьми інших характерів і поглядів.

Щоб комунікація була цілеспрямованою, лідер має чітко розуміти її мету й обирати доречний спосіб взаємодії. Кожна ситуація унікальна, тому важливо спиратися на розвинені навички, а не на готові шаблони. Лідер не завжди може самостійно розв'язати проблему і за потреби має залучати фахівців, наприклад військового психолога. Свідомість щодо меж своїх спроможностей також є результатом самоусвідомлення.

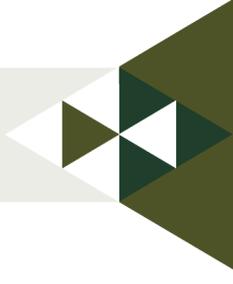
АКТИВНЕ СЛУХАННЯ

Це навичка зосередження на співрозмовнику коли ми приділяємо повну увагу, прагнемо зрозуміти зміст сказаного, ставимо уточнювальні запитання і підтримуємо потік розмови. Йдеться не просто про мовчазне слухання, а про активне сприйняття інформації, що дозволяє отримати більше, ніж було сказано, не викривляючи його.

Важливо також звертати увагу на повторювані теми. Вони можуть свідчити про особисту мотивацію, потреби або перепони, які переживає людина. Такі сигнали допомагають краще зрозуміти особовий склад і вибудовувати довіру та взаємодію.

Активне слухання показує співрозмовнику, що його цінують і прагнуть підтримати. Щоб повноцінно зрозуміти повідомлення, лідер має слухати, не перебиваючи і не змінюючи тему розмови передчасно. Важливо спостерігати за невербальними проявами — тоном голосу, паузами, мімікою та жестами, які можуть надати не менше інформації ніж сам зміст.

АКТИВНЕ СЛУХАННЯ



1. Зоровий контакт

Підтримання контакту очей свідчить про зацікавленість. Водночас, важливо інколи переривати контакт, адже не всі здатні довго дивитися очі в очі. Часте відведення погляду, метушня з паперами, поглядання на годинник або гортання повідомлень можуть сприйматися як байдужість та знецінення співрозмовника.

2. Вираз обличчя

Природна, відкрита міміка без перенапруження допомагає створити атмосферу довіри.

3. Поза тіла

Розслаблена і водночас зібрана постава створює відчуття безпеки. Надмірна розслабленість може виглядати як незацікавленість а пряма, стройова поза робить спілкування більш формальним.

4. Кивання

Легке кивання час від часу надає відчуття контакту і заохочує продовжувати розмову. На додаток до кивків добре працюють короткі вигуки «так», «плюс» тощо.

5. Витримка

Не поспішайте перебирати ініціативу в розмові, особливо коли здається, що ви вже все зрозуміли. Усвідомлюйте свої імпульси, давайте можливість висловитися, тримайте тему розмови.

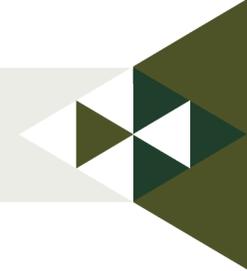
6. Уточнення

Щоб переконатися, що ви правильно все зрозуміли, підсумуйте і ставте уточнювальні запитання: «Ти кажеш, що...», «Чи правильно я розумію, що...?»

7. Паузи

Тиша в розмові часто буває незручною, проте вона корисна. Багатьом може знадобитися час, щоб зібрати думки, впоратися з емоціями або просто перепочити. Пам'ятайте, що у співрозмовника може бути інформація, яку він не висловить, якщо ви поведете розмову в іншому напрямку.

АКТИ МОВЛЕННЯ



Лідер, що надає і отримує зворотний зв'язок, має розуміти різні типи мовних дій та способи на них відповідати.

1. Судження

Висловлювання, що передає особисту оцінку або інтерпретацію мовця. Ґрунтується здебільшого на усталених поглядах, попередньому досвіді та припущеннях, часто змішаних з фактами.

2. Твердження

Висловлювання про факт або подію, яке можна перевірити чи спростувати. Спирається на дані, спостереження або підтвержені докази.

3. Декларація

Мовний акт, який змінює стан справ через саме проголошення. Створює нову реальність або зобов'язання, як наприклад прийняття присяги, оголошення наказу, призначення на посаду тощо.

4. Пропозиція

Ініціативне висловлювання, що пропонує рішення або дію. Передбачає подальше обговорення з метою згоди чи відмови.

5. Обіцянка

Зобов'язання виконати певну дію в майбутньому, адресоване іншій стороні. Створює очікування відповідальності.

6. Запит

Чітко сформульоване звернення до іншої особи з проханням виконати конкретну дію на визначених умовах.

Щоразу коли лідер звертається до підлеглого із декларацією, пропозицією, або запитом, це створює привід для зворотного зв'язку в майбутньому, за результатами виконання дії.

Зворотний зв'язок, що спирається лише на особисті судження, не обов'язково є неправильним, але рідко буває достатньо обґрунтованим. Твердження, засновані на фактах, зазвичай сприймаються як більш переконливі й надійні, однак їм може бракувати життєвого досвіду та інтуїції лідера. Найкращий підхід — поєднувати судження і твердження, але не змішувати їх між собою.

Якщо перейти від звичного поверхневого слухання до більш глибокого, зворотний зв'язок починає сприйматися не як критика, а як уважність, спрямована на розвиток і успіх. Тому якість слухання здебільшого визначає якість зворотного зв'язку.

ЧОТИРИ РІВНІ СЛУХАННЯ

Існує чотири способи приділяти увагу своїм співрозмовникам. Їх пояснюють за допомогою моделей рівнів слухання Отто Шармера та розмовних полів Вільяма Айзекса.

Рівень 1: Завантаження

Це режим, яким більшість користується щодня по інерції. Ми завантажуюмо у розмову минулий досвід і сформовані на його основі погляди, наче файли. В цьому режимі нова інформація майже не засвоюється — ми сприймаємо лише те, що відповідає наявним даним, припущенням, ставленням і переконанням.

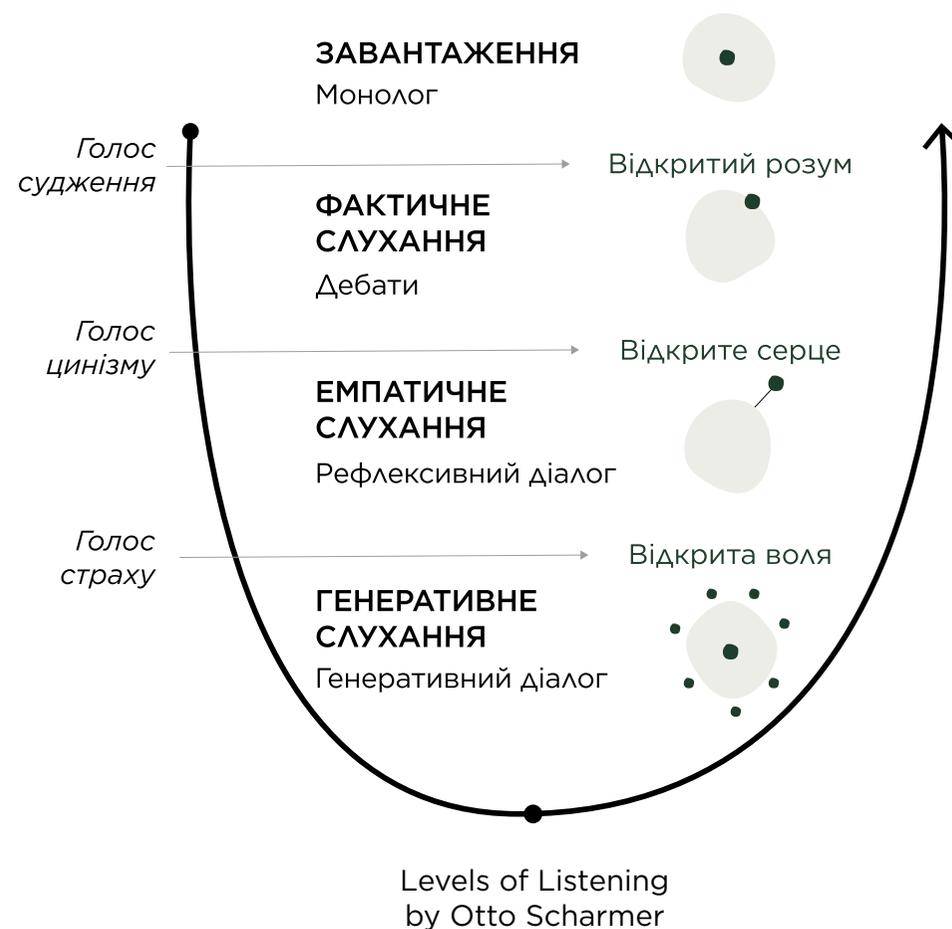
Завантаження саме по собі не є ні добрим, ні поганим, воно може бути доречним, або ні. Це найбільш поширений рівень, який ми використовуємо щоб отримати чи перевірити інформацію.

