

ДЕНИС ОКАНЬ

# ВТОРОЙ ПИЛОТ. КОМАНДИР. ИНСТРУКТОР

Настольная книга хорошего пилота



ПИЛОТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ - 2

Денис Окань

**Второй пилот.  
Командир. Инструктор.  
Настольная книга  
хорошего пилота**

Пилот гражданской авиации — 2

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2023



УДК 2  
ББК 87.77  
О-49

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Окань Денис**

О-49 Второй пилот. Командир. Инструктор. Настольная книга хорошего пилота : Пилот гражданской авиации — 2 / Денис Окань. — [б. м.] : Издательские решения, 2023. — 202 с.  
ISBN 978-5-0060-7181-0 (т. 2)  
ISBN 978-5-0059-8730-3

Как приобрести качества надежного второго пилота и как вырасти в командира, стать настоящим лидером? А через что необходимо пройти, чтобы воспитать в себе пилота, достойного стать инструктором?

Если вы мечтаете стать хорошим пилотом, эта книга — для вас!

**УДК 2  
ББК 87.77**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0060-7181-0  
ISBN 978-5-0059-8730-3

© Денис Окань, 2023

## От автора

Как приобрести качества надежного второго пилота и как вырасти в командира, стать настоящим Лидером? А через что необходимо пройти, чтобы воспитать в себе пилота, достойного стать инструктором?

Однажды я получил вопрос от второго пилота, ставшего соучастником авиационного инцидента и очень по этому поводу переживавшего. Он просил дать совет, как научиться работать с разными командирами, а главное — как сопротивляться тем, кто лезет на рожон. О! Это, пожалуй, самый частый вопрос! Из моего ответа родилась первая глава «Второй пилот. Как стать надежным помощником».

Примерно в то же время я получил вопрос от молодого командира, который просил совет: как доверять вторым пилотам? И это тоже одна из проблем, которая встает перед любым пилотом, пересевшим в левое кресло. Размышления на тему доверия переросли в более глобальные, о том, кто такой Лидер, как научиться быть хорошим командиром. Об этом — вторая глава этой книги.

Третья глава появилась по моей инициативе. Мне хотелось поделиться своим видением того, какие качества должны присутствовать у современного пилота-инструктора, и что он может лично предпринять для того, чтобы помочь авиакомпании преодолеть наследие не самых светлых времен, помочь развиваться и внедрять новые методики и принципы организации летной работы.

Я старался писать эту книгу не как учебник. Это скорее книга-помощник, пособие для задумывающегося пилота, поэтому и стиль изложения — уж простите меня, любители строгости и сухости — местами своеобразный.

Рекомендации, которые вы здесь встретите, основаны как на моем собственном опыте (в том числе на «шишках», набитых за годы роста как пилота, как командира и как инструктора), так и на рассказах моих коллег, которые поделились со мной своим опытом, своими мнениями. Часть материала (касающаяся лидерства) была просмотрена мной в учебнике «Human Performance and Limitations» академии гражданской авиации г. Оксфорда. Размышлениям о пилоте-инструкторе здорово помогли книжка FAA Aviation Instructor's Handbook и документ Doc 9995 ИКАО.

Выражаю огромную признательность своим друзьям и коллегам, прямо или косвенно повлиявшим на возможность появления глав этой книги. Станислав, Наиль, Сергей (а вас, Сергеев, вообще очень много!), Павел и многие другие — спасибо вам большое!

Всегда рад получить ваши вопросы, замечания и предложения!

**Летайте безопасно!**

***Дорогой читатель!***

*Электронная версия этой книги распространяется бесплатно на сайте издательства «Ридеро».*

*Если книга вам пригодилась и у вас есть желание поблагодарить автора, то мне будет очень приятно, если вы закажете бумажную версию этой книги на сайте издательства «Ридеро» или оформите подписку на мой канал «Небесные истории» на сервисе «Бусти».*

*Контакты и ссылки вы найдете в конце книги (требование издателя по размещению ссылок и email).*

Спасибо!

**Второй пилот. Как стать  
надежным помощником?**





# Предыстория

На написание данного материала меня натолкнуло письмо, присланное мне вторым пилотом Boeing 737 нашей авиакомпании:

*«...я мог бы весь полет рассказывать ему как написано в документах работать с таким дефектом. Но я этого не делал, потому что еще в Москве при попытке поговорить по поводу нюансов дефекта натолкнулся на бетонную стену разницы возрастов, поколений, мировоззрения, отношения к написанному, что напрочь отбило желание дальше о чем-то говорить.*

*В полете я превратился в пассивного наблюдателя. Так часто у меня случается, когда летаю с дедами. Я тебе уже писал, что боюсь с ними работать, так как рано или поздно это закончится плохо.»*

Что же там было?

...В одном экипаже оказались Очень Старый Командир (далее КВС<sup>1</sup>) и достаточно молодой Второй Пилот (ВП). И то ли кто-то с левой встал ноги или так сложились звезды, но случился в полете инцидент — поносили пневматики после посадки.

ВП считает, что первопричиной стали действия КВС, который отработал не так, как этого требовали документы. Полет выполнялся с отложенным дефектом, который предусматривал применение специальных процедур. Однако командиром они не были соблюдены. Важно, что КВС о них знал, но *намеренно* игнорировал. При этом ВП честно (как видно из письма) отмечает, что он понимал, что творится некоторое безобразие, но ничего не сделал для того, чтобы инцидент предотвратить.

И теперь переживает из-за случившегося.

Получив письмо, я незамедлительно ответил пилоту, а затем подумал и решил, что это слишком уж важная тема: взаимодействие второго пилота и командира. И двух предложений для описания правильного поведения в подобных ситуациях недостаточно.

Вот так и родилась эта глава.

<sup>1</sup> Командир воздушного судна.

# Введение в проблему

Факт — для управления современным самолетом вполне достаточно одного пилота. Казалось бы, ну и пусть тогда командир один и летает — зачем вообще нужен второй пилот? Ведь, убрав второго пилота, мы тем самым не только кучу денег сэконоим на зарплате, но и на корню пресечем любые разногласия в кабине, на 100% обеспечив выполнение золотого правила, преподносившейся в авиации из поколения в поколение как Правило №1:

## **Правило №1:**

**Пункт 1.** Командир всегда прав.

**Пункт 2.** Если Командир не прав, смотри п.1

Да, в те счастливые годы CRM был куда более простым и понятным, чем сегодня... Нет разногласий — нет и конфликтов. Бинго!

## **Важно!**

*Второй пилот в самолете — нужен!*

Второй пилот в самолете — нужен! И не только на случай внезапной и скоропостижной отлучки КВС в туалет посередине полета, но, что куда важнее — нужен для того, чтобы помочь командиру принимать правильные решения. Для того, чтобы помочь ему не допустить ошибку.

Увы, но катастрофы все еще случаются. За последние 60 лет конструкторы научились делать самолеты довольно-таки... да чего уж там — очень и очень надежными, поэтому подавляющее большинство катастроф в современной истории авиации случилось по причине неправильно принятых решений и последующих неправильных действий экипажа. Авиакатастрофы по причине человеческого фактора имеют разнообразное количество печальных сценариев, но в большом числе случаев схожи в том, что второй пилот по той или иной причине не помог вовремя остановиться командиру, неадекватно оценившему обстановку, а то и вовсе полезшему за «героизмом».

История знает множество примеров, когда не только второй пилот, но весь экипаж молча сидел и смотрел, как КВС убивает не только их, но и пассажиров за спиной.

Итак, начнем с того, что выберем из головы «правило №1»!

Забыли! Нет его!

Даже умудренный мудростью мудрых вполне нормальный и очень опытный КВС может допустить ошибку. Невозможно знать все, невозмож-

но быть идеальным каждую минуту в своей работе, невозможно быть стопроцентно сконцентрированным на задаче... Да очень много чего невозможно, и все это имеет влияние на полет.

**Аксиома:**

*Человеку свойственно ошибаться!*

Нет такого пилота, который за всю карьеру не допустил ни единой ошибки<sup>1</sup>. А если вам кто-то скажет, что он никогда не допускал ляпов в своей работе — сдайте этого человека в НИИ для опытов, пусть послужит человечеству.

В общем, надо относиться критически и к самому себе, и к «деду», сидящему слева от вас в кабине. Даже если это ваш первый рейс, а у него за спиной тридцать с гаком лет полетов на «Боинге», четырнадцать диагнозов, и сажает он самолет не на глаз, а на слух.

**Главная миссия Второго Пилота:**

*Помочь Командиру принять правильное решение!*

Я не буду распространяться насчет прочей полезности ВП в кабине. Список может быть весьма длинным, допишите его сами, это несложно. Я расскажу о том, что мне хочется увидеть у молодого второго пилота, пришедшего в авиакомпанию.

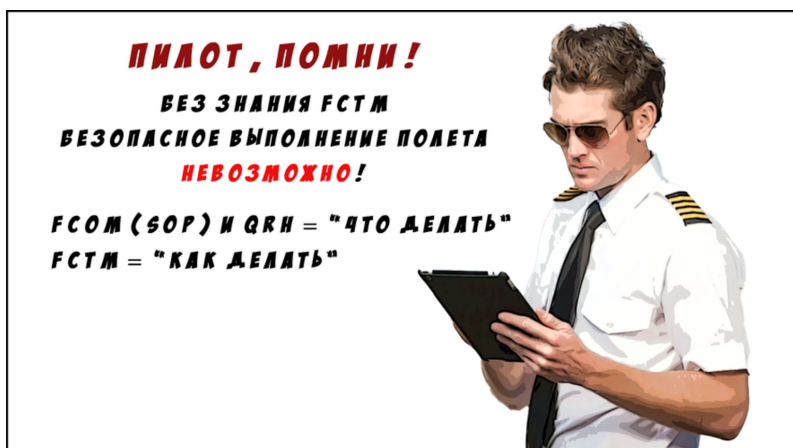
Мне очень хочется, ребята и девочки, чтобы вы занимались самоподготовкой. Пусть на время обучения РПП, SOP, FCTM FCOM и QRH<sup>2</sup> станут вашей Библией, не почитав которую перед сном, совесть не позволит вам лечь спать. Особенно FCTM.

В авиакомпаниях страны существует единая, но очень грустная традиция, делать упор на чем угодно, а FCTM забрасывать на полку, как третьеочередной. Это ой-ой как плохо и совсем неправильно! Если SOP и QRH — это «**что** надо делать», то FCTM объясняет «**как** это сделать», плюс там еще много чего интересного, включая картинки. Невозможно научиться правильно и с пониманием выполнять процедуры SOP и QRH, не изучая параллельно FCTM!<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Исследования AIRBUS показали, что даже высококвалифицированные экипажи в среднем допускают 3–7 ошибок за час обычного, нормального полета.

<sup>2</sup> Я не привожу расшифровку аббревиатур, так как книга рассчитана на пилотов, уже с ними хорошо знакомых.

<sup>3</sup> Подробные рекомендации, как расставить приоритеты и не потеряться в куче документов во время переучивания, приведены в книге «Профессия шофер самолета».



Я сократил список «библий» до минимума. На самом деле их должно быть гораздо больше... но подразумевается, что 99% остальных правил вы получаете при обучении на пилота в летном училище.

Да, я понимаю, что это прозвучит как лозунг, но...

Будьте жадными до знаний!

Не стесняйтесь задавать вопросы, не ленитесь искать ответы! Помните: вы несете *ровно столько же ответственности* за безопасный исход полета, как и КВС! Это лишь по документам главная ответственность на командире. А перед твердостью Земли равны все!

Пока у вас нет опыта — добивайте пустоты знаниями. Читайте, сомневайтесь, спрашивайте!

Давайте поговорим о проблемах, с которыми сталкиваются, пожалуй, все вторые пилоты. Почему, казалось бы, простое «подсказать командир», становится сложным, а иногда даже невозможным действием?

# Проблема 1. Опыт

Начинающий второй пилот приходит в авиакомпанию и видит вокруг себя исключительно матерых асов. Это особенность зрения специалиста с нулевым опытом — да, в этот момент его глаза видят именно асов.

Приступая к переучиванию, тренируясь на тренажере, летая на самолете, молодой и неопытный второй пилот готов свято верить своим учителям — и верит. Впитывает их примеры, как губка. Сложно представить, что на этом этапе второй пилот посмеет что-либо возразить седому командиру (а тем паче инструктору). А если посмеет, то...

Эх! Как же важен Правильный Пример инструктора и командира на этом этапе! Именно в этот период становления у зеленого еще пилота закладывается стиль работы и восприятие профессии, отношение к ней. Если же инструктор — самодур и отрицатель правил, то существует огромная вероятность, что под давлением подобного «авторитета» мозги у начинающего второго пилота сдвинутся в направлении, не совпадающем с безопасностью полетов.

Увы, намеренно или нет, но не все командиры и даже не все инструкторы демонстрируют исключительно положительный пример. Поэтому, мой дорогой читатель, давайте договоримся относиться критически ко всем: к коллегам по кабине, к авиатехникам, диспетчерам и даже к Самому Большому Начальнику, если доведется с ним лететь.

Даже к тому, что я пишу в этой книге.

## **Важно!**

*«Доверяй, но проверяй!» — рабочий лозунг хорошего пилота.*

И конечно же, в первую очередь необходимо научиться *критически относиться к самому себе*. Вы такой же генератор ошибок, как и все остальные, даже если не допускаете такой мысли.

Опыт не гарантирует правильность — пожалуйста, помните об этом! Доверяйте тому, что написано в документах.

Бывает, что седовласый командир довольно расслабленно относится к «книжкам». А то и нарушает их положения, разъясняя свои поступки тем, что «документы пишут дураки в кабинетах, а мы здесь, на практике, лучше знаем». Да, не все документы идеальны — ведь их пишут люди, а люди могут ошибаться. И да, не все правила универсальны для любой ситуации. Но пилоту жизненно необходимо выработать критическое отношение к таким вот **балаболам**.

Безусловно, необходимо иметь и трезвое отношение к документам и включать голову, когда это очень необходимо. Есть простые правила, которым обязан следовать безопасный пилот:



1. Если есть возможность не нарушать — надо не нарушать.

2. Если стало очевидно (после тщательного анализа), что в конкретной ситуации безопаснее отступить от требований документов, то надо следовать по наиболее разумному и безопасному пути.

Не зря ведь авиационные документы пишут кровью (да-да!). Лишь исключительно редкие случаи, в которых «повезет» попасть далеко не каждому, могут потребовать сознательного нарушения рекомендаций и правил.

И даже налетав десять тысяч килочасов, став опытным, не забывайте:

**Опыт не гарантирует правильность!**

Продолжайте относиться критически к себе, другим и будьте жадным до знаний.

Аминь!

## Проблема 2. Знания

Во многом перекликается с проблемой недостатка опыта.

Если ВП приходит в авиакомпанию «пустым» и по какому-то недосмотру злобных<sup>1</sup> проверяющих продвигается дальше, не наполняясь знаниями, то, попав в кабину самолета, он (вкуче с отсутствием опыта) в сто раз быстрее поверит инструктору или командиру, чем книжкам, которые пилот и не открывал.

И даже если инструктор тысячу раз неправ и учит совершенно не тому, чему нужно, если он скажет: «Черное — это белое», — для такого курсанта черное обязательно станет белым. Более того, он рьяно будет доказывать это своим молодым сотоварищам, вызывая у последних смещение и, возможно, сталкивая их в сторону «зла».

— *Нельзя использовать режим vertical speed, и точка! Большой Босс так сказал!*

— *А книжки?*

— *Книжки? Ха! Книжки пишут дураки в кабинетах. Большой Босс знает лучше!*

<sup>1</sup> Пожалуй, в этом контексте правильнее было бы написать «добрых». Или «хороших».

Ждать помощи от второго пилота, не имеющего ни опыта, ни знаний, а лишь понятия в горячей голове — напрасная надежда. С таким даже в обычном полете на командире будет повышенная нагрузка — ведь кроме выполнения полета надо постоянно смотреть, чтобы этот «специалист» ничего не натворил.

А если полет станет *необычным*?..

А если командир — такой же *«специалист»*?..

Вы бы хотели, чтобы ваша семья оказалась в самолете с таким вот экипажем?

Если вы не хотите учиться и не готовы учиться сами — пожалуйста, не идите в авиацию!

Или уходите из нее, пока не натворили бед.

Вы все еще в авиации? Тогда учитесь!

### Проблема 3. Скромность. Неуверенность

Даже самые глубокие знания второго пилота окажутся бесполезными, если он не найдет в себе смелость донести свое мнение до командира.

Да, авиаторы — это романтики. Но это должны быть Лермонтовы, а не инфантильные Есенины. Скромность хороша в быту, но не тогда, когда КВС снижается между гор в грозу, игнорируя здравый смысл и орущую сигнализацию. В авиации много угроз, и командир-самодур, пожалуй, самая опасная.

Если ты видишь другой вариант, более безопасный — скажи вслух! Не дай себя убить!

***ЛУЧШЕ ПОКАЗАТЬСЯ ТРУСОМ...  
НО ОСТАТЬСЯ ЖИВЫМ ТРУСОМ!***

Неуверенность...

Иногда даже самый нескромный ВП не выскажет сомнений только лишь потому, что ему не хватает... опять-таки опыта! Он еще не был в таких ситуациях, а КВС всем своим видом показывает: *«Да ты успокойся, я сто р-раз так делал!»*, — или даже говорит об этом открытым текстом.

В любом случае, если начитанность позволяет тебе в этой ситуации сомневаться — не держи в себе! Выскажи сомнения вслух.

### **Лучше перебздеть, чем обделаться!**

О том, как донести до КВС свое нежелание быть размазанным о планету, поговорим чуть позже.

## **Проблема 4. Прошлый негативный опыт**

Вот это наш случай! Второй пилот, который написал мне письмо, уже попадал в ситуацию, где ему показалось, что надо выполнить кое-какие предписанный QRH действия. Он их и выполнил, однако при выполнении наскочил на один из «заборов», который производитель напихал в Руководство по летной эксплуатации.

К слову, именно в той ситуации наскочить на «забор», а именно — превысить ограничение по скорости с выпущенными на 15 закрылками, являлось вполне нормальным, так как пришлось выбирать наименьшее из двух зол: продолжить заход в условиях сдвига ветра или выполнить предписанную для этого случая процедуру.

Замечу, что при выполнении Windshear Escape Procedure нет гарантии того, что ограничение по скорости не будет превышен, более того, это не так уж и страшно и совсем не важно. На первый план выходит другой приоритет — не убиться о землю. Ограничения у самолета установлены с приличным запасом — как раз на такие вот случаи.

Но... Мы же где? Мы в России, где динозавры от авиации и не думают уходить на пенсию. Так как расшифровкой не было зафиксировано срабатывание сигнализации о фактическом сдвиге ветра, а аргумент пилота «мне показалось» — к делу не пришьешь, те ответственные лица<sup>1</sup>, кто занимались расследованием, не усмотрели необходимости в действиях, приведших к «забору». В лучших традициях старой школы, авиакомпания по головке второго пилота не погладила. Посчитала его действия *неправильными*. Нарушением. Да еще и КВС выступил против него: мол, «фигня война — провались бы как-нибудь! Не надо было умничать». А веры словам командира у начальства по сложившейся испокон веков традиции больше.

В итоге, проявив инициативу и получив за нее по шапке, второй пилот потерял желание умничать в будущем. Правило №1 восторжествовало!

<sup>1</sup> Правильнее было бы написать «безответственные».



Я мечтаю, чтобы все начальники... Очень. Ответственно. Подходили к своему участию в расследованиях. Я занимался расследованиями. И никогда бы не обвинил пилота в похожей ситуации, даже если бы он привез нарушение летных параметров, так как это именно тот случай, где «перебдеть — лучше, чем обделаться».

Если есть сомнения в причинах, их надо трактовать в пользу действий пилота. Сигнализация — это еще не все, что в расшифровке можно углубить. Пилот предписано выполнить Windshear Escape Maneuver не только в случае сигнализации. Ее может и не быть, а сдвиг — присутствует. Пилот определяет сдвиг ветра по указанным в QRN изменениям параметров полета...

Только динозаврам-руководителям это неинтересно.  
Хотя они тоже пилоты.

**CRM НАЧИНАЕТСЯ НЕ В ЭКИПАЖЕ,  
А В РУКОВОДИТЕЛЕ!**

CRM пилота начинается на самых-самых верхах авиакомпании. А то и повыше, если копнуть глубже. Аббревиатуру CRM вполне можно раскрыть как «Company Resource Management», управление ресурсами компании. Нельзя требовать соблюдения красивых принципов CRM от экипажа, если летный руководитель демонстрирует наплевательское отношение к культуре Безопасности Полетов в целом и частностях, как в случае с бе-

долагой вторым пилотом, приславшим мне письмо.

Наказав пилота, выполнившего процедуру *правильно*, но налетевшего на «забор», горе-расследователи заложили мину замедленного действия, которая очень скоро сработала и «подарила» авиакомпании еще один инцидент.

Всего лишь инцидент, слава инженерам «Боинга»!

## Проблема 5. Банальное раздолбайство

Увы, но даже среди талантливых вторых пилотов попадают «философы», живущие по принципу «ну и фиг с ним» — перенося эту философию из обычной жизни в кабину самолета. Мол, «хочет командир на рожон лезть? Да пусть лезет, мое дело правое — не мешать левому».

Нет, друзья мои! Авиации с вами не по пути. Меняйтесь или летите поля опылять — там за вашими спинами не будет сотни-другой людей, уверенных в том, что в кабине сидят профессионалы.

Хотя нет, не стоит вам поля опылять. Там ваше раздолбайство тоже может привести к потерям.

Сидите дома, в общем.

## Проблема 6. Добряки

«Ну зачем я буду ему что-то говорить, портить с ним отношения? *Ведь ничего ж страшного не случилось?*»

### **Внимание!**

*Это очень распространенная позиция!*

Более того, этим зачастую и подменяется CRM в среднероссийском экипаже. Мол, «если я классный парень, со всеми умею ладить, то у меня отличный CRM!»

Хе-хе! Нет.

Это заблуждение. Быть «хорошим парнем»... это всего лишь черта Человека Хорошего. В быту это чаще всего здорово. В теплой компании на природе — великолепно! Но в такой ответственной сфере деятельно-



сти, как авиация, стремление ладить со всеми «любой ценой» может из преимущества превратиться в недостаток.

Цена может оказаться неподъемной.

**Пилот, помни!**

*Лучше испортить отношения с командиром, но предотвратить нестабилизированный заход на посадку, который по статистике является **причиной 70% всех инцидентов и катастроф** на посадке!*

Хорошая новость: далеко не все командиры являются злыми монстрами<sup>1</sup>. Возможно, ваш КВС еще и «спасибо» скажет, если вы ему поможете, подскажите.

Да-да, и такое бывает! Чем больше хороших командиров, тем чаще слышится «спасибо» в кабине. Слово «спасибо» в ответ на подсказку — признак профессионала. Услышав «спасибо» от командира, вы поймете, что с этого КВС можно брать пример.

**Важно!**

*Став командиром, не забывайте говорить «спасибо!» своим вторым пилотам.*

Так как же быть и что делать?



<sup>1</sup> К этому момент у читателя, возможно, сложилось мнение, что все командиры — монстры. Это не так. Хороших парней больше, чем чудаков. Я стараюсь заранее подготовить молодого пилота к тому, как справляться с чудаками. А с хорошими он и так справится.

## О командирах

Давайте разберем ситуацию со стороны командира. Почему происходит так, что самый ответственный в самолете дядька не прислушивается к своему главному помощнику — второму пилоту?

Хочу еще раз успокоить: далеко не все командиры плохие. Но если бы все были хорошими... Нет, правильнее так: если бы все «хорошие» были хорошими во всех ситуациях, то не было бы и писем, вроде того, что послужило катализатором написания этого текста. Даже хороший командир иногда пускает пенку — чего уж об остальных говорить.

## Опыт

*«Да я командиром сажал самолеты еще тогда, когда ты на горшок садиться учился, салабон!»*

Готовьтесь! Для многих командиров этот аргумент важнее всего остального. Такие заранее ставят себя на десять порядков выше второго пилота, блокируя любой поток полезной информации.



# Характер, привычки, стиль поведения и тот самый CRM

Люди разные. Разные характеры, разные стили поведения. Даже выглядят люди по-разному.

И да — множество людей не подарки, и даже командиры в такой романтической профессии не всегда соответствуют принятому в обществе образу<sup>1</sup>. Они замотаны жизнью, бытовыми неурядицами, и им попросту нет дела до культурного воспитания молодого пилота.

В гражданской авиации России очень долгое время воспитывались и поддерживались «уставные» отношения, базирующиеся на беспрекословном подчинении младших по должности старшим. Правило №1 нигде не было записано, но все его почему-то знали, а за несоблюдение ведь и вправду наказывали!

Не обязательно рублем, конечно же. За наказание вполне может сойти и гневная беседа на начальственном ковре, а также «санкции», вариантов которых была масса. Отпуск зимой, меньший налет, гадостные рейсы — инструментов воздействия у комэски, царя-бога-начальника, было хоть отбавляй, а вот у пилота инструментов борьбы не было.

При попытках второго пилота отстаивать свои права или, не дай бог, пожаловаться на командира, начальство (как правило, этого командира знающее гораздо дольше, чем ВП), обычно занимало (да и занимает) сторону командира, непрозрочно намекая второму пилоту: «Твое дело правое — не мешать левому».

## «Дело правое — не мешать левому!»

Если у второго пилота хоть капелька мозгов в голове присутствовала, то он быстро понимал и — куда деваться? — принимал правила игры. И тем самым входил в замкнутый круг.

Власть меняет людей. Не все готовы применять власть во благо. Вчерашний второй пилот, получивший негативный опыт, превращался в командира и... Наорать в кабине — за милую душу. Морально задавить авторитетом — легко и с улыбочкой!

Не все, конечно, но многие вторые пилоты, пересев в долгожданное

<sup>1</sup> А может, и хорошо, что не соответствуют — если это образы героев Машкова и Козловского из фильма «Экипаж» 2012 года. Эти ребята умудрились продемонстрировать примеры пилотов, которых правильнее было бы выгнать ссаными тряпками из авиации. Что, при правильном использовании фильма, пожалуй, можно было бы обратить в плюс — как учебное пособие на курсах CRM.

левое кресло, становились такими же самодурами и отыгрывались на коллегах.

«Просто смотри в это чертово окно!»<sup>1</sup>

Иногда дело принимало совсем уж серьезный оборот, ситуация в кабине доходила чуть ли не до драки (а то и доходила). И вот только тогда, нехотя, начальство обращало внимание на неподобающее поведение «левого» в кабине. Ему грозили пальчиком, на некоторое время авторитарный самодур затихал, но потом его характер снова проявлялся. И снова ему грозили пальчиком.

И так до пенсии — ведь кто уволит-то? Не было таких традиций — командиров «за ерунду» увольнять. Очень редко до такого доходило.

Кстати, именно вот на этой почве и зародилось то сладкое заблуждение, царящее среди отечественных пилотов, о котором мы говорили выше: «Я отличный парень — значит, у меня классный CRM! Не то что у *некоторых*!»

Не стоит думать, что данная проблема взаимоотношений в гражданской авиации СССР или России является чем-то уникальным. Через все то же самое прошла авиация во всех странах, даже самых цивилизованных. Обучение CRM в принципе зарождалось на Западе из попыток научить вторых пилотов противостоять авторитарности командиров, а командиров — научить прислушиваться и принимать помощь от второго пилота.

Прошло довольно много лет и во многих странах при помощи внедрения CRM проблему самодурства с разной степенью успешности искоренили. К сожалению, приходится признать: в нашей стране настоящий CRM не находит должного уважения даже после двух с половиной десятков лет, прошедших от начала принудительного внедрения (началось примерно в 1997 году). В мире уже появились и приносят пользу другие интересные (и не новые) подходы, которые базируются на CRM: Advanced Qualification Program, Competency-Based Training, Evidence Based Training и другие, но в России кое-кто...

Да чего там «кое-кто» — многие всё еще насмеются над «буржуйской наукой для изымания денег» и учат смеяться других. Забавно до горьких слез то, что часто эти «кое-кто» — преподаватели CRM в учебных центрах России.

<sup>1</sup> «You just look out the damn window». Реальная фраза, прозвучавшая в 1982 г. в кабине американского пассажирского самолета. Второй пилот пытался помочь, указать на ошибку, но KBC это не понравилось... Этот случай неоднократно используется в книге «Crew Resource Management», как один из эпизодов, послуживших возникновению обучения CRM. А книга написана непосредственно участниками создания CRM.

CRM — это совсем не наука. Это не более чем банальные принципы правильного поведения, эффективного взаимодействия, изложенные в понятном виде. Это инструмент обучения этим принципам. Принимай, обучайся, пользуйся!

В конце этой главы я приведу некоторые соображения по поводу проклятого CRM.

Надеюсь, осмысленно пройдя суровую школу правильного второго пилота, вы сделаете свой положительный вклад в становление CRM в нашей стране хотя бы тем, что не будете эти принципы отрицать.

## Отцовские чувства

Это очень похоже на проблему «добряков». Некоторые «дедушки» готовы настолько по-отечески относиться к очень молодому второму пилоту, что не замечают за ним права на собственное мнение. В гамме отцовских чувств, улыбаясь в усы, легко пропускают мимо ушей робкие /агуканья/ пожелания второго пилота.





## Ущемленная гордость

Несмотря на то, что иномарки в стране очень активно эксплуатируются уже не один десяток лет (а освоение началось в ранних 1990-х), этого времени всё еще недостаточно для того, чтобы однозначно сменился пласт анти-CRM, доставшийся от прошлых поколений<sup>1</sup>.

Грустный исторический факт: не все пилоты, бывшие прекрасными (по меркам времени) специалистами на Ту-154 или Ил-76 стали таковыми на «боингах» и «эрбасах». Летать на большом советском самолете, на котором огромный экипаж работает на тебя, и летать в кабине иномарки, где за весь экипаж работают два пилота — это совершенно разная специфика лётной работы. Кроме этого, вся документация иностранного самолета написана на английском языке, и качественно изучить ее, не очень хорошо зная язык, сложно. Более того, трудно даже заставить себя читать документы, когда ты знаешь, что тебя и так сделают командиром за твои прошлые «заслуги». А потом и инструктором — по той же причине. И даже начальником.

А став начальником, такой кадр не очень-то готов вникать в какие-то там «проблемы CRM» у его подчиненных. Он работал так, как привык работать.

*«Какой там, к черту, CRM? Они просто летать них... не умеют!»<sup>2</sup>*

Да, такой КВС чувствует за собой грешок незнания, однако ему очень соблазнительно считать, что именно с ним ничего не случится — ведь он уже 25 лет мудро пашет в небе, и всегда прокатывало! Да и самолет этот — ну такая няшка! — не то, что строгий Ту-154, где «заборов» было в десять раз больше!