Проте, щоб взяти до уваги нові дані чи досвід інших людей, потрібні глибші рівні слухання.

Оскільки цей рівень не вимагає значних зусиль, ми часто лишаємося на ньому навіть коли ситуація потребує глибшої розмови.

В результаті:

- «Вони мене не чують»
- «Хто в ліс, хто по дрова»
- «Балакали-балакали, сіли та й заплакали»



ЧОТИРИ РІВНІ СЛУХАННЯ



Рівень 2. Фактичне слухання

Це режим слухання, зосереджений на фактах. Перехід до нього означає, що ми звертаємо увагу на дані, які не відповідають нашим очікуванням. Це можливо, якщо помічати все несподіване або незвичне.

Уявіть, що виступає лідер, який вас надихає, або побратим розповідає історію, що трапилася з ним нещодавно. Усе, що відрізняється від ваших очікувань, стає новими даними. Щоб розвивати фактичне слухання, корисно подумки спостерігати або занотовувати відмінності, які мають для вас значення.

Цей рівень можна назвати когнітивною емпатією — ми розуміємо співрозмовника, співставляючи між собою неочікуване та звичне. Проте його недостатньо для глибокого розуміння того, хто говорить, і самої суті розмови. Важлива частина інформації міститься у стані людини, її емоціях і почуттях — це більш тонкий рівень сприйняття.

Рівень 3. Емпатійне слухання

Перехід від фактичного до емпатійного слухання потребує виходу на територію співрозмовника — щоб приміряти на себе його точку зору, побачити його перспективи, усвідомити його почуття, тощо. Для цього важливо задіяти не лише когнітивні здібності, а й мудрість серця.

Це зазвичай простіше зі схожими на нас людьми, з коханими та близькими. В розмові з несхожими на нас та невідомими нам людьми емпатійне слухання потребує свідомих зусиль та розвинутої навички. Метафора території допомагає досліджувати ті особливості людей і ситуацій, які нас зацікавлять.

Коли ми розвиваємо чутливість до співрозмовника, це змінює і нас самих, і якість розмови. Тоді ми можемо відкрити для себе наступний рівень слухання.

Рівень 4. Генеративне слухання

Перехід від емпатійного до генеративного слухання трапляється нечасто. Ви могли пережити цей стан в творчому пориві, під час генерації нестандартних рішень. Іншим прикладом може бути неспішна та глибока розмова біля багаття, де навіть тиша є важливою частиною спілкування.

Продовжуючи метафору території — це захоплює подорож з цінними відкриттями. Вона трапляється коли ми налаштовані на інших, і водночас чутливі до себе. Тоді на додаток до особистого внеску кожного, нові ідеї та відповіді надходять з самого простору розмови.

Це може відчуватися як метафізика, проте так працює наша психобіологія. Люди — глибоко соціальні істоти, тому ми можемо відкривати можливості, недоступні окремим особам під час якісної взаємодії.

ТРИ ПЕРЕПОНИ



Щоб розвивати навичку слухання, важливо помічати власні думки і переконання. Чи не завантажуємо ми в розмову власні припущення? Чи готові ми помічати відмінності у фактах? Чи враховуємо ми тонкий емпатійний шар інформації? Чи готові відпустити застарілі концепції і чи відкриті до нового?

Коли ми усвідомлюємо свій рівень слухання, то розуміємо, на чому зосереджена наша увага. У цей момент з'являється вибір — залишитися на поточному рівні чи поглибити його. Свідомому вибору можуть заважати три перепони — голоси судження, цинізму і страху.

ГОЛОС СУДЖЕННЯ

Триматися своїх переконань — обмежує мислення.

*«Я це вже проходив»
«Вона постійно це говорить»
«Усюди одне й теж саме»
«Знов вони за своє»*

Судження заважає дивитися на ситуацію відкрито, дивуватися й бачити нові можливості та ризики

ГОЛОС ЦИНІЗМУ

Емоційно відсторонюватися — обмежує стосунки.

*«Та він не може цього не помічати»
«У кожного свій шкурний інтерес»
«А я ж казала що так буде»
«Не тримай мене за дурня»*

Цинізм заважає розуміти одне одного і складати спільну картину з урахуванням контексту.

ГОЛОС СТРАХУ

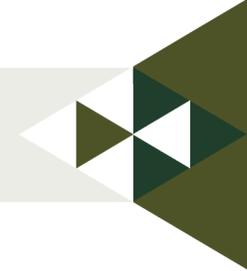
Триматися порядку речей — обмежує волю.

*«Ініціатива карається»
«Тут це не спрацює»
«Нам ніколи не дозволять»
«Тихіше їдеш, далі будеш»*

Страх заважає бути чутливими до середовища, адаптуватися і зростати.

Спостереження і стишення цих голосів відкриває можливості для якісного, змістовного і результативного обговорення.

ФАСИЛІТАЦІЯ ДІАЛОГУ



Діалог — це обмін смислами.

Слово походить від грецьких «dia» та «logos». Логос означає і форму висловлювання, і його зміст, і сам процес міркування. Dia означає крізь, через, текти. Отже, діалог можна пояснити трьома способами:

1. Це розмова з обміном думками, де допускаються різні погляди.
2. Це спосіб колективного навчання через осмислення досвіду.
3. Це зміна якості спілкування та зміна мислення, як результат.



УМОВИ ДЛЯ ДІАЛОГУ

Щоб діалог дійсно відбувся, важливо створити правильні умови. Має значення те, яким було запрошення, як організовано простір, з яким настроєм люди заходять у розмову, як вона розгортається, як ви працюєте з напругою і розбіжностями, як доходите згоди або не погоджуєтесь.

Простір

Діалог потребує безпечного середовища, як фізично, так і онлайн. Це не лише про безпеку приміщення або цифрової платформи, а й про атмосферу взаємної поваги та довіри.

Бажано розташуватися так, щоб усі бачили одне одного. Розташування по колу зменшує відчуття ієрархії й запрошує кожного долучитися до розмови. При цифровій комунікації краще віддавати перевагу відео дзвінку. Все це зменшує дистанцію і дає можливість отримувати невербальну інформацію.

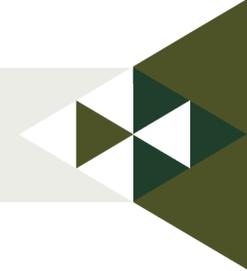
Фасилітація

Фасилітація — це поєднання процесу та навичок, які підвищують ефективність взаємодії людей. Вона допомагає полегшувати комунікацію, розв'язувати проблеми, досягати згоди та виконувати завдання. Такий процес забезпечує залученість і зацікавленість учасників, сприяє появі творчих ідей, ухваленню кращих рішень та вищій відповідальності за них.

Доведено, що фасилітований процес краще стимулює розумову активність, ніж комунікація зверху-вниз, коли зауваження й пропозиції надходять переважно від більш досвідченої або вищої за званням особи.