Чтение умных книжек откладывается на неделю... на месяц... на год... навсегда. Летает и летает. Не падает же? Даже расшифровок не привозит! И тут на тебе — в кабине с таким вот товарищем летит второй пилот, у которого еще пилотское после купания в стакане со спиртом не обсохло, и начинает ему указывать на то, что «а в SOP написано вот так», «а почему вы этого не сделали, товарищ командир?», «FCTM пишет, что надо делать по-другому», и так далее.

Сам я, будучи вторым пилотом, однажды доумничался до того, что командир предложил мне засунуть FCTM себе в... хзм, то место, на котором человек сидит. Так как он, дескать, командир с большим предыду-

<sup>1</sup> Сейчас, в 2023-м, когда я работаю над книгой, читать собственные выкладки в этом разделе, впервые написанные в 2014 году, и смешно, и грустно одновременно. Многие «динозавры», подвиги которых я держал в голове, уже с почетом ушли на пенсию или вот-вот уйдут, а проблемы все те же.

<sup>2</sup> Реальная фраза.

щим опытом, а книжки эти пишут для школьников». То есть для таких, как я.

Конечно, есть командиры, которые с радостью послушают молодого начитанного второго пилота и даже «спасибо» скажут. С ними классно летать, чего тут говорить, поэтому и говорим мы о других — о тех, кого вопросы второго пилота очень сильно уязвят. Такие будут искать повод, чтобы «нанести ответный удар», либо просто попросят заткнуться и не умничать.

Не обижайтесь на своих командиров. Просто обеспечьте CRM сами!

## ***ВТОРОЙ ПИЛОТ - ОПЛОТ CRM В ЭКИПАЖЕ!***

### **Суперпрофессионал!**

Я уже готов был отправить эту книгу на публикацию, но, прогуливаясь по пляжу и слушая подкаст, в котором молодые пилоты обсуждали проблемы взаимодействия с различными командирами, поймал озарение: я ведь совсем не осветил очень занятный сценарий, в котором имеет место типаж KBC, радикально отличающийся от вышеуказанных!

В этом подкасте ребята затронули тему полетов с командиром, который известен своими высокими навыками и глубокими знаниями, что приводит к тому, что... такому KBC чрезмерно доверяешь и даже расслабляешься, и это может привести к пропуску чего-то важного.

Бинго! Один в один мнение, которое я однажды услышал от второго пилота (кстати, того самого, кто написал письмо, что мы здесь разбираем), и которое заставило меня задуматься, вспомнить свой опыт, взглянуть на некоторые моменты под другим углом зрения.

Да, интересная ситуация получается. Выполняя полет с не самыми сильными KBC, второй пилот внимательнее следит за его действиями и в целом уделяет больше времени контролю за происходящим, чем если он летит с командиром, которого считает сильным профессионалом.

А с колокольни своего командирского опыта скажу, что все то же самое характерно и для командира, выполняющего полет с сильным вторым пилотом.

В общем, имейте в виду:

Хороший профессионал, сидящий в кабине слева от вас... тоже представляет собой угрозу!

С кем бы вы не полетели, всегда держите в голове золотое правило:

***ДОВЕРЯЙ, НО ПРОВЕРЯЙ!***

# Рекомендации

Начинайте с себя.

Прежде всего стоит намотать себе на ус, что в гражданской авиации мы не в игрушки играем. Это должно быть принято на уровне аксиомы. Вы в **равной** с командиром степени несете ответственность за судьбы людей, доверившихся вам.

Пожалуйста, проникнетесь ответственностью, осознайте ее, прежде чем стесняться подсказывать командиру!

Да, вам, скорее всего, придется несладко. Каждый раз, встречая очередного нового командира, вы будете гадать: «Чего мне ждать от этого дядьки?» Вам придется подстраиваться под него, дабы не обидеть, не задеть, не расстроить. Иначе, вдруг он нажалуется на дерзкого второго пилота начальству и тогда «век ввода не видать»!

Думаете, я шучу? Да я никогда еще не был так серьезен! Самые педантичные вторые пилоты даже записную книжку ведут — «Индивидуальные особенности командиров».



Такого, конечно же, быть не должно. Одним из основных принципов CRM является **стандартизация**: все пилоты авиакомпании должны работать одинаково, ожидаемо и без существенных нюансов. Как мы можем контролировать друг друга, если каждый работает так, как нравится только ему, но не так, как написано в SOP?

Никак.

Проблемы всё еще есть. Правда жизни такова, что зачастую именно на втором пилоте лежит непростая задача обеспечить CRM в экипаже, умудриться сработаться с любым командиром. Не обидеть его, не огорчить и при этом суметь донести до него свои сомнения и даже подсказать, если потребуется. Но подсказать так, чтобы эта помощь командирские чувства не уязвила, конечно же.

Очень важно еще при подготовке к вылету, в первые же минуты встречи оценить, что за командир тебе сегодня достался и определить границы, в которых ты сможешь свободно работать.

Напомню: когда дело пахнет керосином, границы для всех равны, а во имя обеспечения безопасности все способы и действия хороши.

Но они должны быть последовательными!

## Как нельзя себя вести?

Давайте сначала договоримся о том, что хорошему второму пилоту точно **не стоит делать** :

### **Вести себя вызывающе**

Дерзкие вторые пилоты, бессовестно карабкающиеся на пьедестал неформального лидера в экипаже, ожидаемо вызывают неприятие. Такое поведение случается, например, когда второй пилот считает себя очень опытным, а командир стал командиром совсем недавно. Или если командир пришел из другой авиакомпании, особенно если это какая-нибудь мелкая конторка в отличие от твоей, одной из самых крупных.

### **Смотреть на командира сверху вниз**

Даже если вы прочитали SOP от корки и до корки, а FCTM цитируете полными разделами, не стоит из-за этого относиться к командиру как к недоучке. Пусть знания вас греют и создают запас уверенности в той ситуации, в которой командир, возможно, уже был (в силу своего опыта), а вы — еще нет. Не выпендривайтесьшний раз, проявляйте уважение — это банальный совет, конечно же, но он хорошо работает.

Здесь мне очень хочется вставить рассказ своего друга Алексея о его опыте работы вторым пилотом в Корее:

«Однажды захожу в кабину, усаживаюсь, регулирую кресло под себя. Замечаю, что раскосый командир как-то не очень добро на меня смотрит. Спрашиваю:

— Кэптэйн, я что-то не так делаю?

Тот отвечает:

— Ты сидишь выше меня.

Я:

— Но это моя нормальная позиция, если я сяду иначе, мне будет неудобно.

Он:

— Ты сидишь выше меня. Это проявление неуважения».

### **Умничать в полете тогда, когда можно промолчать**

Перекликается с пунктом номер два.

Если весь полет сыпать умными фразами, и втыкать командиру по поводу и без, то не стоит удивляться, что именно тогда, когда ваш совет может оказаться полезным, сидящий слева попросит заткнуться, так как его мозг уже переполнен, а профессиональная гордость требует мести.

Если КВС хочет использовать автобрейк 3 на сухой длинной ВПП при температуре +15 градусов — да пусть использует! Не та ситуация, чтобы накалять ее цитатой из SOP «На сухой ВПП рекомендуется положение 1 или 2».

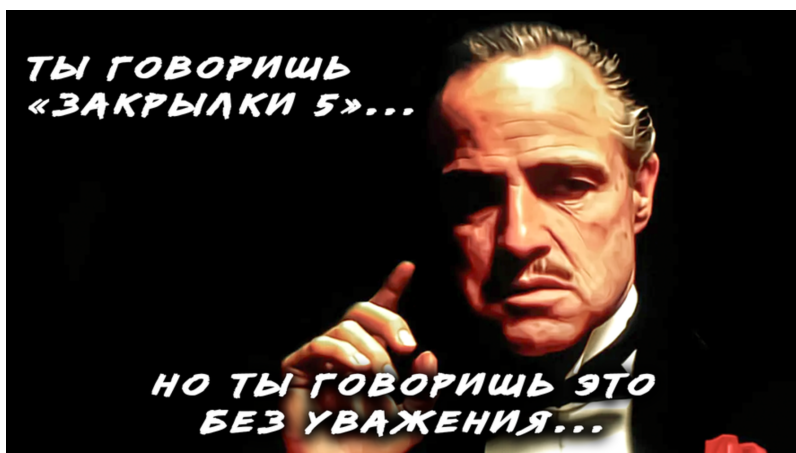
## ***МОЛЧИ - СОЙДЕШЬ ЗА УМНОГО!***

Имейте понимание, что чрезмерная борьба за безопасность может привести... к снижению той самой безопасности, о которой вы радуете. Не играйте в инструктора там, где это не требуется, не доводите до конфликта в кабине.

*Чрезмерная борьба за безопасность может привести... к снижению безопасности!*

### **Молчать тогда, когда надо умничать**

Вам предстоит посадка в аэропорту города N. Погода так себе, сцепление не самое лучшее. Самолет тяжелый, полоса достаточно короткая. Посадку будет выполнять командир, на брифинге он определяет: «Закрылки



30, скорость не менее плюс десять, а там поглядим. Может, еще добавим». И начинает рассказывать тебе методику посадки в аэропорту N: «...садиться надо на бугор, иначе, как пить дать, перегрузку привезем!»

Вот тут самое время высказать свое мнение, что вы **не** согласны с методикой перелета **не важно** в каком аэропорту, тем более при таком сцеплении. И закрылки 30 в этом случае тоже не вариант, вам больше нравится положение 40.

Только сделать это надо достаточно мягко, но настойчиво.

Но как?

## Как надо себя вести?

Давай разберем следующие сценарии.

### «Мягкая» ситуация

Это тот случай, когда действия командира кажутся неидеальными, но при этом вы не видите реальной опасности. То есть ситуация из разряда «А вот я бы сделал по-другому».

Станете командиром — сделаете.

Обратимся к примеру с посадкой на сухую длинную ВПП и использованием системы автоторможения на уровне «3». Если вам все-таки не тер-



«Баги» на 737CL

пится высказать свое мнение по этому поводу, не стоит говорить: «Ха! Да нам единички хватит за глаза!»

Скажите иначе:

*«Иван Иванович, если не трудно, объясните, почему вы решили использовать автобрейк „три“ для этой посадки?»*

Когда он ответит, можете добавить:

*«А вообще, могли бы мы сегодня садиться на „единичке“?»*

Вполне возможно, что это не фобия командира. Просто он прочитал в правилах аэродрома, что освобождать ВПП надо по рулежке А5, а вы — нет. И если промчаться мимо А5, то потом придется разворачиваться и рулить назад, мешая заходящему на посадку самолету.

А может быть, и фобия, «перестраховка». Но она не несет опасности в данных условиях — и стоит из-за этого конфликт городить?

Другой пример. При подготовке к вылету на Боинге-737-500 вы заметили, что КВС ничего не сделал из своих положенных процедур, но командует «PREFLIGHT CHECKLIST!»

Ничего страшного. Если он не установил «баги»<sup>1</sup> на своем EADI, дружелюбно подскажите: «Иван Иванович, вы забыли „баги“ поставить». Если вы не уверены, что он сделал тест табло, спросите: «Иван Иванович, я пропустил, наверное. Вы же сделали LIGHT TEST?»



## «Жесткая» ситуация

Предположим, ученые изобрели машину времени и вам предстоит полет в старый добрый аэропорт Ростова-на-Дону. ВПП 22 этого аэродрома устойчиво удерживала первое место по выкатываниям после посадки в нашей стране. И вы, конечно, в курсе рекомендаций, направленных против выкатываний, так как за предыдущий год вы с ними ознакомились не один и не два раза (по числу новых выкатываний). Поэтому, когда КВС ничтоже сумняшеся лезет на рожон, это не тот случай, когда указание «молчи — сойдешь за умного» имеет место быть.

Попробуйте сказать так:

*«Иван Иванович, может быть я перестраховываюсь, но мне было бы спокойнее, если бы сегодня мы использовали закрылки 40. И не перелетали при посадке. Тут столько раз на пустом месте выкатывались и при гораздо лучших сцеплениях. Вот только недавно знакомились с рекомендациями на разборе».*

Я думаю, что большинство КВС с такими фразами согласится. Посмеются в усы: мол, раз ты боишься, то давай! Затем, когда самолет остановится на половине полосы, скажут тебе: «А ты боялся, смотри сколько полосы осталось! Эх, молодежь!»

Пусть смеются. Зато самолет на полосе. За это, говорят, еще никого не наказали!

...В полете в Ростов-на-Дону один КВС А320 много и складно рассказывал юному второму пилоту о том, как надо *правильно* садиться на ВПП 22. Выполнив на этой полосе посадку, на пробеге он еще раз успел посмеяться над теми, кто здесь выкатывался... И выкатился. Скользко было.

В таких условиях лучше сначала оттормозиться, а потом смеяться.

А лучше не смеяться вообще.

### «А если командир из вредности не согласится?»

Конечно, не забудьте посчитать дистанцию, которая потребуется для того способа посадки, который хочет КВС. Апеллируйте к цифрам и фактам прошлых выкатываний в гораздо более простых условиях, чем сегодня. Постепенно делайте свой голос более твердым:

*«Иван Иванович, по расчету мы впритык проходим с закрылками 30, и это без намеренного перелета».*

<sup>1</sup> Пластмассовые штучки на окантовке указателя приборной скорости, которые пилот выставляет на значения характерных взлетных скоростей.



*Выкатывание 737–400 в Ростове, в расследовании которого мне пришлось принять участие (2012 год)*

#### **«А что делать, если командир упирается до конца?»**

Что ж, тогда переходим к плану Б. Вежливо, но уверенно скажите:

*«Я считаю, что надо использовать закрылки 40 и не перелетать. Если вы, Иван Иванович, не согласны — это, конечно же, ваше командирское решение. Но я свое мнение озвучил, оно на магнитофон записано. Если вы все же приняли иное решение, прошу, хотя бы дайте самолету остановиться уверенно, прежде чем отключать автобрейк или выключать реверс».*

В 99.9% случаях это сработает. Только очень упертый командир будет упорствовать после магической фразы «записано на магнитофон». Но это уже упорство барана, что является поводом для приватной беседы с разумным начальником и написания рапорта с просьбой вас с этим командиром больше не планировать.

В ситуации, в которую попал второй пилот, написавший мне письмо, надо было делать именно так. От плана А к плану Б *последовательно*.

Хочет КВС слушать или нет — слова должны быть сказаны вслух. Если это даже и не предотвратит инцидент, то в любом случае у второго пилота будут козыри, которые помогут ему в дальнейшей работе.

Если уже с первых минут работа в штурманской комнате не заладилась, командир настаивает на «героизме» — надо еще до начала полета

предложить позвонить *разумному* начальнику (наверняка в любой авиа-компании такие есть) и попросить совета. Или даже отказаться от выполнения «геройского» полета с этим дефектом и/или этим командиром.

Я понимаю, что на бумаге советы написаны гладко, а в условиях реальности выполнить их будет очень сложно для второго пилота хотя бы потому, что он чувствует себя... вторым пилотом. Поэтому его слова должны быть на порядок более обоснованы документально (с точки зрения документированных правил) — в этом случае никто не сможет обвинить его, ни один начальник.

Да, это может показаться некрасивым. Не по-товарищески (точнее, не по-пацански). Мы в России воспитаны на поговорке «сам погибай, и товарища выручай»... Но в гражданской авиации, независимо от страны, это звучит совершенно по-другому:

«Погибая сам, ты мочишь и товарища, и всех тех, кто сидит за твоей спиной».