Фасилітор

Фасилітор — це роль, що відповідає за якість групової взаємодії завдяки опануванню спеціальними інструментами і навичками. Фасилітор не має особистої зацікавленості у змісті обговорення, не представляє інтереси жодної з присутніх сторін, не бере участі в дебатах і не користується своєю роллю для отримання переваги у розмові. Однак людина може поєднувати ролі фасилітатора і учасника.



Домовленості

На початку варто домовитися про декілька простих правил: як говоримо, як слухаємо, як показуємо та сприймаємо незгоду, як ставимося до помилок тощо. Під час діалогу важливо, щоб фасилітатор та старші за званням не керували змістом обговорення, а полегшували його процес.

Домовленості мають відповідати меті діалогу, культурі спілкування та поточним умовам. Доцільно залишати частину часу без жорсткого порядку денного — щоб підняти питання, які дійсно хвилюють учасників і про які могли не знати організатори зустрічі.

Приклад правил AAR

1. Внесок кожного є важливим
2. Помилка це джерело навчання
3. Непогоджуйтесь конструктивно
4. Ставте запитання і аргументуйте
5. Уникайте особистісної критики

Внутрішня робота

Якими би не були зовнішні правила зустрічі, перед кожним з учасників стоять внутрішні завдання. Без цієї внутрішньої роботи обмін репліками не може перерости в діалог:

- Глибоко слухати
- Відкладати судження
- Поважати погляди інших
- Пропонувати свої погляди

У діалозі учасники спираються на сказане іншими, не переходячи в суперечку та не атакуючи чужі ідеї. Дві важливі навички для цього — слухати без негайного судження і висловлювати свою правду. Тоді обговорення може перейти до складних та незручних тем, а також до ідей, які інакше важко було би почути.

Поради учасникам

1. Давайте людям висловитися до кінця, не перебивайте та не закінчуйте за них.
2. Не продумуйте свою промову, поки інші говорять, щоб не упустити їхнього внеску.
3. Виходьте з того, що наміри в людей позитивні та зважайте на їхні спроможності.
4. Говоріть від себе та про себе, описуйте власний досвід замість трактування інших.
5. Піднімайте незручні теми, бо саме через них відбувається навчання і зростання.
6. Залишайте простір для паузи, щоб люди могли обдумати почуте і свою відповідь.
7. Ставте запитання з щирої цікавості, змістовний діалог заснований на бажанні зрозуміти.

ФАСИЛІТАЦІЯ ДІАЛОГУ



Пастки для діалогу

Зусилля на фасилітацію діалогу нівелюються декількома діями, щодо яких потрібно бути дуже уважними. Грубе або незначне, проте часте порушення домовленостей фасилітатор має вчасно зупиняти.

Особливо шкідливими є наступні прояви під час діалогу:

1. Знецінювати та применшувати проблеми інших.
2. Робити припущення і пропонувати їх як факти.
3. Навішувати ярлики на присутніх або відсутніх.
4. Зводити до особистостей і відкидати контекст.
5. Притіснити інакші погляди та людей.
6. Ділити все на «правильне» і «неправильне».
7. Ділити всіх на «правих» і «неправих».

Кожен з цих проявів, навіть коли має певний сенс, посиляє сигнали небезпеки і відмінняє діалог. Навіть цінний за змістом зворотний зв'язок, потребує прийнятної форми.

Мовні прийоми

Люди часто повторюють одні й ті самі фрази, що перешкоджають взаємодії. Щоб змінити якість обговорення, спробуйте кілька мовних прийомів — надайте запитанням і пропозиціям іншої форми.

- Я бачу це іншим чином...
- Розкажи детальніше...
- Я правильно розумію що..?
- Ми можемо погодитися що..?
- Можливо, було би легше якби...
- А що, якби ми...

Поради фасилітатору

1. **Визначте бажані результати.** Не намагайтеся охопити все одразу — краще зосередитися на двох-трьох темах, інакше буде легко втратити фокус.
2. **Наполягайте на співпраці.** Якщо цього не проговорити, більш активні та старші за званням учасники починають домінувати в розмові. Діалог — це командна гра на спільний результат.
3. **Пропонуйте говорити стисло.** Формулюйте думки коротко і допомагайте іншим це робити. Зміст часто губиться за великою кількістю слів. Діалог — це взаємообмін, а не низка виступів.
4. **Уточнюйте і зберігайте сказане.** Періодично підсумовуйте, перепитуйте чи правильно ви зрозуміли сказане і чи варто це зафіксувати. Просіть уточнити або виправити, вас за потреби.
5. **Підсумовуйте згоду й розбіжності.** Теми, які спочатку були поверхневими, можуть розгорнутися під час підбиття підсумків. Чітке розуміння точок незгоди показує, над чим ще варто попрацювати.
6. **Поєднайте сказане.** Діалог — це формування спільних смислів, а не черга монологів. Пов'язуйте висловлювання між собою. Це знак поваги до внеску і основа для спільного рішення.
7. **Говоріть із ролі.** Коли ви хочете висловитися по темі, проясніть, що тепер говорите як учасник. Коли робите зауваження — нагадайте що ви в зараз в ролі фасилітатора. Це допоможе учасникам краще розуміти обидві ваші ролі та навчатися фасилітації на вашому прикладі.

НАВЧАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ



Війна постійно змінюється — засоби, технології й тактики розвиваються швидше, ніж встигають усталюватися. Противник теж постійно адаптується, вчиться на помилках і шукає нових рішень. Тому підрозділи, що не навчаються поступово втрачають переваги. Створення такого середовища, що навіть за обмежених умов буде сприяти невинному зростанню, — є важливим лідерським завданням.

Лідери підрозділу створюють умови, в яких особовий склад може отримувати нові знання, обмінюватися досвідом, ставити незручні запитання, обговорювати успіхи та невдачі, виносити уроки і безперервно розвивати свої спроможності без страху помилки.

Позитивна атмосфера, підтримка ініціативи та власний приклад формують навчальне середовище. Коли лідер виконує свої завдання так, що підрозділ бачить — для нього самого розвиток є пріоритетом, це впливає на підрозділ більше за усні декларації.

- Будьте відкритими до думок і пропозицій особового складу.
- Підтримуйте тих, хто прагне навчатися і діяти професійно.
- Зупиняйте спроби знецінити нові підходи та творчі рішення.
- Будьте прикладом тієї поведінки, якої ви очікуєте від інших.

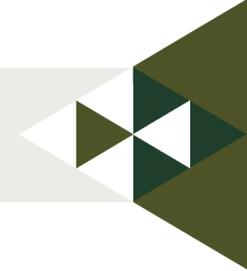
ПРАКТИКА

За допомогою наведених нижче питань, ви можете поміркувати над навчальним середовищем вашого підрозділу в п'яти сферах:

1. Мотивація до розвитку
2. Навчання з помилок
3. Ухвалення рішень
4. Створення інновацій
5. Контрольований ризик

Порядок роботи

1. Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де
 - a. 1 — відсутнє
 - b. 3 — проявляється точково
 - c. 5 — реалізоване повністю
2. Визначте сильні сторони та зони розвитку і оберіть розділи, над якими плануєте працювати.
3. Сформулюйте кроки вдосконалення, обговоріть їх в підрозділі та зі старшими лідерами.
4. Залучіть особовим складом до планування та виконання цих кроків.
5. Після виконання проаналізуйте результати.



Мотивація до розвитку

1. Я добре знаю особовий склад, його сильні сторони і зони розвитку.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

2. Я регулярно разом із підрозділом аналізую процеси та результати.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

3. Я заохочую інших надавати зворотний зв'язок і дослухаюся до нього.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

4. Я приділяю увагу своєму навчанню і особовий склад знає про це.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

5. Я виступаю наставником і консультантом в сферах своєї компетенції.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

Навчання з помилок

1. Я заохочую особовий склад негайно виявляти і виправляти помилки.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

2. Я зосереджуюсь на пошуку причин помилки замість пошуку винних.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

3. Я не критикую публічно, зокрема у цифрових каналах комунікації.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

4. Особовий склад може вільно говорити зі мною про свої помилки.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

5. Я можу говорити з ними про власні помилки та винесені уроки.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

Ухвалення рішень

1. Для підготовки ключових рішень я аналізую всі доступні мені дані.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

2. Мої рішення враховують різні сценарії розвитку подій і їхні наслідки.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

3. Мої рішення враховують спроможності та безпеку особового складу.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

4. Особовий склад добре розуміє мої рішення, коли має виконувати їх.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

5. Особовий склад готовий ухвалювати рішення в зоні своїх повноважень.