Надо уметь услышать это звучание и перебороть себя.

Я верю в то, что количество разумных начальников за последние годы пошло в гору, как и число хороших командиров. Да я даже уверен в этом! Ну не может же быть такое, чтобы поколения уходили, но ничего не менялось? Сегодня второй пилот гораздо более защищен, чем это было в годы тотальных сокращений 90-х годов<sup>1</sup>.

Оправдание своего бездействия тем, что «век ввода не видать» — это гибельный путь, это самообман! Наличие в послужном списке инцидента из-за собственного бездействия ввод, конечно же, ускорит, ага.

О, вы и не задумывались о том, что инцидент *по вашей вине* в будущем сыграет роль и помешает вам устроиться в «забугорную авиакомпанию»? Ну так теперь вот и подумайте, прежде чем быть «хорошим парнем», бездействовать и стать соучастником.

Окажись на записи бортового регистратора ваши слова, которыми вы излагаете свое видение ситуации, в которых слышна ваша правильная настойчивость, ввод может ускориться в разы, даже если вы-таки стали участником инцидента.

Замечу, что вряд ли в «забугорной авиакомпании» будут ждать пассивных пилотов с распростертыми объятиями. Справка об отсутствии инцидентов по личной вине давно уже стала стандартным требованием для

<sup>1</sup> Будет честным напомнить, что эти слова были мною написаны задолго до февраля 2022 года, в котором многое в авиации повернулось вспять в сторону темных 90-х.

кандидатов. Помните об этом! Работайте так, чтобы к вашим действиям не было возможности подкопаться. Если вы знаете документы и рекомендации, а командир упорно лезет на рожон — стойте на своем, проявляйте позитивную настойчивость!

Стесняетесь писать рапорт на командира? Считаете, что это не по-пацански? Я вас умоляю! Пока вы стесняетесь, он уже предоставил комэске своё видение ситуации, в которой вы выглядите далеко не лучшим образом. Но при этом он, командир, не считает, что «стучит». И комэска тоже так не думает.

Удивительно?

Вот такая вот интересная у нас в стране гражданская авиация.

Такой вот у нас CRM<sup>1</sup>.

## Позитивная настойчивость

Давайте учиться правильному поведению в «жестких» ситуациях.

Как следует действовать?

В российском CRM применяется очень хорошая аббревиатура ПППВ.

**П** — подскажи!

**П** — помоги!

**П** — потребуй!

**В** — выполни!

Виталий Деревянко, инструктор CRM из «Аэрофлота», предлагает очень хороший пример ПППВ:

**П.** «Командир, уже две мили до входа в глиссаду, не пора ли выпускать закрылки?..»

**П.** «Если мы не выпустим до начала снижения, мы не сможем стабилизироваться к тысяче футов...»

**П.** «Командир, мы обязаны уйти на второй круг, мы не стабилизировались!»

**В. Диспетчеру:** «Уходим на второй круг!»

<sup>1</sup> Нисколько не лукавлю. Жаловаться на ВП считается нормальным, это весьма частое явление, и никто из начальников не воспринимает это «стукачеством», а вот второму пилоту жаловаться на действия командира...

Вот так, четыре уровня настойчивости:

п	1.Дружелюбно
п	2.Вежливо
п	3.Твердо
в	4.Без комментариев. Делаем, потом разберемся.

Чего делать не стоит? Не надо переходить сразу к четвертому уровню. Командир выпадет в осадок от неожиданности.

Но это же авиация, здесь бывают исключения даже из правил. Да, очень редко, но перейти к «В» все-таки может потребоваться.

За свою короткую карьеру полетов на Ту-154 мне дважды приходилось перед самой землей (на высоте менее ста метров) самому двигать руды вперед, когда внезапно самолет «проваливался», гудел сигнализатор критических углов атаки, а КВС (пилотирующий пилот) не реагировал.

Как вы понимаете, никто меня за выполнение «В» без «П-П-П» не убил, я здесь и задвигаю мысли с умным видом. После разбора (сначала эмоционального, потом по делу) мои действия были признаны правильными. А в первом подобном случае штурман, Юрий Гришин, помолчав, сказал что-то вроде: «И вообще, не факт, что мы бы сейчас сидели и обсуждали, если бы ты этого не сделал».

### **И чего уж точно нельзя делать — бездействовать!**

Бездействие — это плохо! Мне кажется, я уже достаточно написал выше, чтобы считать это доказанным.

## Подведем итог

➤ На втором пилоте лежит огромная ответственность! Его задача — найти индивидуальный подход к каждому КВС. Не обидеть его, не расширять ранимое командирское эго. Да, надо уметь подстраиваться.

➤ Если есть сомнения в правильности решений, действий командира — они должны быть озвучены независимо от возраста, опыта, поведения, пола и прочих индивидуальных черт КВС.

➤ Второй пилот должен быть хорошим дипломатом. Уметь использовать несколько уровней настойчивости, чтобы донести свое мнение до командира.

➤ Каждый полет должен быть завершен успешно, то есть безопасно. Если для этого потребовалось чрезмерное убеждение КВС, или конфликт, если командир лез на нарушение правил — это **должно** быть озвучено руководству — грамотно, четко и по существу. КВС должен знать о том, что руководству это будет озвучено.

➤ Второй пилот — оплот CRM в экипаже!

Подозреваю, что меня кое-кто уже обвинил в «неблагородстве», в призывах к «непацанским поступкам». Знаете, мне до лампы. Мы тут не в бильярд играем, за нами — судьбы людей. Я очень ровно к таким обвинениям отношусь, более того, знаю множество случаев (как бывший летный руководитель тому свидетель), когда именно командиры, ничтоже сумняшеся и с искажением фактов доносили на вторых пилотов, при этом, сами вторые пилоты не были в курсе того, что КВС на них жалуется. И это почему-то считается «благородным» и совершенно не расценивается как «стукачество».

Время 90-х прошло. Пилоту надо быть более смелым в отстаивании своей позиции, в том числе и перед начальством. Спокойно, вежливо, и по документам. Разумных начальников сегодня достаточно, чтобы разобратся, кто есть кто, кто виноват, а кто нет<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> И снова считаю необходимым указать, что после февраля 2022 года 90-е в авиации начали возвращаться. Бороться за безопасность полетов снова стало сложнее. Будьте готовы!

## Самый главный итог

Работая вторым пилотом, набирайтесь опыта — любого: позитивного, негативного (превращая последний в позитивный через осознание), — чтобы тогда, когда сами станете КВС, не повторили ошибки ваших командиров сегодняшних. Только так, «войдя в дом через окно, мы сможем открыть двери» — для тех молодых пилотов, кто идут за вами.

Вам уже проще, чем было моему поколению пилотов, а будущей молодежи должно быть проще, чем было вам. Это уже ваша задача — упрощать им жизнь и укреплять культуру безопасных полетов.

Простите за пафос.

Старым становлюсь, сентиментальным.

# Немного о практическом CRM

## Личный опыт

Мне очень близка описанная только что тема. Я последовательно прошел через все ступени: от самого молодого второго пилота Ту-154 (как по возрасту, так и по опыту), до пилота-инструктора на Боинг-737 и далее до летного руководителя.

Очень продолжительное время (не в абсолютном, конечно, значении, а в относительном) все вокруг были старше и опытнее меня. Да еще и время было такое, что на очень молодых пилотов, попавших на большой самолет, смотрели очень и очень косо. Был значительный разрыв поколений.

Я очень хорошо знаю, что такое «добывать пустоты знаниями».

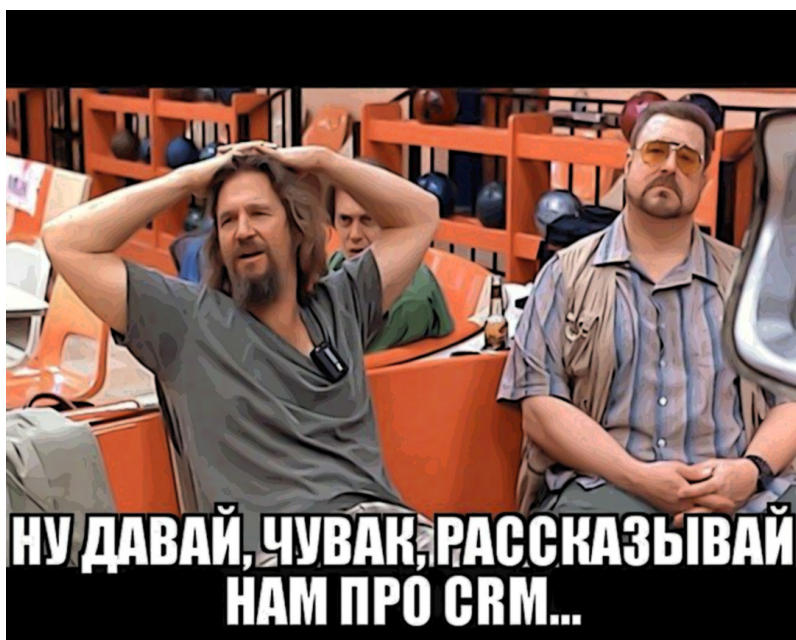
Что касается взаимодействия в кабине, честно признаюсь: моя эпопея изучения CRM основывается прежде всего на личном опыте ошибок и поступков — как хороших, так и не очень. Выше я написал: «набирайтесь опыта — позитивного, негативного». Далеко не всегда я вел себя в кабине правильно, и мне потребовалось время, чтобы это осознать. Нет, конечно же, случаи, за которые мне стыдно, на самом деле были редки, по крайней мере мне хочется в это верить. Самое частое, что я делал так, как сам же выше рекомендовал **не** делать — это умничал тогда, когда можно было и промолчать. Иногда был резок в высказываниях — и пусть даже это было по делу, но (я уверен в этом по прошествии времени) именно в той ситуации можно было быть помягче, потерпеливее, терпимее. Быть уважительнее!

Когда в октябре 2006 года я только-только стал молодым командиром с общим налетом в пару тысяч часов, то, считая себя очень начитанным и уже мудрым (ха!), начинал вести себя как инструктор с первых же минут полета. И ведь мне виделось благим делом делиться начитанностью, но это была палка о двух концах. С одной стороны — да, кажется, что надо, надо делиться своей начитанностью или опытом полетов на новомодном Боинг-737 со вторым пилотом. С другой же стороны, далеко не всегда возрастным вторым пилотам это нравилось.

Наверное, можно было иначе делиться информацией, чем я это делал, и было бы это куда эффективнее.

Что ж, мы все учимся по образу и подобию... и на своих ошибках тоже. Важно уметь ошибки признавать и стараться исправиться.





Сегодняшней авиационной молодежи куда проще, чем моему поколению — ее, молодежи, очень много. В 2003 году, когда я начал карьеру вторым пилотом Ту-154, и даже в 2005-м, когда стал вторым пилотом Боинг-737, нас, по возрасту молодых, в большой авиации России было очень мало. Да и в небольшой тоже. И это было еще тем вызовом, очень непростой задачей: доказать свою состоятельность, что ты достоин быть пилотом, и молодость твоя — не порок.

Молодость, как известно, единственный недостаток, который проходит с годами.

В общем, где-то нужна была золотая середина, которую мне долгое время не удавалось ухватить. И хоть проблемы психологии мне всегда были интересны, всерьез я начал относиться к ним лишь тогда, когда в 2009-м был назначен заместителем командира эскадрильи в 29 лет — уже не юноша, но и молодецкий задор еще не пропал. По стечению счастливых обстоятельств мне в руки тогда попали интересные материалы по CRM, и тут, собственно говоря, все и началось. Кирпичики в голове стали постепенно выстраиваться в симметричные рядочки, и буквально пер-

вое, что я окончательно осознал: быть «хорошим парнем» — это еще не CRM. CRM — это другое!

Нет, я не изменился за три дня. Но начал понемногу двигаться в нужном направлении — благодаря пониманию, что хорошо, а что — плохо.

Это понимание должно появляться у пилота гораздо, гораздо раньше!

К сожалению, преподавание CRM в нашей стране оставляет желать лучшего, поэтому эти три буквы со временем превратились чуть ли не в ругательство, синоним химеры.

А ведь это действительно работает.

## CRM — это не революция

CRM по своей сути является толкованием жизненных принципов, одинаково универсальных как для авиации, так и для любого другого производства. Да даже для личной жизни.

CRM — это не тайна, доступная лишь избранным после прохождения торжественных курсов. Мы все с раннего детства имеем об этих принципах некоторое представление, иногда даже считаем, что с точки зрения пресловутого CRM поступаем безусловно верно. Однако, если кто-то попросит объяснить тот или иной ваш правильный поступок (почему надо делать так, как вы сделали), вы задумаетесь и в итоге... вероятно, не сможете доступно объяснить, почему правильно именно так, а не иначе.

«Учение CRM всесильно, потому что оно верно!» — такой аргумент для недоверчивых пилотов не сработает.

Но в CRM ответ, почему так вести себя — правильное и безопаснее, дан, изложен по полочкам, разрисован в картинках — читайте, изучайте, вникайте и применяйте на практике.

CRM — это набор инструментов правильного поведения!

CRM — это не революционное изобретение. Да это вообще не изобретение! Например, русский язык существует много-много веков. И ведь как-то ведь люди на нем разговаривали, не умея ни читать, ни писать?

В один прекрасный день умный человек изучил, структурировал и описал правила русского языка, это стало основой для преподавания в школах. Грамотность и правильность от этого, конечно же, выросла...



Но ведь и без записанных правил русский язык существовал и люди как-то общались? Дети же как-то разговаривают и без обучения в школе?

После описания правил и после их изучения и вследствие применения понятность изложения мыслей значительно улучшилась!

Вот и с CRM та же история. Принципы эффективного взаимодействия существовали со времен командной охоты на мамонтов, но в некоторый прекрасный период времени они были изучены — пришло понимание, что во многих сложных ситуациях хорошее взаимодействие помогло избежать авиакатастроф. Затем принципы были понятно описаны, были придуманы инструменты обучения, и понеслось...

Однако знание и понимание принципов — это всего лишь половина дела. Очень важно получить личный опыт, убедиться в том, что это работает. Поэтому правильное обучение CRM завязано на командной работе, на сценариях, в которых человек учится применять полученные знания.

Правильное преподавание CRM строится на тренировках, в которых перед командой ставится конкретная задача, и ее участники должны прийти к победе путем правильного взаимодействия. Всё это снимается на видео и потом разбирается — со стороны очень полезно посмотреть на себя, свое поведение, услышать свою речь.

И сделать выводы.

Во время CRM-тренинга вам могло казаться, что вы ведете себя идеально. Но, поглядев со стороны, вы видите, что, увлекшись высказыванием собственного мнения, проигнорировали коллегу, который хотел возразить,

но, будучи стеснительным, не смог привлечь ваше внимание. И его толковое замечание оказалось пропущенным, что повлияло на результат.

Замечу, что я пишу не только о пресловутых занятиях CRM в учебном центре, но и о куда более эффективном способе — обучении на тренажерах. Evidence Based Training (EBT), современный подход к тренировкам — это обучение CRM в чистейшем виде, куда более понятное и интересное пилотам, нежели изучение движения сыра в модели SHELL при просмотре очередного скучного видео в учебном центре.