○ ○ ○ ○ ○
1 2 3 4 5

НАВЧАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ



Створення інновацій

1. Я змінюю та впроваджую нові стандартні операційні процедури.

1 2 3 4 5

2. Особовий склад може поставити під сумнів стандартні процедури.

1 2 3 4 5

3. Особовий склад часто вносить пропозиції і розробляє нові рішення.

1 2 3 4 5

4. Я підтримую співпрацю людей з різним досвідом, характерами та ідеями.

1 2 3 4 5

5. Я заохочую особовий склад мислити і діяти інноваційно.

1 2 3 4 5

Контрольований ризик

1. Я чітко окреслюю, який рівень ризику є прийнятним, а який ні.

1 2 3 4 5

2. Я приймаю тимчасове зниження результативності під час експериментів.

1 2 3 4 5

3. Я враховую ситуацію та спроможності суміжних підрозділів в оцінці ризиків.

1 2 3 4 5

4. Я делекую підлеглим повноваження і відповідальність, щоб вони зростали.

1 2 3 4 5

5. Я уникаю надмірного контролю та звітування, щоб демонструвати довіру.

1 2 3 4 5

Чим вищий рівень небезпеки, навантаження та виснаження, тим менше ресурсів залишається на навчання. У критичних умовах пріоритетом стає виконання завдання.

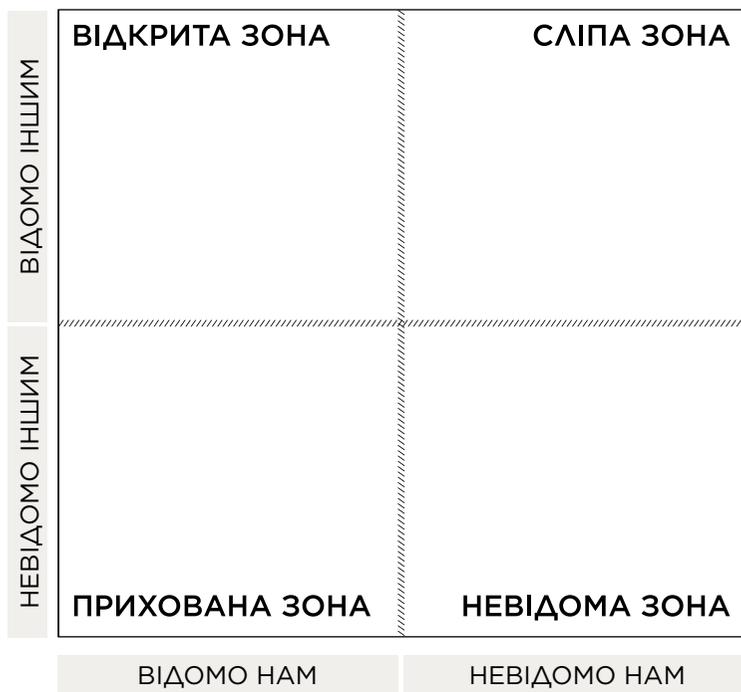
Водночас, принцип «Немає коли точити сокиру — треба рубати ліс» не може бути нормою навіть під час війни. Щойно дозволять обставини, навчанню знову слід надати належний пріоритет. Адаптуйте цю вправу таким чином, щоб вона відповідала вашим поточним умовам служби.

ВІКНО ДЖОГАРІ

Вікно Джогарі це модель, що допомагає краще розуміти себе та інших, покращувати взаємодію у підрозділі та залучати зворотний зв'язок для розвитку і навчання.

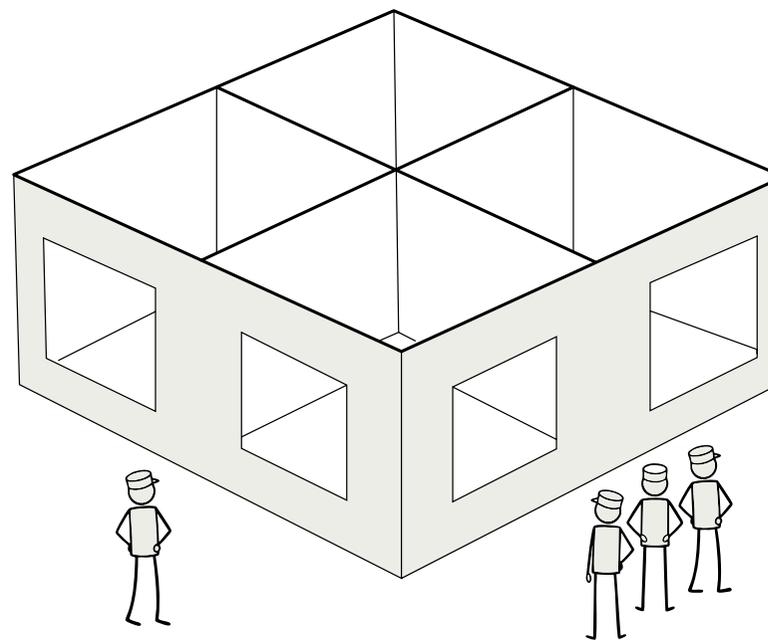
Модель ділить знання про людину на чотири зони:

1. **Відкрита зона** — відомо і вам й іншим.
2. **Прихована зона** — вам відомо, а іншим ні.
3. **Сліпа зона** — іншим відомо, а вам ні.
4. **Невідома зона** — невідомо ані вам, ані іншим.



Модель можна уявити як споруду з чотирма кімнатами і вікнами, розташованими таким чином:

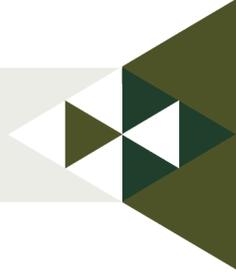
1. Ви й інші разом бачите одну кімнату спереду — це Відкрита зона.
2. Ви бачите одну кімнату, яку не бачать інші — це Прихована зона.
3. Інші також бачать кімнату, яку не бачите ви — це Сліпа зона.
4. Ні ви, ні інші не бачите кімнату позаду — це Невідома зона.



Модель створили у 1955 році Джозеф Луфт і Гаррі Інгам під час дослідження групової динаміки. Вона активно використовується у психології, підготовці лідерів та розвитку команд.

Вікно Джогарі входить в доктрину з розвитку лідерів Армії США, АТР 6-22.1 і пояснює цінність зворотного зв'язку.

ВІКНО ДЖОГАРІ



Відомо нам ————— ЗАПИТУВАТИ —————> Невідомо нам

Межі між зонами, подібні до віконних жалюзі — їх можна рухати в міру розвитку взаємодії та обміну інформацією.