Мне, например, помогают съемки видео в кабине<sup>1</sup>. На них можно углядеть то, что в полете не заметил, взглянуть на свое поведение со стороны, услышать интонации, которые я считал нормальными, дружелюбными, но при просмотре показавшиеся резкими и даже грубыми. Серьезно — я много чего поменял в интонациях, когда посмотрел на себя со стороны.

## CRM в повседневной жизни

Принципы CRM прекрасно применимы и в жизни вне кабины самолета.

Например, мы и без сертификата об окончании курсов знаем о вреде усталости. Но продолжаем вести автомобиль «со спичками» в глазах, проезжая один мотель за другим, так как верим в то, что нас неприятности не коснутся.

«А меня это не коснется!»

Человек с хорошим CRM скажет себе: «Стоп! Что я творю? Это ненужный риск. Мне надо отдохнуть!» Остановится, отдохнет и аккуратно поедет дальше.

Еще один пример. Очень соблазнительно раньше всех развернуться через две сплошных, когда видишь, что не успеваешь проскочить на зеленую стрелочку светофора. Да, ты знаешь, что это запрещено и может быть опасным — ведь встречные джигиты не дремлют. Ты это знаешь, но про себя думаешь: «А, пронесет, никого ведь нет!» Развернулся, и... говоришь улыбающимся работникам ДПС: «Здра-а-сте...»

Был ли смысл торопиться? Экономил ровно три минуты, а потерял пятнадцать и полторы тысячи рублей в придачу. А если тебе в бочину прилетел такой же джигит, со встречи проскочивший на красный?

<sup>1</sup> Внимание! В вашей авиакомпании это может быть запрещено.



(Я был свидетелем такой ситуации. Выглядело стремно, а главное — вообще не было необходимости нарушать).

А если там у тебя двухлетний сынишка сидит, который еще утром тебе улыбался?.. И всё, он тебе больше никогда не улыбнется. Только с фотографии.

Ты сможешь жить после этого?

Просто представьте себе эту ситуацию. Перенесите ее из повседневной жизни в авиационную, где за видимой абсолютной безопасностью скрывается много угроз.

Одной из главной угроз являемся мы сами.

В итоге мы снова возвращаемся к тому, с чего начинали: как главной ролью второго пилота является поддержка КВС в принятии *правильных* и *безопасных* решений, так и CRM дает нам инструменты *правильного* поведения и отношения к работе, и опять же — принятия **правильных** и **безопасных** решений.

Прочитую еще одного пилота:

*«Не хочется говорить банальности. Но по моему скромному мнению, предел человеческих возможностей фантастически расширяется, когда человек знает что делать, и на него не давят эмоции».*

Или еще одна цитата инструктора «Аэрофлота» Виталия Деревянко:

*«Бывают случаи, когда человек умеет петь от рождения. Этот человек будет очень удивлен, когда кому-то нужно объяснять, как это — петь? Бывают случаи, когда человек вообще не умеет петь и удивляется, зачем пению нужно учиться. Бывают случаи, когда человек всю жизнь поет в компании и постепенно на практике учится пению, и при условии, что способности были, преуспевает в этом.*

*Но все перечисленные случаи не отменяют необходимости курса вокала».*

Да, бывают пилоты, у которых понимание принципов правильного управления окружающими тебя ресурсами, как говорится, в крови. Точнее, *наверное*, бывают, так как идеальных самородков лично я в авиации не встречал, но знаю многих людей, которые свой CRM оценивают как идеальный, считая прохождение курсов пустой тратой времени.

Оставляю это мнение на их совести.

Я не идеален. Нет у меня навыков CRM от рождения. Мне пришлось учиться, и придется учиться дальше. По книжкам, на курсах, на тренажере и в самолете. Хочется верить, что пройдя сквозь тернии лично, набив шишки, я получаю право своим опытом и соображениями делиться, дабы помочь молодым авиаторам.

Что я и делаю.

## **Зубастый CRM**

Наверное, надо все же сказать пару слов о «резкости» как об очередной специфике, без которой иногда попросту никак. В некоторых ситуациях, возможно, будет правильным сказать что-то достаточно твердо и жестко. Как говорится, «CRM должен быть с зубами» — и это не только по России сказано, разумеется.

Одни и те же слова, сказанные в одной и той же ситуации, воспринимаются публикой по-разному, если их произнес молодой пацан или имеющий вес (хотя бы в виде возраста) мужик. В CRM это понимается как «лидерство», которое может быть формальным и неформальным, и о котором мы поговорим в следующей главе. Можно быть юным командиром — формально, на бумаге, — но коллектив не будет тебя воспринимать, пока ты не завоеешь лидерство неформальное. Например, справедливостью, последовательностью поступков, личным примером, проявлением твердости и даже резкости (но ни в коем случае грубости!), когда это действительно необходимо.

Проблемой толковой молодежи зачастую как раз является отсутствие этого необходимого авторитета. Демонстрируя компетентность и твердость намерений, ты начнешь зарабатывать авторитет и доверие даже у более возрастных коллег.

## Почему же именно второй пилот — оплот CRM?

Так для чего же в этой главе столько всего написано? Почему бы сразу не начать работать с командирами — ведь именно они, по сути и по документам, должны отвечать за правильный CRM?

Хех. Вопрос не в бровь, а в глаз!

Личный опыт привел меня к выводу, что это очень и очень сложно — переучивать уже сложившихся специалистов. Да и наука педагогика считает весьма непростой задачей переучивать взрослых людей, уже имеющих опыт и вес в обществе. Они должны *сами* захотеть измениться — иначе мирными способами никогда не получится их поменять. Революционные изменения в таких людях способен (и то не всегда) произвести лишь непререкаемый для них авторитет.

Ну или жесткий диктатор. Через кнут.

Только вот не мирные способы могут привести к непредсказуемым результатам.

Непререкаемым авторитетом стать практически невозможно, а быть диктатором — непродуктивно и небезопасно. Осознав это (в далеком 2008 году), я принял решение сконцентрировать усилия на работе с молодыми (начинающими) пилотами в надежде на то, что когда-нибудь получится собрать команду единомышленников и, однажды, всем вместе, по чуть-чуть, понемногу, нам удастся изменить мир вокруг себя. Молодые будут расти, впитывать правильный опыт (отмечая и негативный), будут становиться командирами — на ступеньку лучше предыдущих. Затем они станут инструкторами, и распространять позитивные идеи станет проще.

Последующим поколениям пилотов должно быть проще. Им откроют дверь изнутри, и по водосточной трубе лезть уже не потребуетсЯ.

А с командирами мы тоже поработаем.

Много позже, прочитав историю внедрения CRM во втором издании одноименной книги, я отметил, что западные «внедрители» руководствовались практически теми же соображениями: старых поменять

сложно, поэтому обязательно будет некий буферный период, а вот с новичками надо очень плотно работать.

Так что, молодые мои читатели — пока растет поколение КВС, получившее более правильную подготовку в плане CRM, чем мое, вам придется быть оплотом CRM в экипаже... для того, чтобы эту более правильную подготовку как раз-таки и получить, и в итоге стать хорошими командирами — и продолжать быть оплотом CRM.

Представляете, как здорово будет работать вам с молодым вторым пилотом, который тоже старается быть хорошим?

И если таких подавляющее большинство — то и безопасность полетов устремится ввысь. А если еще и хорошими руководителями станете...

Вот жизнь наступит!

Чего-то я размышлялся.

### **Небольшое послесловие**

Будучи летным руководителем, я как мог старался следовать заданным в летной молодости вектору движения и принципам. И да, это дало результат — появлялись молодые таланты, они развивались, становились хорошими командирами...

К сожалению, именно команду собрать не удалось — нас раскидало по авиакомпаниям и даже по миру, но за парней и девчат, с кем довелось поработать, мне точно не стыдно.

А почему «к сожалению»? Может быть, и к счастью — ведь мы же не закончили свою летную деятельность, мы продолжаем набираться опыта. И как знать, может он все же будет востребован и тогда будет и команда?

Неуютные офисные коридоры я покинул довольно-таки давно, но стараюсь не сдаваться. Эта книга — один из способов продолжить работу в направлении, заданном в 2008 году.



## На «ты» или на «вы» в авиации

Однажды мне пришло такое вот письмо от пилота:

*«...я получил пилотское образование в среде, где пилоты обращаются друг к другу исключительно на «ты». Мне лично даже экзаменатор на чек-райде сказал: «Мы сидим в одном кокпите, наша жизнь зависит друг от друга, так что если еще раз обратишься ко мне на «Вы», то экзамен не сдан»!*

*Кстати, Денис, мне кажется, что это высшая степень CRM, когда экзаменатор, имеющий тысячи часов налета, вдруг говорит студенту с минимальным опытом, что он не должен почтительно относиться к инструктору или даже экзаменатору только потому, что у того регалий больше. Экзаменуемый сидит слева, он КВС, он МОЖЕТ и ДОЛЖЕН использовать опыт экзаменатора, если посчитает это нужным в какой-то конкретной ситуации. И это будет только плюсом для него».*

Вся молодежь обязательно задается вопросом, как вести себя со старшими коллегами, когда приступает к работе в авиакомпании. Казалось бы, что тут непонятного? Ведь даже ежу понятно — невежливо обращаться к старшему по возрасту или по должности на «ты». О чем тут можно вообще разговаривать?

Но это ж авиация. Тут куча неписаных правил, которые часто превращаются в понятия и различаются не только от авиакомпании к авиакомпании, но даже от человека к человеку внутри одного коллектива. И истории вроде «...я получил пилотское образование в среде, где пилоты обращаются друг к другу исключительно на „ты“» довольно распространены.

Поделюсь своим личным опытом.

Начиная с конца нулевых годов XXI века молодому пилоту — к счастью! — не приходится ощущать на себе кучу пристального внимания, связанного исключительно с его возрастом. В сегодняшних коллективах он такой не один — как правило, в любой авиакомпании много пилотов его возраста или лишь чуть постарше. А мне пришлось побыть «самым молодым», причем не раз — по мере перехода из коллектива в коллектив или из должности в должность. Я начинал работать вторым пилотом Ан-2 — мне было 20 лет, а самому молодому командиру далеко за 30. Затем я работал на Ту-154 в авиакомпании «Сибавиатранс», где разница в возрасте между мной и остальными была еще более значительной. Потом пришел в авиакомпанию «Сибирь», ее барнаульский филиал, и снова стал самым молодым — значительно моложе, чем любой другой второй пилот, штурман или бортингенер, не говоря уж о командирах.

Ну и так далее.

Переучиваясь в 2005 году на Боинг-737, я все еще был куда более молодым, чем большинство, хоть и, слава богу, возраст пилотов стал понемногу снижаться и мои 25 лет были уже не так заметны. Но тем не менее находились и такие, кто пытался меня упрекнуть в том, что я молод.

Конечно же, будучи самым юным, поначалу я обращался ко всем исключительно на «вы»... Но в один чудесный день мой командир Ан-2 популярно объяснил, что «в авиации принято обращаться на „ты“». И потом, работая на Ту-154, я не раз слышал это мнение, и даже в него поверил — ведь если старшие товарищи так говорят, значит, так и есть? Им же, более опытным, лучше знать? Они ведь дольше меня в авиации работают? Находясь под пристальным вниманием, как «самый молодой», я всячески стремился работать так, как мне говорили.

Возможно, основанием для мнения «в авиации все на „ты“» служила распространенная в те годы практика полетов в закреплённом составе экипажа. Командир, второй пилот, штурман и бортинженер могли месяцами, а то и годами летать вместе, образуя самую настоящую летную семью, в которой, действительно, рано или поздно переходили на «ты» за редким исключением.

Замечу — тогда, в начале пути, я еще не встречался с противоположным мнением, что в авиации принято обращаться «на „вы“». Ну, разве что к начальству — тут иного мнения не было, к командирам эскадрилий молодёжь обращалась на «вы», и я не помню, чтобы те были против.

Я ощущал значительный дискомфорт от того, что обращался на «ты» к старшим коллегам по кабине, даже если они сами на этом настаивали. И этот дискомфорт реально мешал. Поэтому я не могу согласиться с тем экзаменатором, который готов ставить «фейл» за обращение на «ты».

У меня нашлось бы что сказать этому товарищу.

Если вернуться к базовым принципам CRM, то обстановка в кабине должна благоприятствовать комфортной работе. Если молодой второй пилот стесняется обращаться к командиру и тем паче экзаменатору на «ты», то и не стоит заставлять его делать это. Утверждение *«наша жизнь зависит от того, обратишься ты ко мне на „ты“ или на „вы“»*, требует дополнительных исследований, прежде чем брать его на веру.

Настало время и я на личном опыте убедился, что разные старшие товарищи относятся к этому по-разному, а мнение «в авиации все на „ты“» — это личное убеждение некоторых индивидуумов, которое не является общей практикой.

Более того, оно может сильно молодому пилоту навредить.

Произнеся такую фразу, экзаменатор заложил мину замедленного действия — однажды молодой пилот полетит с командиром, который не приемлет панибратского отношения, и работа омрачится конфликтом. Знаю

по собственному опыту, поэтому утверждаю с уверенностью — **такие советы раздавать нельзя.**

Ибо конфликты в кабине — плохо!

Взрослея, переходя с должности на должность, я неожиданно сам столкнулся с проблемой «ты или вы» — теперь уже по отношению ко мне, ставшему старшим для подростковой молодежи.

Признаться, когда мне было лет тридцать — тридцать пять, обращение ко мне на «вы» вызывало у меня смятение и дискомфорт. Видимо, по инерции не хотелось расставаться мне с авиационной молодостью. Но я сделал выводы из прошлого опыта и не говорил молодежи такую романтическую глупость, что «в авиации все на „ты“». Я предлагал не стесняться обращаться ко мне на «ты», но не говорил, что это нормально и при обращении ко всем другим. Более того, так как я плотно общался с молодежью, которой предстояло работать в нашем коллективе, то давал советы, как вести себя с тем или иным товарищем. Ведь «российский CRM это такой CRM», и лучше быть заранее осведомленным.

Чем старше я становлюсь, тем отчетливее замечая, какой дискомфорт вызывает у хорошо воспитанной молодежи обращение на «ты» к старшим. Поэтому я не настаиваю. Если ему удобнее на «вы», пусть обращается на «вы». Единственное, я прошу называть меня по имени, без отчества — по крайней мере, в кабине. В кабинете — не принципиально, а вот в кабине длинное обращение точно ни к чему, но, опять же — у некоторых товарищей на этот счет может быть иное мнение.

Был в моем прошлом один большой во всех смыслах товарищ, который мог морально уничтожить низшего, если тот посмел к нему обратиться без должного уважения. Одна бортпроводница со слезами на глазах поведала мне показательную историю. Этот «товарищ» (большой начальник по должности) был командиром в рейсе. И она — вы не поверите! — посмела обратиться к нему по имени.

И случился Апокалипсис...

Надо заметить, что незадолго до этого формат задания на полет в авиакомпании претерпел изменения — оно стало печататься на английском языке и отчество в нем больше не указывалось — ни командира, ни прочих членов экипажа. Вот девушка и обратилась к большому начальнику по имени, не зная его отчества. После чего в течение нескольких минут узнавала — в полете, замечу! — о себе много нового, а после рейса ее вызвал начальник службы бортпроводников для проведения профилактической беседы. Мол, как ты могла не знать отчества всех ста тридцати пяти начальников и все такое.

Не будьте такими, как этот товарищ!