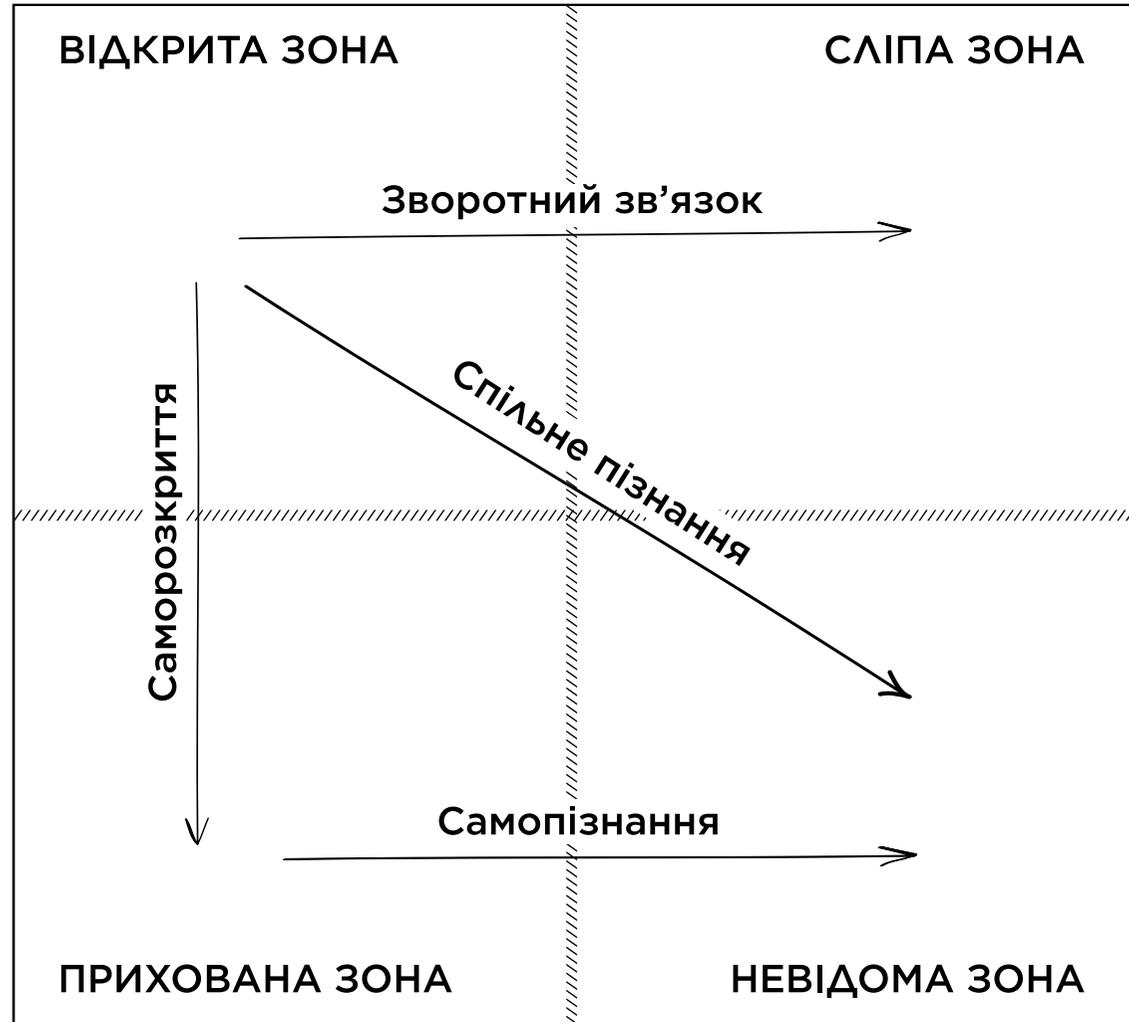
Спільні процеси планування і аналізу результатів, After Action Review, ретроспективи та інші заходи, особисте наставництво та спільне навчання розширюють відкриту зону, за рахунок зменшення прихованої, сліпої та невідомої зон.

Схема показує типові способи збільшення відкритої зони за рахунок самопізнання, спільного пізнання, розкриття себе іншим та заохочення зворотного зв'язку.

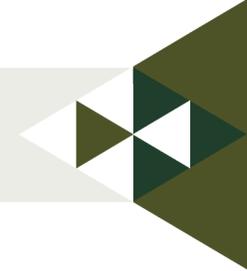
Відомо іншим

ПОВІДОМЛЯТИ

Невідомо іншим



ВІКНО ДЖОГАРІ В СОБИСТОМУ РОЗВИТКУ



ВІДКРИТА ЗОНА

Те, що відомо і самій людині, і її оточенню. Інші відкрито визнають ці риси та поведінку, особливо коли мова йдеться про сильні сторони.

Приклад: Військовослужбовець упевнений у своїх комунікаційних здібностях і активно висловлюється.

ПРИХОВАНА ЗОНА

Те, що людина знає про себе, але не демонструє іншим. Це можуть бути як сильні сторони, так і вразливості, про які вона не говорить відкрито. Ця зона відкривається за рахунок відвертості і довіри.

Приклад: Військовослужбовець почувається непевно через слабку навченість, проте тримає це в собі.

СЛІПА ЗОНА

Риси або поведінка, які помічають інші, проте сама людина їх не усвідомлює. Вони відкриваються через зворотний зв'язок і відкрите обговорення.

Приклад: Військовослужбовець часто перебиває інших і домінує в розмові, але сам цього не помічає.

НЕВІДОМА ЗОНА

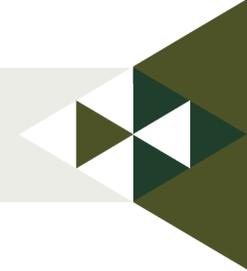
Те, про що не знає ані людина, ані оточення: приховані здібності, не виявлені якості, неочікувані реакції на загрозу тощо. Відкриття цієї зони потребує спільного дослідження і тривалого часу.

Приклад: Військовослужбовець добре модерує обговорення, коли лідер терміново покидає зустріч.

ВІКНО ДЖОГАРІ В СОБИСТОМУ РОЗВИТКУ



РИСИ ОСОБИСТОСТІ



Огляньте список і поміркуйте над **вам** рисами особистості, які можуть бути вам притаманні, проте наразі цього не усвідомлюєте ані ви, ані інші.

- веселий
- винахідливий
- впевнений
- відважний
- гордий
- гідний
- допитливий
- дотепний
- дружній
- дуркуватий
- духовний
- екстравертний
- емпатичний
- енергійний
- зрілий
- корисний
- лагідний
- логічний
- люблячий
- мудрий
- надійний
- напружений
- незалежний
- знервований
- обізнаний
- організований
- поміркований
- приймаючий
- пристосовний
- розважливий
- розслаблений
- розумний
- самосвідомий
- самодостатній
- сентиментальний
- складний
- скромний
- соромливий
- спокійний
- спонтанний
- спостережливий
- спритний
- спроможний
- співчутливий
- теплий
- терплячий
- тихий
- турботливий
- хоробрий
- чуйний
- радісний
- щедрий
- ідеалістичний
- інтровертний

ВІКНО ДЖОГАРІ ДЛЯ ЗЛАГОДЖЕННЯ

ВІДКРИТА ЗОНА

Про неї знають і лідери, і особовий склад. Наприклад, під час AAR екіпаж піднімає питання недостатнього часу на підготовку до виїзду. Ця проблема відома і лідерам і особовому складу.

Коли питання перебуває у відкритій зоні, обговорення зазвичай проходить продуктивно. Усі однаково розуміють ситуацію. Якщо потрібно змінити підхід, рішення розробляється спільно.

Приклад: Військовослужбовці постійно перемикаються між задачами, зростає напруження і помилки. Обговорення допомагає скоригувати пріоритети і закріпити зони відповідальності.

ПРИХОВАНА ЗОНА

Про неї знає особовий склад, а лідери не знають. Її розмір зменшується тоді, коли зростає довіра і в підрозділі говорять про вразливості та помилки без страху покарання.

Завдання лідерів — поступово зменшувати цю зону. Цьому сприяють зосередження на результаті, особиста підтримка, навчання з помилок і визнання власних зон росту.

Приклад: Всередині підрозділу назріває конфлікт із-за того, що навантаження на особовий склад розподіляється нерівномірно. Проблема обговорюється на перекурах і не озвучується під час нарад.

СЛІПА ЗОНА

Це те, чого підрозділ не усвідомлює, але бачать лідери. Ця зона потребує чутливості та якісного зворотного зв'язку.

Озвучення спостережень чи вказування на недоліки не завжди дає результат.

Кращим рішенням є створити такі умови, за яких підрозділ сам зможе аналізувати і відкривати сліпі плями. Коли висновки народжуються всередині особового складу, відповідальність за них і готовність діяти відповідно з ними — значно вищі, ніж у випадку зворотного зв'язку зверху вниз.