другая история. Был у нас инструктор, из молодых, то есть моложе меня (хоть и ненамного), который упорно называл меня Денисом Сергееви-

чем и обращался исключительно на «вы», хоть мы уже были порядком знакомы и я не раз и не два предлагал ему не стесняться. На мои попытки перевести отношения в менее формальные он говорил, что так воспитан, что ему сложно вести себя по-другому, это вызывает дискомфорт. Ему потребовалось еще несколько лет, чтобы научиться обращаться ко мне по имени и на «ты».

Англичане поступили просто: чтобы не мучиться, они всегда используют 'you'. То есть «вы». Так что... Не знаете, как обращаться к командиру? Разговаривайте с ним на английском!

Шутка.

Итак, что я могу посоветовать?

Придя в новый коллектив, не парьтесь — обращайтесь к более старшим людям на «вы». Если им захочется, они вас поправят.

Если вы услышите фразу «в авиации все на „ты“» — не спешите следовать этой установке. Попросите уточнить, кто такие «все»? Уверен, узнаете много деталей и выяснится, что среди «всех» есть исключения, и таких исключений достаточно много.

Если вы пришли на вылет, а командир вам незнаком, обращайтесь к нему на «вы», пока он сам не попросит об обратном.

Если требование обращаться на «ты» вносит в вашу работу дискомфорт — не стесняйтесь вежливо сообщить об этом!

В общем, соблюдайте элементарные правила вежливости. Не ведитесь на призывы к панибратству. На самом деле, как бы того не хотели иные «рубахи-парни», панибратство в авиации в целом не приветствуется. А вот что действительно приветствуется — профессиональное, вежливое, доброжелательное общение.

Хороший командир еще в штурманской комнате создаст необходимый настрой и доброжелательную рабочую атмосферу, в которой каждый член экипажа не будет стесняться задавать вопросы и выражать свое мнение.

Ни в коем случае нельзя перегибать палку. В кабине самолета командир-рубаха-парень является угрозой ничуть не меньшей (если не большей), чем командир-Царь. И второй пилот, особенно молодой, демонстрирующий вольное отношение ко всему и всем, тоже не выглядит профессионалом. Да и профессиональным такое поведение назвать нельзя.

Успехов, ребята и девочки!

## Об излишней вежливости в кабине

Представьте ситуацию: мы только что закончили запуск двигателей и прочие действия, которые надо сделать перед выруливанием. Прочитали соответствующий чек-лист, и тут второму пилоту надо бы запросить у диспетчера разрешение на руление, но он поворачивается ко мне и вопрошает:

— Вы готовы? Я запрашиваю?

Другая ситуация: подруливаем к полосе, уже выполнили чек-лист BEFORE TAKEOFF («Перед взлетом»), получили разрешение на занятие исполнительного старта и взлет. Я выруливаю на полосу, устанавливаю самолет по осевой, передаю управление второму пилоту стандартной фразой, убираю руки-ноги с органов управления... И получаю вопрос, который совсем не жду:

— Командир, вы готовы?

Меня не то чтобы сбивают с толку эти фразы (я знаю их природу), но... Знаете, мой природный сарказм так и пытается прорваться: «Да не... Давай еще минут пять постоим».

Признаться честно, иногда я так действительно говорю — улыбаясь, конечно, чтобы было понятно, что это шутка. И вот тогда видно, что этот ответ выбивает из колеи коллегу (почему я и стараюсь удерживать сарказм при себе) — это явно не то, что он ожидал услышать,.

*«А если ты не ожидал этого — зачем спрашивал? Мы только что выполнили необходимые действия, прочитали чек-лист — неужели я не готов к выруливанию и тем паче ко взлету, стоя на полосе и передав управление? Тогда для чего мы читаем чек-лист? Разве есть такое предписание — в дополнение к процедурам и чек-листу поинтересоваться у КВС о его личной готовности ко взлету?»*

Примерно так, только в куда более обтекаемой форме, я иногда интересуюсь у чересчур участливого коллеги по кабине. Мне интересно подтвердить свои предположения о природе подобной вежливости, и не раз, не два и не три я получал примерно одинаковые ответы, причем в разных странах. Моими собеседниками были арабы, малайзийцы и, конечно же, соотечественники — коллеги по «Глобусу» и «Победе».

Причина простая и банальная. Таким образом они хотят продемонстрировать ни больше, ни меньше — уважение к старшему по званию.

Уважение уважением, но пилоты, как правило, не задумываются о **бесмысленности** подобного интереса к готовности командира.



На вопрос о том, что стало причиной — может, кто-то учит такому? — в ответ я получаю неопределенное: командиры, мол, разные, и есть такие, кто *обижается, когда второй пилот что-то делает без спроса*.

Мне с трудом верится, что командир может обидеться на то, что второй пилот запросил выруливание после чтения чек-листа, не испросив нижайше на то разрешение, но... Но некоторые вторые пилоты всерьез утверждают, что получали выволочку от командира за то, что запросили разрешение на выруливание или доложили о готовности ко взлету без высочайшего на то разрешения.

Что ж, мне остается поверить на слово, только все равно не думаю, что в наше время таковых удивительных командиров много. Хватает других — тех, кто хочет держать все под контролем и желает, чтобы вторые пилоты работали исключительно по его команде. Но чтобы обижаться на второго пилота, доложившего о готовности ко взлету после чтения чек-листа?.. Каким же тонкокожим и ранимым надо быть! Что эти люди делают в авиации?

Конечно, вряд ли каждый командир придает значение излишней учтивости и интересуется у коллеги, зачем тот спросил его о готовности, поэтому у последнего, возможно, и создается впечатление нормальности и даже полезности такой участливости.

***«Работать только по моей команде, понял, щенок?»***

Здесь следует остановиться подробнее. Даже если обидчивых командиров немного, то все еще хватает командиров, которые уверены, что



*Нельзя быть такими пилотами, как герои Машкова и Козловского*

в кабине все должно быть «по команде». Запуск ВСУ — по команде. Подключение генераторов — по команде. Включение фар — по команде.

Более того, есть авиакомпании, где каждая процедура начинается по команде. Так написано в их SOP. Вот уж где рай для бестолкового авторитаризма!

Все это — отголоски прошлого, ребята. Того самого, в котором ценились индивидуалистские способности командира быть богом, рулить всем в одиночку, держать все нити правления и бдить, бдить, бдить. Тянуть, тянуть, тянуть. Таких «героев-мачо» очень любят показывать в кинематографе — суровые, побитые жизнью, но не сломленные, командиры с мужественным взором приводят в экстаз далекую от понимания авиации публику. А выглядящий юно престарелый молодой пилот с романтическим взглядом и абсолютно бестолковым поведением влюбляет в зрительниц. Примером подобного *дерьма* является так называемый ремейк «Экипажа» с Машковым и Козловским в главных ролях. Оба киногероя — наглядные примеры того, каким пилот быть **не должен**.

Работа только по команде...

Такой подход, популярный на заре авиации, давно признан неэффективным. Вы не найдете в документах «Боинга» ни одной команды на начало процедур, требований включать фары или ВСУ только лишь по согласованию с КВС. На Боинг-737 всего несколько систем требуют — в *нештатных* ситуациях! — согласования обоими пилотами (и только в полете), прежде чем что-то с ними сделать.

В нормальных процедурах от «Боинга» вы не найдете обязательную команду КВС на включение или выключение ВСУ, на подключение ее генератора на бортсеть после заруливания на стоянку, на включение или выключение фар — эти операции являются частью нормальных процедур. Современный взгляд на взаимодействие и работу экипажа подразумевает знание каждым пилотом того, когда та или иная процедура начинается, ка-

### "Confirm" Step

The word "Confirm" is added to checklist items when both flight crewmembers must verbally agree before action is taken. During an inflight non-normal situation, verbal confirmation is required for:

- an engine thrust lever
- an engine start lever
- an engine, APU or cargo fire switch
- a generator drive disconnect switch
- an IRS mode selector, when only one IRS is failed
- a flight control switch

This does not apply to the Loss of Thrust on Both Engines checklist.

Confirmation is not needed for completion of non-normal checklist items when on the ground.

There is no requirement for specific words to say during a confirm step or for physical actions such as touching or pointing to a control.

кие действия и в какой последовательности она предусматривает. Причем, не только того, что делает сам пилот, но и что делает его коллега по кабине.

А если коллега замешкался и не начал процедуру, когда требуется, если пропустил какое-то действие (или действие требуется, но он не делает), вот тогда другой пилот подает команду или напоминает.

Сегодня в почете очень простые правила взаимодействия, позволяющие не только снизить количество ненужных слов (что интересно, уменьшение слов снижает и утомляемость пилотов), но и дает кое-какие другие бенефиты, о которых я напишу чуть дальше.

Да, в процедурах есть обязательные команды, но их совсем немного, и они логичны. Например, выпуск закрылков происходит по команде пилотирующего пилота. Следует заметить, что РМ, если считает, что пора бы уже «расщепериться», не должен молчать — он подскажет, предложит, спросит. И все равно выпустит закрылки после команды.

Есть обязательная команда на запуск двигателя. Команда на уборку или выпуск шасси. Есть команда на чтение чек-листа по окончании процедуры... Да и все, пожалуй. Все остальное (за исключением интересного момента, связанного с настройками значений на MCP — панели управления режимами полета) является частью стандартных процедур. Даже, черт побери, ВСУ и ее генератор. И даже рулевые фары.

Например, пилот 737NG знает, что ему, как контролирующему пилоту (РМ), делать после взлета и уборки закрылков. Он не ждет какой-либо команды от пилотирующего (РЛ), а проверяет систему регулирования давления, устанавливает переключатели системы зажигания двигателей в OFF, рычаг шасси — в нейтральное положение (OFF), переключатель автоторможения — в OFF. Не требуется команды на начало этих действий!

Второй пилот знает, что после запуска двигателей он сразу же — без команды! — приступает к своим действиям согласно процедуры BEFORE TAXI, и одним из действий является выключение ВСУ.

Это *стандартное* действие!



Лишь если предполагается использование ВСУ (например, один генератор двигателя не работает, или взлет с отбором от ВСУ), тогда это действие пропускается. Такие особенности конкретного полета обязательно обсуждаются предварительно на брифинге.

Если особенностей нет — к чему проявлять излишнюю учтивость?  
В чем смысл?

Второй пилот знает, что согласно процедуре SHUTDOWN, после заруливания на стоянку КВС устанавливает самолет на стояночный тормоз, после чего он, ВП, подключает генератор ВСУ на сеть, а затем КВС включает двигатели. Не требуется подавать команду на подключение генераторов. Она не содержит никакого смысла.

Да, иногда та же ВСУ включается (после посадки) после короткого обсуждения, что логично и понятно — какой смысл в раннем включении ВСУ, если до стоянки рулить пятнадцать минут? Вот это — не проявление вежливости, а рабочее обсуждение.

Привычка постоянно работать по команде снижает понимание ситуации вторым пилотом (а чего париться, если есть командир, который за тебя все решает?), и... увеличивает нагрузку на командира. Который и без этого уже может быть взмыленным и взведенным до предела — зачастую те кадры, что пытаются тянуть на себя одеяло в кабине, и вне ее делают то же самое, и к штурвалу доходят уже изрядно напряженными.

Повышение нагрузки на командира, который стремится всем единолично руководить, при наличии в кабине инертного второго пилота — вот вам условия для пропусков, отклонений и прочих неприятностей. Один не сделал, другой не заметил — 95% всех «расшифровок» случились по этой причине.

От обратного: *повышение* роли второго пилота, его участия в процессе (банальным отсутствием лишних команд) улучшает его понимание ситуации и инициативность. Такой второй пилот выступает хорошим помощником, подсказывает, предлагает варианты и не нагружает КВС необходимостью рулить всем и вся.

А если он при этом еще и козлячью услужливость не проявляет, то он просто умница!

Вторые пилоты! Избегайте проявления ненужной вежливости, запретельной изысканной учтивости. Если вы только что выполнили чек-лист, то о какой неготовности командира может идти речь? Если он вдруг внезапно станет не готов — он вам об этом скажет. По умолчанию считается, что после чек-листа вы полностью готовы к следующему этапу. Это... как его там?.. А! Философия!

Я понимаю, что вам приходится несладко. Да, именно вы являетесь оплотом CRM, вам надо найти подход к каждому командиру и обеспечить ему респект и уважение. Не каждый КВС является зайкой, и таких, кто требует работать «по команде», хватает не только среди старперов вроде меня, но и среди куда более молодых кэпов. Конечно, не стоит идти на конфронтацию — кабина самолета не лучшее место для выявления кто прав, а кто виноват, конфликтов за штурвалом следует избегать.

В любом случае, если один командир хочет быть тягловой лошастью, это не значит, что того же хотят остальные.

| Не переносите дурные привычки в свою повседневную работу!



**Командир. Как стать  
хорошим лидером?**



## Предисловие

Когда я писал эту главу, то видел перед собой парня (или девушку, конечно), еще второго пилота, но готовящегося скоро примерить четвертую лычку на погонах, или уже примерившего, но совсем недавно. Я старался помочь этому воображаемому коллеге получить кирпичики знания, из которых он выстроил бы стену собственного понимания, чего ждать от командирства — совсем не легкой прогулки, если относиться серьезно, — и как лучше распределить нагрузку этой ноши, дабы она не была чересчур тяжелой.

Простите за пафос, но, действительно, недооценка степени ответственности — весьма часто встречающаяся ошибка не только у молодых командиров, но даже у опытных. Ведь в большинстве полетов ничего не происходит (спасибо конструкторам!) — так чего лишний раз напрягаться?

Возможно, я написал в этой главе достаточно много занудства, и не каждый сможет сквозь него пробраться. Поэтому разрешите в самом начале дать совет, который прекрасно работает на протяжении многих поколений авиаторов.

Готовясь стать КВС, уже работая КВС — вспоминайте периодически, как вам работалось вторым пилотом. Что именно вам нравилось в командирах? Что, наоборот, не нравилось?

Вероятно, вам не очень нравились непредсказуемые командиры, которые работали по собственным правилам и процедурам. Да, они вполне могли быть приятными людьми — но было ли вам легко с такими работать?

Уверен, попадались и самые настоящие «буки» и даже «агрессоры». Здесь, думаю, советы раздавать излишне — просто никогда не будьте такими.

Работайте так, чтобы вашим вторым пилотам было с вами легко и приятно находиться рядом. Не придумывайте собственные процедуры, или методы выполнения SOP, идущие вразрез с официальными. Не будьте «агрессором» и — не менее важно! — рубахой-парнем.

Не взваливайте всю работу на себя. У вас есть помощники — делитесь ответственностью с ними.

Летайте безопасно!

И думайте о детях...

# Команда и лидерство

Что в первую очередь характеризует хорошего<sup>1</sup> командира? Достойная техника пилотирования? Отличные теоретические знания и умение применять их на практике? Опыт? Уважение в коллективе?..

Хм. Ну да, наверное... Только всё это одинаково хорошо применимо и ко второму пилоту тоже.

Но есть что-то эдакое, что выделяет именно командира: он является лидером в команде под названием «Экипаж».

Можно выразиться иначе: в каждом экипаже должен быть лидер, и в идеальном случае лидером является командир.

Но разве может быть как-то по другому?

Может. Лидерство бывает формальным и неформальным. Назначенный руководитель (формальный лидер) совсем не обязательно будет человеком, обладающим реальным влиянием и уважением в коллективе (неформальное лидерство).

## **Важно!**

Для того, чтобы командир считался «хорошим», он должен быть хорошим лидером!

Что такое команда? Какие качества характеризуют хорошего командира?

Поговорим?

<sup>1</sup> Мне нравится также определение хорошего командира как «безопасного командира».