Приклад: МВГ працює по шахедах чергами і без прицілювання на випередження. Командир розуміє що особовому складу потрібно пройти навчання. Спільне обговорення під час After Action Review допомагає групі спланувати наступні кроки.

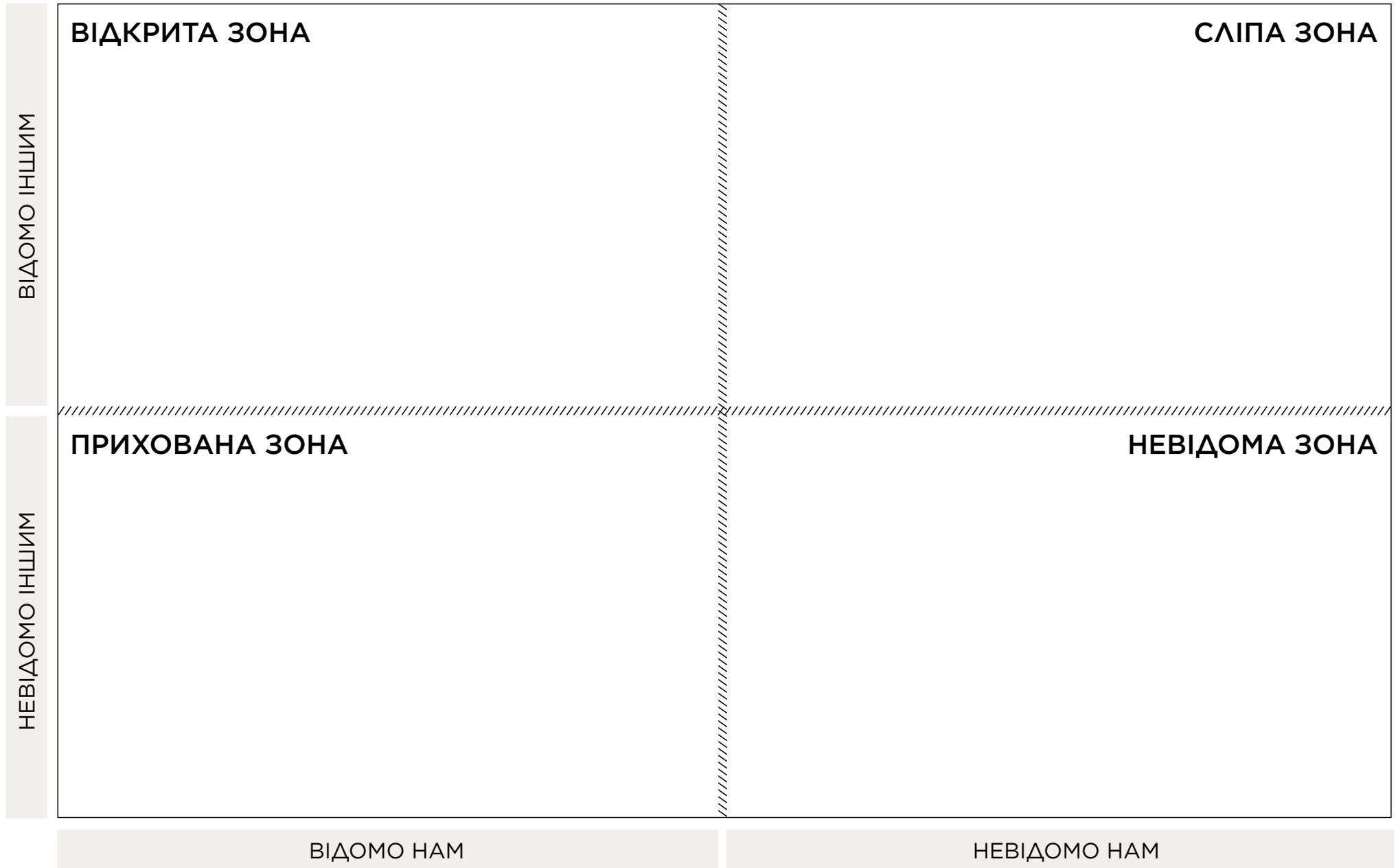
НЕВІДОМА ЗОНА

Це зона, невідома ані лідерам, ані особовому складу. Ми знаємо про її існування, проте не знаємо її змісту. Працювати з нею напругу неможливо — немає даних для аналізу.

Тут вирішальну роль відіграють час, довготривала взаємодія, застосування спеціальних методів дослідження і рефлексії. Також, цю зону може відкривати різка зміна середовища та обставин, які спонукають людей проявитися по-новому.

Приклад: Під час бойового виходу військовослужбовець прийняв на себе командування після поранення командира і успішно вивів групу з під вогню.

ВІКНО ДЖОГАРІ В СОБИСТОМУ РОЗВИТКУ



РЕТРОСПЕКТИВА ПРОЦЕСУ



Ретроспектива — це структурована зустріч, під час якої особовий склад аналізує результати роботи, процеси та взаємодію і розробляє конкретні кроки з їхнього удосконалення.

Ретроспектива і AAR мають спільну мету — навчання через осмислення досвіду, але відрізняються фокусом і структурою. AAR зосереджується на конкретній операції та має стандартну логіку: що планували, що відбулося, чому відбулося і що змінити в майбутньому. Це інструмент негайного навчання після події.

Ретроспектива ширша за змістом і гнучкіша за форматом. Вона може охоплювати не лише конкретну операцію, а й широкий процес, командну взаємодію, культуру підрозділу, розвиток технологій, управління знаннями та інші сфери, що потребують удосконалення. Ретроспектива доповнює AAR там, де потрібно глибше пропрацювати конкретну тему або систематизувати розвиток підрозділу в цілому.

Ретроспектива набула поширення у сфері гнучкого управління проектами — Agile. Вона спирається на ідею регулярних циклів навчання і потужно розвиває підрозділ за умови регулярного використання.

ФАЗИ РЕТРОСПЕКТИВИ

Ретроспектива проходить через кілька послідовних фаз. Розуміння їхньої логіки допомагає краще направляти зустріч, тримати фокус і поступово розвивати культуру вдосконалення.

1. Відкриття

Ця фаза подібна до підготовки підрозділу до виходу на завдання: якщо зв'язок перевірено, домовленості узгоджено, засоби підготовлено — під час виконання буде менше несподіванок. Важливо нагадати про цілі зустрічі, її тривалість, правила взаємодії та намір працювати конструктивно.

Добре підібрані інструменти й прийоми фасилітації допомагають створити атмосферу довіри, що особливо важливо перед складними або чутливими обговореннями.

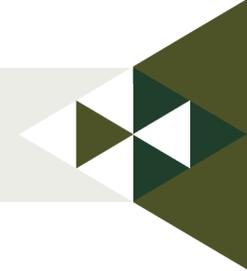
2. Збір даних

На цьому етапі підрозділ аналізує, що відбулося протягом минулого періоду. Одні й ті самі події можуть по-різному сприйматися різними людьми, тому важливо дати можливість висловитися всім.

Завдання цієї фази — об'єднати індивідуальні спостереження в спільне розуміння ситуації. Іноді доцільно зосередитися на окремій темі — наприклад, командній взаємодії, координації з іншими підрозділами, ефективності певного процесу, доречності певного засобу, тощо. Коли піднімається складна тема, що потребує більше часу, можна винести її на окрему зустріч, не втрачаючи фокусу поточної роботи.

Ретроспектива зазвичай триває 1,5–2 години коли вона є регулярною практикою. Періодично варто проводити глибші обговорення тих тем, які впливають на злагодженість та спроможності підрозділу. Обов'язковим є аналіз рішень, що були ухвалені на попередніх ретроспективах, і оцінка їхнього впливу на особовий склад та результативність підрозділу.

РЕТРОСПЕКТИВА ПРОЦЕСУ



3. Генерація ідей

Після обговорення фактичного процесу, підрозділ аналізує причини успіхів та невдач і пропонує ідеї покращення. За можливості, доцільно спочатку побачити зв'язки між подіями, чинниками й наслідками. Проте важливо пам'ятати, що у випадку складних проблем та заплутаних ситуацій, виявити першоджерела буде неможливо.

Технічні та соціальні проблеми потребують різних підходів до розв'язання, тому варто підбирати методи генерації ідей та рішень, що відповідають природі проблеми. Фасилітатори шукають і пропонують такі вправи, що найкращим чином підходять до мети цієї конкретної ретроспективи.

4. Планування кроків

На попередньому етапі підрозділ може згенерувати багато пропозицій. Далі необхідно визначити, що саме робити. Коли лідери підрозділу мають чіткі стратегічні орієнтири, це відбувається простіше. Якщо ні — доцільно окремо визначити бажаний стан процесів і узгодити напрям руху.

Схильність шукати винних варто перетворювати на пошук кращого стану речей. Після цього буде легше обрати конкретні кроки з удосконалення.

Рекомендовано брати в роботу не більше двох-трьох суттєвих пропозицій. Важливо відстежувати їхнє впровадження та аналізувати отримані результати. Обрані дії мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, узгодженими та обмеженими в часі. Також слід враховувати культуру підрозділу, масштаб змін і стан особового складу.

5. Закриття

Завершення зустрічі впливає на ставлення особового складу до ретроспективи загалом. Важливо підбити підсумки, зафіксувати рішення й відзначити внесок учасників. Якісне закриття формує звичку працювати над покращеннями системно.

Результатом буде спільний намір зростати, довіра до змін, відчуття прогресу і розвиток спроможностей. Позитивний та зібраний фінал злагоджує особовий склад і підтримує культуру навчання з досвіду.



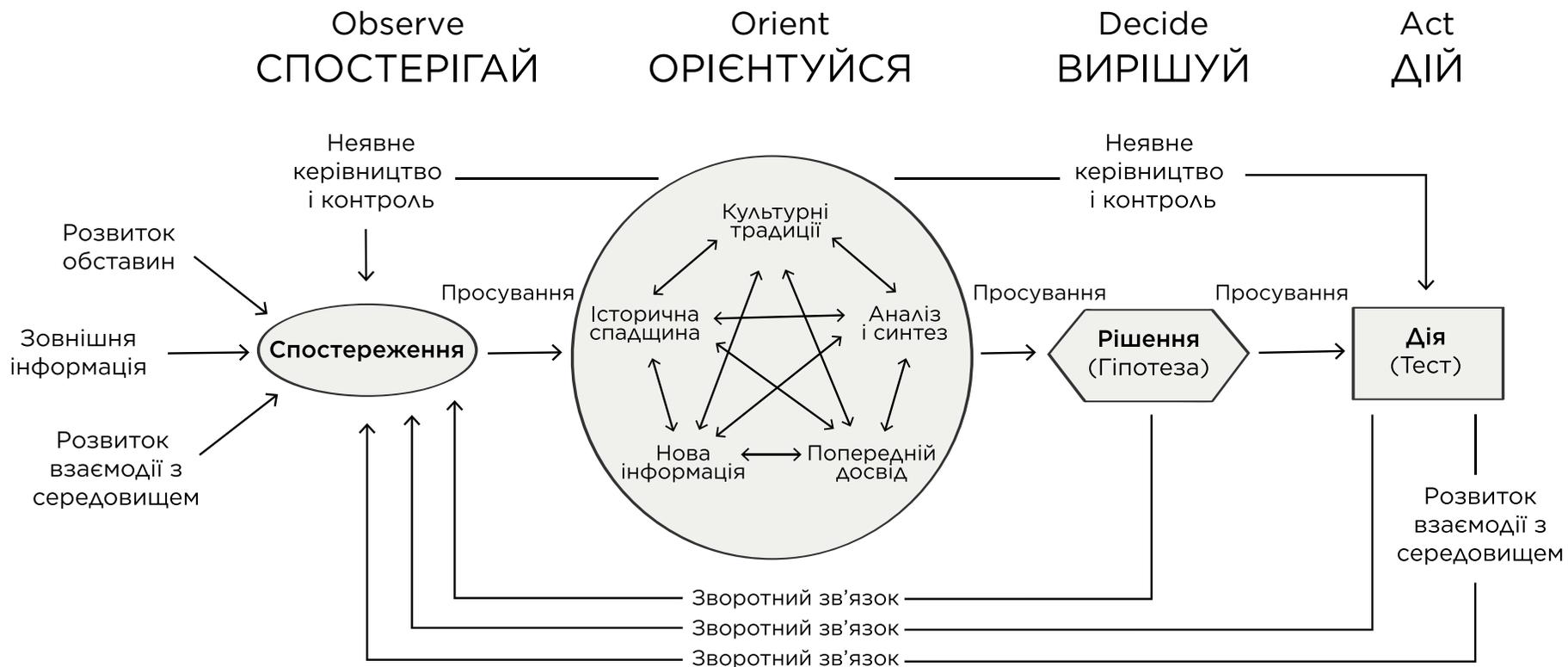
ФРЕЙМВОРК КИНЕВІН

Процес спостереження, орієнтації, розробки рішень і дій — цикл OODA, описаний американським пілотом, військовим стратегом і реформатором, полковником Джоном Бойдом, є основою сучасного командування і контролю. Три лідерські здібності визначально впливають на цей процес:

Смислотворення поєднує спостереження й орієнтацію — відчувати середовище і розуміти його.

Розробка рішень передбачає пошук і вибір варіантів дії відповідно до очікуваних результатів, наявних обмежень і переваг.

Створення знань через навчання на основі отриманого досвіду є запорукою адаптивності.



OODA Loop by John Boyd

ФРЕЙМВОРК КИНЕВІН

СФЕРИ СКЛАДНОСТІ

Середовище може належати до одного з типів, за фреймворком Киневін:

1. **Ясний домен** — сфера високого порядку, в якій ми знаємо все, що потрібно знати.
2. **Ускладнений домен** — впорядковане середовище, в якому ми знаємо, що потрібно знати, проте самим знанням володіють не всі, а переважно фахівці та люди з певним досвідом.
3. **Складний домен** — запутане, мінливе середовище, в якому ми не знаємо, що саме маємо знати, але можемо зрозуміти це ретроспективно.
4. **Хаотичний домен** — сфера непізнаного, що потребує швидкої та впевненої дії.

У кожному з цих типів середовища відчуття і осмислення відбуваються по-різному. Відчуття вимагає подолати туман поля бою та егоцентризм людини. Смыслотворення має враховувати спроби обману з боку противника, обмежене мислення та упередження людей, які спільно роблять висновки.



Cynefin Framework
by Dave Snowden

ФРЕЙМВОРК КИНЕВІН



ЯСНИЙ ДОМЕН

Відчувай – Класифікуй – Відповідай

Ясні середовища характеризуються стабільністю та зрозумілими причинно-наслідковими зв'язками. Правильна відповідь тут очевидна. У сфері «відомого відомого» лідери спочатку збирають факти, тобто відчують ситуацію, далі класифікують їх і потім відповідають.

У відомих ситуаціях лідери дотримуються операційних стандартів та положень доктрини. Події, такі як очікуваний порядок дій противника, класифікуються за визначеними шаблонами. Кожна категорія має передбачену відповідь, яка виконується без додаткового дослідження чи розробки альтернатив.

Прикладом буде ведення вогню за задалегідь визначеним списком цілей. Такий підхід типовий для сил, що мають інформаційну або ресурсну перевагу.

УСКЛАДНЕНИЙ ДОМЕН

Відчувай – Аналізуй – Відповідай

Ускладнені середовища можуть мати кілька правильних відповідей. Причинно-наслідковий зв'язок існує, проте очевидний не одразу і не всім. Це сфера «відомого невідомого», де лідери відчують, аналізують і потім відповідають.

Оскільки причина і наслідок можуть бути розділені в часі й просторі, після спостереження потрібно глибше проаналізувати дані. Часто це вимагає спільної роботи різних фахівців і створює напруження. Між окремими подіями важливо визначити взаємозв'язки і формувати цілісну картину.