## Команда

*Команда* — это группа людей, работающих вместе для решения поставленной задачи, достижения общей цели.

По определению профессора Ли Томпсона из школы менеджмента Келлога, «команда — это группа людей, которые взаимозависимы в отношении информации, ресурсов, знаний и навыков и которые стремятся объединить свои усилия для достижения общей цели»<sup>1</sup>.

Группа людей совсем не обязательно автоматически становится командой. Возможно, это прозвучит грубо, но она может остаться неорганизованным сбродом.

Даже если начальство начинает рабочую неделю с мантры: «Мы — лучшая команда! Вы — лучшие пилоты!»

**От громких заявлений команды не рождаются!**

(Станете начальником — вспомните эти слова, пожалуйста).

Хорошая команда состоит из участников с взаимодополняющими навыками и создающими синергию благодаря скоординированным (лидером) усилиям, которые позволяют каждому максимально использовать

<sup>1</sup> Thompson, Leigh (2008). Making the team: a guide for managers (3rd ed.). Pearson/Prentice Hall.



свои сильные стороны и минимизировать влияние слабых качеств.

**Команда** — это группа *компетентных* специалистов, объединенных необходимостью решения поставленной задачи, имеющих необходимые компетенции, работающая под руководством компетентного лидера.

Известный бизнесмен-инвестор Нареш Джайн утверждает:

*«Члены команды должны научиться помогать друг другу, помогать другим членам команды реализовать свой истинный потенциал и создавать среду, которая позволяет каждому выйти за рамки своих ограничений»<sup>1</sup>.*

Применительно к выполнению полета, под командой понимается экипаж — летный и кабинный, лидером которого является назначенный на рейс командир воздушного судна.

Эффективность работы экипажа зависит не только от индивидуальных компетенцией его участников, но и от того, насколько они мотивированы на работу. Задачей КВС является организация команды, создание и поддержания атмосферы доверия и сотрудничества.

Каким образом можно мотивировать своих коллег работать в команде?

Для этого существуют довольно простые методики. Самая первая — всегда оставаться приветливым и дружелюбным, но не допускать панибрательства.

#### **На предполетном брифинге:**

➤ *Познакомьтесь с коллегой (коллегами). Проявите личную заинтересованность*

Поздоровайтесь, спросите: «Как дела? Как отдохнул?» Если вы впервые видите, представьтесь первым. Например: «Меня зовут Иван, я недавно вышел из отпуска, так что, пожалуйста, приглядывай за мной». Попросите коллегу рассказать пару слов о себе, о своем опыте.

➤ *Проявите профессиональную заинтересованность*

После того, как ваш коллега проанализирует информацию о предстоящем полете, задайте несколько вопросов. Например: «Нашел ли что-нибудь, на что следует обратить внимание в погоде или нотамах?»

<sup>1</sup> Цитата из книги «97 Things Every Project Manager Should Know: Collective Wisdom from the Experts» (B. Davis).

Обсудите возможные угрозы. Попросите коллегу высказать предложение по минимизации рисков.

Узнайте мнение коллеге по заправке самолета. Обязательно поинтересуйтесь его пожеланиями по распределению обязанностей PF и PM.

Придите к общему пониманию планов на предстоящий полет.

*> Предложите не стесняться помогать и высказывать идеи, предложения, сомнения*

«Если увидишь что-то, требующее внимание — в кабине, в обстановке, в моей работе — например я что-то пропустил или делаю что-то, чего ты не понимаешь, пожалуйста, не стесняйся спрашивать, подсказывать, задавать вопросы. Договорились?.. Отлично! И я, конечно, буду помогать».

*> Предложите задать вопросы. Подведите итог*

Еще раз кратко остановитесь на распределении ролей, наличии угроз и других важных моментах. Пожелайте коллеге приятного и безопасного полета.

Придерживайтесь подобной модели и на брифинге с проводниками.

### **В течение полета**

Сохраняйте позитивный настрой. Если ваш коллега вам помог (например, высказал предложение или указал на пропуск какого-то действия), обязательно поблагодарите. Достаточно сказать «спасибо».

### **После полета**

Проведите короткий послеполетный брифинг. Поблагодарите за работу. Спросите, что в этом полете вашему коллеге понравилось, что было позитивным, а что можно было бы сделать иначе, лучше.

*«Если бы у нас была возможность повторить полет — что бы ты хотел изменить или сделать лучше?»*

# Правила Лидера

Некоторые люди обладают врожденными способностями, которые предопределяют их лидерство среди окружающих. Они отличаются харизмой, решительностью, умением принимать решения.

В авиации говорят: «Командирами не рождаются, командирами становятся». Как и многие другие способности, навыки, необходимые лидеру, возможно приобрести, и это отличная новость для тех, кто по своей природе мнителен и привык сомневаться (не самое худшее качество для командира воздушного судна, замечу).

Не существует единого во всем мире перечня характеристик хорошего лидера, но перечисленные ниже в него точно входят:

- зрелость характера, мышления;
- высокий уровень мотивации;
- целеустремленность;
- уверенность в себе (не путать с самоуверенностью!);
- высокие коммуникативные способности.

Лидерство имеет непосредственное влияние на множество рабочих аспектов.

Лидер:

**> Является центром взаимодействия группы людей, собравшихся вместе для решения задачи**

В нашем случае — для выполнения полета.

**> Своим примером и поведением влияет на мотивацию каждого участника группы**

От того, какое отношение к работе демонстрирует командир, зависит стиль работы всего экипажа.

**> Имеет соответствующую подготовку, необходимый уровень знаний, навыков и умений**

Хороший командир должен иметь надежную основу в виде знания теории и багажа практических умений и навыков, и при этом обладать навыками правильного поведения. Применительно к набирающему популярность компетентному подходу — хороший командир в должной мере обладает необходимыми *профессиональными компетенциями*.



**> Несет ответственность за правильную постановку целей и задач, разъяснение всех непонятных моментов и за результат**

Поэтому, его зарплата, как правило, больше, чем у второго пилота — за дополнительный груз ответственности.

\*\*\*

Советы лидеру, как организовывать наиболее эффективную рабочую атмосферу в экипаже.

Соблюдайте следующие правила:

**1. Избегайте проявления своего собственного мнения или идеи при определении способов решения задачи раньше, чем выскажутся другие.**

У вашего коллеги (коллег) может быть своя точка зрения или идея — возможно, более совершенная, но он может постесняться ее озвучить, лишь бы вам, командиру, не противоречить. Решение простое: проявите интерес, задайте вопрос первым, узнайте мнение своего коллеги по кабине — об итоговой заправке перед вылетом, о маневре обхода гроз, в других ситуациях, требующих принятия решения, пока для обсуждения есть время.

А время, как правило, есть всегда, за исключением самым пренеприятных ситуаций, в которых командиру приходится повышать градиент авторитета в кабине и отрывисто раздавать команды как в старых добрых



Не попадайте в заголовки газет!

фильмах об авиации. В гражданской авиации такие ситуации редки, а в тех редких случаях, что знает история, частенько именно пилоты доводили ситуацию до «героической» — своими ошибками, недооценкой условий полета или, увы, намеренными нарушениями.

В общем, старайтесь делать все, чтобы не приходилось геройствовать. Не попадайте в заголовки газет!

**2. Открыто поощряйте высказывание собственного мнения, любых сомнений, опасений.**

Вы должны быть уверены в том, что любая потенциальная проблема будет вашими коллегами озвучена.

Установите атмосферу открытости еще на предполетном брифинге, просто предложив **не стесняться** высказывать свои идеи и сомнения.

Например:

*«Все люди делают ошибки, я не исключение. Пожалуйста, если ты видишь что-то я что-то пропустил или не заметил — подкажи. Если у тебя есть какие-то идеи или сомнения — сообщи! Договорились?»*

**Важно!**

Спрашивайте мнение коллег, поощряйте высказывание идей. Мотивируйте делиться сомнениями!

А если такие идеи и сомнения высказаны — поблагодарите! Скажите «спасибо!» и примите идеи во внимание, оцените и обсудите их сильные

или слабые стороны. Дайте вашему коллеге понять, что вы не просто «услышали» его сомнения, а если вы не согласны с предложением, то объясните, почему.

Поступив иначе, отмахнувшись от высказанного сомнения, вы породите у своего коллеги мысль, что его идеи были проигнорированы, и вряд ли он будет мотивирован предлагать что-либо в будущем.

### **3. Причины принятия решения и план действий должны быть понятны каждому.**

Если ваше решение получилось спорным и неочевидным, то всегда, когда для этого есть время, объясните факторы, повлиявшие на ваше решение, разъясните, какие действия вы ждете от себя и от своих коллег по самолету.

В большинстве случаев для этого есть время.

### **4. Заботьтесь о своем экипаже.**

Предстоит задержка вылета? Оцените шансы. Возможно, вам стоит организовать размещение экипажа в гостинице вместо того, чтобы мерзнуть в самолете.

Не надейтесь на то, что кто-то в авиакомпании уже думает о вас — они думают совершенно о другом.

### **5. Заботьтесь о пассажирах.**

Не допускайте присутствия информационного вакуума, если что-то пошло не так — задержка вылета или, тем более, случилась нештатная ситуация, требующая вынужденной посадки. Да и необязательно вынужденной, достаточно просто нарезать круги в торжественном молчании, чтобы вечнобоящиеся пассажиры испытали приступ паники.

Хватит одного паникера, чтобы завести толпу и превратить обстановку из контролируемой в сложную и даже критическую.

Управляйте ситуацией! Ведь вы — КВС!

Всегда, когда это возможно, информируйте пассажиров лично. Одна и та же фраза, сказанная командиром и стюардессой, имеет совершенно разный вес для слушателей.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Важно иметь поставленную речь. Нельзя мямлить, проявлять неуверенность.

### Пример

*Вы произвели посадку на запасном аэродроме. Установите атмосферу открытости: расскажите пассажирам, почему вы приняли такое решение. Продолжайте периодически информировать о планах. Не стесняйтесь показаться на виду у всего салона, не бойтесь отвечать на вопросы пассажиров — это очень позитивно влияет на общую атмосферу в салоне, снижает градус напряжения.*

Не маринуйте людей в самолете, если время задержки не определено. Примите решение о размещении в гостинице.

Наконец, оставайтесь Человеком в любой ситуации. Не заводите себя. Не позволяйте ситуации управлять вами.

Не рычите на коллег и пассажиров. Никогда не грубите, будьте всегда доброжелательны и корректны, даже если вы устали и перенервничали.

Не допускайте развязности и панибратства — последнее в нашей стране очень часто путают с «хорошим парнем» и с «хорошим CRM».

*Быть хорошим парнем — это не профессия, это нормальное состояние человека. Играть в панибратство — это **плохой CRM!***

Вы — КВС. Вы — Лидер! Вы терпеливы, спокойны и доброжелательны. Помните, что доброжелательность не должна ассоциироваться с полным отсутствием границы между КВС и экипажем.

Не будьте «рубахой-парнем», но оставайтесь открытым и доброжелательным.

## КОМАНДИР и ЭКИПАЖ

### Лидер и подчиненные

Груз финальной ответственности — вот что отличает командира воздушного судна от остальных членов экипажа, ему подчиненных. Чтобы этот груз не оказался слишком тяжелым, умеете управлять имеющими ресурсами. Позволяйте экипажу помогать вам — советами, вопросами, высказываниями идей, сомнений и предложений. Мотивируйте коллег вам помогать!

Неуместно демонстрировать браваду. Будьте аккуратны при попытке юморить.



Не взваливайте всю ношу на себя. Правильно ставьте задачи, распределяйте обязанности грамотно. Контролируйте выполнение. Благодарите за помощь.

Рекомендации, одинаково подходящие и лидеру, и подчиненному:

**> Не тяните с выражением сомнений или волнения лишь потому, что стесняетесь показаться глупым или слабым**

Возможно, что у ваших коллег тоже есть сомнения, и они будут весьма рады вашей откровенности. Вы командир? Начните диалог первым, мотивируйте коллег помогать вам нести груз ответственности!

**> Если коллега поинтересовался вашим мнением, изложите его ясно и полно**

Даже если у вас есть сомнения, что вы говорите именно то, что коллега хочет услышать. В этой профессии правда очень важна.

Критический взгляд на происходящее движет нас вперед. Применительно к авиации, критический взгляд помогает поддерживать ситуацию безопасной.

Критика должна быть конструктивной. Умейте профессионально и доброжелательно донести свою критику, умейте принять критику от других.

**> Никогда не кидайтесь своим мнением, окрашенным эмоциями или доминантой: «любому ежу понятно...» или «даже дурак поймет, что...»**

Это относится и к столь популярной в пилотской среде фразе «иди читай документы!» Зачастую тот, кто шлет коллегу читать документы, оказывается в итоге неправым и теряет уважение. Не вставайте на эту скользкую дорожку!



Если вас спросили, и вы знаете правильный ответ, то покажите или хотя бы подскажите коллеге, где его можно найти. В доброжелательной форме, разумеется. Ведь быть «хорошим парнем» — это норма.

Не применяйте «сильные» аргументы вроде «я точно это где-то читал, не помню, где...». Если не помните — значит, не можете быть до конца уверенным.

#### **> Считайтесь с чужим мнением**

Если решение было принято коллективно, примите его и следуйте ему.

Если вы обоснованно считаете, что оно, тем не менее, несет угрозу, непонятную или незамеченную другими участниками команды, постарайтесь донести свои сомнения, но никогда не работайте «назло» и против команды.

**> Не позволяйте себе сидеть и ехидно ждать, пока другие следуют небезопасному решению лишь для того, чтобы показать себя «умнее, чем остальные»**

Вы в самолете. Ошибка ваших коллег — это и ваша беда тоже.

За вашей спиной люди, которые вам доверяют. Да и вас тоже кто-то ждет дома.

#### **> Не соревнуйтесь в кабине!**

Вы можете посоревноваться на теннисном корте или за шахматной доской. Не устраивайте конкурс «кто больше найдет друг у друга ошибок». В кабине вы работаете в одной команде, и если у вашего коллеги что-то не получается — подскажите, как надо.

Если подсказали вам — просто скажите «спасибо»!

#### **> Подавляйте любое проявление раздражения**

Ваше раздражение и злость резко поднимут уровень стресса (как у вас лично, так и у остальных). В итоге и ваше поле зрения сузится, и остальные перестанут обращать внимание на внешние факторы и будут стараться построить свое поведение таким образом, чтобы угодить вам, даже если это противоречит сложившейся воздушной обстановке.

Либо коллеги ваши пойдут на открытый конфликт, что, согласитесь, совсем не вариант.

#### **> НЕ ОРИТЕ!**

Да, иногда требуется повысить голос, если коллега по какой-то причине не реагирует. Но это не правило, это необходимость, вызванная кон-



кретной ситуации. Повышать голос без повода, кричать на людей — признак не только дурного воспитания, но и слабости.

Ор в кабине резко снижает мотивацию экипажа помогать вам и критически оценивать условия полета.

**> Не «дуйте»! Вы же профессионал!**

Вам указали на ошибку? Сделали обоснованное замечание? Так это же замечательно! Вас спасли от ошибки, разве это повод для обиды? Отнеситесь к ситуации правильно.

Скажите «спасибо!»

**> Будьте терпимым**

Есть вторые пилоты, которые имеют столько большое желание работать правильно и по CRM, что... перебарщивают. Например, вы рулите по отлично известному вам обоим аэропорту, а второй пилот рассказывает, где находится рулежная дорожка, на которую вам предстоит повернуть, докладывает о необходимости это сделать, когда вы к ней подрулили, и вообще говорит много слов, которые в принципе не требуются, но звучат красиво. В общем, работает как «Батя-командир», только сидя справа и будучи вашим подчиненным.