Прикладом буде використання великих даних та аналітики для розвідки. Підрозділи можуть створювати нові знання шляхом поєднання й співставлення інформації. Швидкість обміну знаннями надає перевагу.

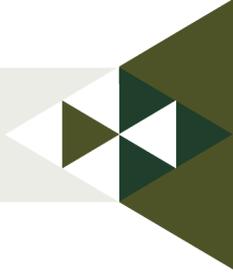
СКЛАДНИЙ ДОМЕН

Прозондуй – Відчуй – Відповідай

У складному середовищі події рідко повторюються однаково. Це сфера «невідомого невідомого». Якщо причинно-наслідкові зв'язки і стають зрозумілими, то лише ретроспективно.

Контекст змінюється постійно, тому очевидної правильної відповіді не існує. Замість нав'язування минулих рішень лідери мають уважно спостерігати за тим, які можливості відкриваються тут і зараз. Це потребує іншого стилю управління і заохочує до невеликих, безпечних проб щоб продіагностувати ситуацію.

Прикладом буде невпинна еволюція БПЛА та їхнього застосування. Надмірний контроль у складному середовищі пригнічує дослідження закономірностей і обмежує створення інновацій.



ХАОТИЧНИЙ ДОМЕН

Дій - Відчувай - Відповідай

У хаотичному середовищі причинно-наслідкові зв'язки не простежуються. Це сфера непізнаного. Пошук правильної відповіді лише витрачає дорогий час. Закономірності можуть існувати, проте вони неочевидні і рідко відтворюються. Середовище турбулентне і гостро небезпечне.

Прикладом будуть події у перші дні повномасштабного вторгнення. У таких умовах лідер має діяти швидко й рішуче, створюючи хоча б тимчасовий порядок.

АПОРИЯ

Дроби на складові

Апоретичний — п'ятий домен, який застосовується тоді, коли незрозуміло, який із чотирьох переважає. Це стан початкового спантеличення. Вихід полягає в розкладанні ситуації на складові, кожна з яких може належати до одного з чотирьох типів. Після цього стає легше ухвалювати рішення й діяти відповідно до типу середовища.

ЗАСТОСУВАННЯ

Киневін допомагає лідерам визначити тип середовища й розробляти більш ефективні рішення. Він також дозволяє усвідомити власний стиль командування та адаптувати його до поточних потреб.

У кризових ситуаціях, під час екстремального стресу здатність до осмислення може знижуватися, поступаючись місцем автоматичним реакціям. Щоб цього уникнути, необхідно розвивати й закріплювати навички свідомого смислотворення та адаптивності.

ФРЕЙМВОРК КИНЕВІН

ОСМИСЛЕННЯ ДОСВІДУ

1. Забезпечте високу різноманітність
2. Заохочуйте до конструктивної незгоди і діалогу
3. Розрізняйте факти і припущення, гіпотези
4. Перевіряйте припущення швидко і безпечно
5. Прискіпливо аналізуйте результати проб
6. Сприймайте помилки як навчання з досвіду
7. Розвивайте і застосовуйте мережі людей
8. Враховуйте суперечні інтереси сторін
9. Керуйте обмеженнями і виявляйте патерни
10. Працюйте з декількома сценаріями подій

ВИНАХІД І ПЕРЕПРИЗНАЧЕННЯ

1. Забезпечте швидку, сильну, авторитетну відповідь
2. Встановіть жорсткі обмеження щоб стабілізуватися
3. Створюйте команди подолання кризового стану
4. Забезпечте посилене інформування про стан справ
5. Використовуйте кризу для створення інновацій
6. Заохочуйте незгодних до співпраці під час кризи
7. Визначте ознаки виходу з кризи і керуйте процесом
8. Проводьте симуляції щоб посилити винахідливість
9. Наголошуйте на тому, що хаос це тимчасовий стан
10. Повертайте повноваження після виходу з кризи

«МИ НЕ ЗНАЄМО ЧОГО МИ НЕ ЗНАЄМО»

- Сфера узгодженості
- Правила мінливі і гнучкі
- Патерни виявляються ретроспективно

«НАМ ВІДОМО ЩО НЕ ВІДОМО»

- Сфера впорядкованості
- Правила піддаються аналізу
- Патерни передбачувані

РОЗВИТОК ЕКСПЕРТИЗИ

1. Визначаєте і вимірюєте кваліфікацію
2. Відстежуйте ефективність створених рішень
3. Оглядайте і вдосконалюйте процеси регулярно
4. Закріплюйте, поширюйте і масштабуйте рішення
5. Систематично працюйте зі зворотним зв'язком
6. Створюйте мережі експертів і обмін досвідом
7. Створюйте і розвивайте методологію аналізу
8. Залучайте новачків ділитися свіжим поглядом
9. Заохочуйте неекспертів пропонувати рішення
10. Уникайте надмірного контролю за рішеннями

СКЛАДНІ

Обмеження сприяють

Зондує
Відчувай
Відповідай

Емерджентні практики

УСКЛАДНЕНІ

Обмеження регулюють

Відчувай
Аналізує
Відповідай

Хороші практики

ХАОТИЧНІ

Обмеження не працюють

Дій
Відчувай
Відповідай

Новітні практики

«НЕМОЖЛИВО ПІЗНАТИ В ПРИНЦИПІ»

- Сфера турбулентності
- Правила не діють
- Патерни невиявні

«НАМ ВІДОМО ЩО НАМ ВІДОМО»

- Сфера стабільності
- Правила самоочевидні
- Патерни стійкі

МОНІТОРИНГ І КОРЕГУВАННЯ

1. Встановіть ясні, прозорі, вимірювані процеси
2. Відстежуйте збої у процесах і аномальні події
3. Перевіряйте міру своєї самозаспокоєності
4. Попросіть довірених осіб виражати незгоду
5. Перевіряйте чи ваші процеси відповідають меті
6. Делегуйте повноваження і надавайте ресурси
7. Автоматизуйте та уніфікуйте свою діяльність
8. Перевіряйте чи не дієте ви надто на автопілоті
9. Бажано збирати зворотний зв'язок анонімно
10. Виявляйте аномалії за слідуйте за змінами

А - Апорія, стан свідомого незнання, С - Спонтелічення

«ВДОСКОНАЛЕННЯ В ДІЇ»

Проект засновано Наталею Треніною і Віктором Ніколенком з метою посилення інтелектуальної переваги війська. Наш професійний досвід управління організаціями, проведення змін, розробки продуктів і навчання дорослих став основою «Вдосконалення в дії» у 2022 році.

Результати роботи:

- Переклад стандарту Армії США «ТС 25-20»
- Презентації та допоміжні матеріали з AAR
- Десятки заходів інформування підрозділів
- Співпраця з інструкторами у розробці курсів
- Посібник «Інструкції для навчальних заходів»
- Посібник «After Action Review в умовах війни»
- Друк і розповсюдження більше 10 000 посібників
- Проведення тематичних ретроспектив у підрозділах
- Співпраця з «Sprotyv G7», «Deer State», Командуванням підготовки Сухопутних Сил, Третім Армійським Корпусом та іншими організаціями.
- Навчання військових лідерів основам управління та ухвалення рішень на базі науки про Складність
- Редакція «After Action Review в умовах війни» від 2026р.

Проект є незалежною некомерційною ініціативою. Ці результати були створені власними силами і за підтримки партнерів, як внесок у перемогу України.

Умови використання: All rights reserved. Усі права на ці матеріали належать авторам – Наталі Треніній та Віктору Ніколенку. Будь-яке копіювання, поширення, відтворення або зміна матеріалів можливі лише за попередньою письмовою згодою правовласників.

ЗМІСТ ЦЬОГО ПОСІБНИКА
В РОЗРОБЦІ ДО 01.04.2026

Зворотний зв'язок, запити і доповнення
надавайте на info@perfectingcircle.org

Соціальна сторінка

<https://www.facebook.com/groups/perfectinginaction>



Поштова скринька

info@perfectingcircle.org



Сайт проекту

www.perfectinginaction.org