И делает это из лучших побуждений, повторяю.

Есть вероятность, что такая забота вам не понравится. Но не стоит, пожалуй, перебивать поток его помощи словами: «Я знаю» или «Я тут сто раз был, я в курсе». Возможно, ваша интонация будет не самой лучшей и второй пилот обескураженно задумается: «Как же так? Я прилежно стараюсь работать четко и по CRM!» — и после этого потеряет инициативу высказывать свое мнение и подсказывать.

Возможно, он еще не получил достаточно опыта, чтобы понимать, что иногда помощь оказывается чрезмерной, не умеет различать ситуации, когда сверхучастие и сверхподдержка не просто не помогают, а раздражают дядьку, сидящего слева.

Просто улыбнитесь и после каждой подсказки говорите: «Окей, спасибо!» «Чекд!» Хорошо!»

Да, конечно, можно дружелюбно попробовать разъяснить: мол, дружище, мы сейчас в базовом аэропорту, хорошо знакомом, на брифинге уже обсудили маршрут руления и он нисколько не отличается от того, что выдал диспетчер...

Но, пожалуй, руление — не лучший этап, чтобы пространно и витиевато объясняться. Есть риск, что второй пилот впадет в перезагрузку собственных представлений, его мозг будет перегружен противоречием с прошлыми взглядами — а вам взлетать уже, и требуется внимание совсем для другого.

Потом, в спокойной обстановке, если есть желание — да, можно и поговорить.

### **> Будьте терпеливым**

Как говорится, нет ничего хуже, чем ждать и догонять. В нашей профессии ждать приходится очень часто, и ожидание является той еще угрозой.

Например, вылет задерживается по независящим от нас причинам — так и хочется кого-то подстегнуть, поторопить, научить...

Очень этим грешат молодые и не очень опытные еще командиры!

Те, кто поопытнее, относятся к сбойным ситуациям куда более философски — понимают, что нет смысла суетиться и распалаться, если ты лично ничем не можешь ситуации помочь. Погода от твоей суеты не улучшится, капризный отказ, если ты будешь стоять над душой у инженера, не починится быстрее. Машина для противообледенительной обработки волшебным образом не появится, если в аэропорту сбойная ситуация и всем понадобился облив, а твои вызовы к совести диспетчера «Руления» абсолютно никак не ускорят ее появление.

Разгон самого себя, доведение себя до нервного состояния — зачем это надо? Вам взлетать скоро — а вы уже загнали и себя, и всех вокруг в состояние стресса.

Будьте терпеливым!

➤ **Не будьте предубежденным**

Если человек по какой-то причине вам не нравится, если вы не чувствуете, что получаете удовольствие от работы с ним в одной кабине... Возможно, вам мешают какие-то предубеждения?

Выбросьте их из головы и сделайте все от вас зависящее для того, чтобы в кабине царила рабочая, доброжелательная атмосфера.

Если вы все же не считаете себя достаточно сильным профессионалом — напишите заявление об отказе от планирования с данным человеком. Отказ должен быть обоснованным, а не просто «мне у Иванова уши не нравятся, поэтому я с ним не полечу». В приличных авиакомпаниях такие отказы — целое происшествие, требующее детального расследования.

И все же учитесь работать со всеми.

Ведь вы — KBC. Вы — лидер!

## Типы Лидеров

Роберт Блейк и Джейн Мутон (Rober R. Blake and Jane Mouton) разработали теорию определения типов лидеров в зависимости от нацеленности участниками команды:

на **решение задачи**; или

на **взаимоотношение** с людьми.

Лидеры оцениваются по баллам от 1 до 9 по двум осям — по концентрации либо на решении задачи, либо на людях (взаимоотношениях между людьми).

Выделены пять основных типов Лидера:

➤ **Авторитарный (9.1)**

Такой Лидер максимально нацелен на завершение работы любой ценой, его мало заботят люди, с которыми приходится работать или взаимодействовать при решении задачи. Он диктует всем, что и как надо сделать.

Авторитарный Лидер сконцентрирован на увеличении количества задач, которые необходимо выполнить, имеет тенденцию рассматривать



подчиненных как детали механизма и мотивирует команду поощрением соревнования между работниками.

Если кто-то оспаривает мнение такого Лидера, это расценивается как отказ от сотрудничества, к такому могут быть приняты меры вплоть до исключения их команды. Команда перестает проявлять инициативу, высказывать сомнения и идеи. Качество решения задачи может сильно пострадать.

#### ➤ «Свой в доску» (1.9)

Получив задачу, такой Лидер высказывает минимум беспокойства о ее решении, но максимально «думает о людях». Забота о хорошем самочувствии коллектива занимает его внимание в ущерб достижению цели поставленной задачи.

Продуктивность для него вторична, главное — избежать любых волнений и конфликтов в коллективе. Такой руководитель всегда ищет компромисс во всех спорных моментах для того, чтобы прийти к решениям, удобным для всех, но такие решения зачастую являются не самыми эффективными с точки зрения выполнения поставленной задачи. В итоге, качественное достижение главной цели затрудняется или становится невозможным.

#### ➤ «Пофигист» (1.1.)

Такого одинаково мало заботят и поставленная задача, и состояние подчиненных. Все, что данный Лидер считает нужным — это прилагать ми-

нимальные усилия, необходимые лишь для того, чтобы удержаться в своем уютном кресле.

Решение поставленной задачи крайне затруднено.

### **> Баланс (5.5)**

Такой Лидер выстраивает процесс решения задачи таким образом, чтобы ужиться со всем и со всеми, приближаясь к статус-кво. Поведение в стиле «жить самому и давать жить другим» сочетается с попытками избежать решения реальных проблем.

Срок выполнения задачи, да и качество, могут пострадать.

### **> Командный (9.9)**

Нетрудно догадаться, что данный тип Лидеров является идеальным. Такой Лидер:

- заинтересован как продуктивностью и результатом работы, так и взаимоотношением с людьми;

- ищет способы достижения результата с помощью участия, поиска и привлечения всех, кто может внести свой вклад;

- создает такие условия, в которых люди могут удовлетворить свои собственные потребности, что мотивирует их повысить эффективность и принести личный вклад в выполнение задачи, поставленной перед командой;

- при возникновении проблем с рабочими взаимоотношениями напрямую участвует в их разрешении, пытаясь выработать необходимые решения вместе с заинтересованными сторонами.

А к какому типу Лидеров относитесь вы?

Вы можете оценить себя по этой сетке, пройдя простой тест.

Порядок выполнения:

1. Ответьте на вопросы (Таблица 1) как можно честнее.
2. Перенесите ответы в соответствующие колонки (Таблица 2).
3. Сложите баллы в каждой из колонок и умножьте результат на 0.2.
4. Напротив соответствующих значений (Таблица 3) проведите линии до взаимного пересечения.

Таблица 1

Никогда!..		Иногда...		Всегда!..	
0	1	2	3	4	5
1.	.....	Я поощряю участие подчиненных в принятии решений и стараюсь применять их идеи и предложения.			
2.	.....	Ничто не может быть более важным, чем выполнение задачи!			
3.	.....	Я постоянно контролирую план работы, чтобы задача была выполнена вовремя.			
4.	.....	Мне нравится выступать в роли тренера при выполнении новых задач и процедур.			
5.	.....	Чем труднее вызов, тем он больше мне по душе!			
6.	.....	Я поощряю креативное отношение к задаче среди подчиненных.			
7.	.....	Изучая комплексную задачу от начала и до конца, я принимаю во внимание каждый нюанс, имеющий отношение к ней.			
8.	.....	Мне нравится выполнять несколько комплексных задач одновременно.			
9.	.....	Мне нравится читать заметки, книги и журналы про способы обучения, лидерство и психологию и применять на практике то, что я узнал.			
10.	.....	При устранении ошибок я не задумываюсь о возможном негативном влиянии на взаимоотношения.			
11.	.....	Я очень эффективно управляю своим временем.			
12.	.....	Мне нравится разяснять другим детали сложной задачи или проекта.			
13.	.....	Моя вторая натура – разбивать сложные задачи на мелкие, решаемые.			
14.	.....	Ничто не может быть более важным, чем создание отличной команды!			
15.	.....	Мне нравится анализировать проблемы.			
16.	.....	Я уважаю личные границы других людей.			
17.	.....	Моя вторая натура – консультировать других для улучшения их поведения или работы.			
18.	.....	Мне нравится читать заметки, книги и журналы про мою профессию и затем применять на практике новые процедуры, которые я увидел.			

Таблица 2

ПРИОРИТЕТЫ ЛИДЕРА:	
ЛЮДИ	ЗАДАЧА
1.....	2.....
4.....	3.....
6.....	5.....
9.....	7.....
10.....	8.....
12.....	11.....
14.....	13.....
16.....	15.....
17.....	18.....
<b>Итого:</b> .....	<b>Итого:</b> .....
<b>x 0.2 =</b> .....	<b>x 0.2 =</b> .....

Таблица 3

Л Ю Д И	9	«Дворовый»						Командный		
	8									
	7									
	6									
	5			Сбалансированный						
	4									
	3									
	2									
	1	«Никакой»						Авторитарный		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		З А Д А Ч А								



## «People and Mission First!» Коллектив и задача — на первом месте

Помните, какой результат характеризует идеального лидера?

Идеальным является **9.9**.

Если честно ответив на все вопросы, вы не достигли такого результата, вам следует рассмотреть ответы с наименьшими баллами и задуматься:

*«Если я смогу улучшить свои качества в этом аспекте, стану ли я более успешным лидером?»*

Возможно, кто-то очень внимательный удивится такому итогу и задаст вопрос:



"Простите! Но ведь для того, чтобы получить идеальный результат, я должен поставить максимальные баллы в пунктах 2 ("Ничто не может быть более важным, чем выполнение задачи") и 14 ("Ничто не может быть более важным, чем создание отличной команды").

Разве это не будет противоречием?"

Одним из слоганов в армии США является «People and Mission first!» — «Коллектив и Задача важны в первую очередь». Нет ничего важнее, чем выполнение задачи, и одновременно нет ничего важнее, чем благополучие людей.

Совместить несовместимое?

Ага. Именно так.

Идеальный лидер **может** успешно справиться с обеими задачами.

Возможно, вы обратили внимание еще на одно кажущееся противоречие: вопрос номер 10 в Таблице 2 («При устранении ошибок я не задумываюсь о **возможном негативном** влиянии на взаимоотношения») относится к «Людям».

Как такое может быть?

Если участники команды на самом деле волнуют лидера, то что является более важным: сохранить хорошие отношения с коллективом или делать что-то, что (возможно, через первоначальное неприятие) **может помочь** конкретному человеку прийти к лучшему результату, достижению?

Построение отличных взаимоотношений (быть другом для всех и любимцем подчиненных) — это не то, что движет настоящим лидером. Но *вести людей к совершенству* — вот смысл жизни того, кто является Лидером, заботящимся об участниках своей команды.

Идеальные лидеры делают всё необходимое для того, чтобы создавать хорошую команду<sup>1</sup> и развивать ее участников — все для того, чтобы повысить эффективность и качество решения поставленной задачи.

Только так и не иначе. Мантра «Вы самые лучшие!», по мнению руководства снижающая необходимость повышения зарплаты, вводит сотрудников в заблуждение и тормозит развитие коллектива.

«Если „мы лучшие“, то чего ж вы нас, бывает, критикуете и наказываете рублем?»

Если мы «уже лучшие» — зачем нам еще тренироваться? Учиться? Развиваться?

И ведь подобные «мантры» характерны не только в торговых организациях. Такое встречается и в авиакомпаниях. Причем, даже в таких, где подготовка пилота целиком отдана на... самоподготовку. То есть авиакомпания де факто отстраняется от совершенствования своих летных кадров, демонстрируя отсутствие хорошего лидерства.

Нет, я не брежу. Запись «*самостоятельная подготовка является основным методом подготовки пилота*» встречается в Части D РПП едва ли не каждой авиакомпании России. А в одной авиакомпании я имел удивление лицезреть подобную запись практически в каждой Задаче каждой программы подготовки!

В общем, станете начальниками — не ведите себя настолько бездарно. Будьте мудрее!  
Ведь вы — Лидер.

<sup>1</sup> Команда — это коллектив людей, имеющих необходимые компетенции, работающих под руководством компетентного лидера. На практике не всегда в команду назначают людей, достаточно компетентных для решения поставленной задачи. От лидера требуется попробовать воспитать необходимые компетенции, либо, если это очевидно не получается и работа данного сотрудника тянет команду на дно — расстаться с ним.

# Градиент авторитета. Стили лидерства

Будет заблуждением считать понятия «лидер» и «руководитель» идентичными. Руководитель назначается на должность, и согласие окружающих для этого может не требоваться. А лидерство приобретается и предполагает добровольное подчинение.

В идеальной команде формальный (назначенный) и неформальный лидеры — это один и тот же человек.

Принято считать, что существуют три основных типа градиента авторитета командира в кабине:

- «Автократия»
- «Попустительство»
- «Идеальный градиент»

## Авторитарная кабина («автократия»)

Следующие признаки, один или несколько, позволяют определить «командира — автократа»:

- своим девизом он считает следующее:

**Пункт 1.** Командир всегда прав!

**Пункт 2.** Если в какой-то отдельной ситуации командир все же неправ, смотри пункт 1.

И руководствуется этим в работе.

Данный командир, конечно же, не совершает ошибок. Если он все же допустил ошибку, то по его мнению, в этом всегда виноват кто-то другой: второй пилот, инструктор, диспетчер, бортпроводник, техник, коммерсанты, планирование, и так далее, но точно не он;

- принимает решения без обсуждения с другими;
- не принимает во внимание мнение остальных членов экипажа;
- предпочитает все делать сам, не распределяет рабочую нагрузку.



- допускает много рассуждений, не несущих никакой пользы;
- не слушает других, изолируется от экипажа;
- предложения, все же экипажем высказанные, расценивает как критику в собственный адрес, неуважение или нарушение субординации;
- своим поведением создает напряженную атмосферу в экипаже, которая не способствует хорошей коммуникации.

Стиль работы командира-автократ приводит к тому, что он оказывается значительно перегружен работой, особенно при возникновении проблем, а его коллеги по кабине демотивированы проявлять инициативу.

**Наихудший** сценарий сочетает в себе следующие три условия:

1. Неуверенный в себе командир использует свое положение руководителя для того, чтобы прятать собственные слабые места.
2. Между командиром и остальными членами экипажа большая разница в опыте, способностях, знаниях (например, очень опытный командир и новичок-второй пилот).
3. Командир обладает сильным характером, а его второй пилот — тихий, скромный, недостаточно уверенный в себе.

Помните, уважаемый Командир: в экипаже, состоящем из двух пилотов, ВП остается один на один с авторитарным КВС, и ему приходится как-то с этим справиться.

### **«Батя-командир»**

Следует заметить, что Автократ совсем не обязательно является неприятным, резким, грубым человеком. Одной из разновидностей Автократа является Батя-командир, признаками которого могут являться несколько из нижеперечисленных:

- как правило, это немолодой, очень опытный, давно состоявшийся пилот;
- работает в авиакомпании в течение длительного времени;
- он имел или имеет допуск к инструкторской работе;
- он занимал или занимает достаточно высокую позицию в компании;
- полагается в основном на свой прошлый опыт, не интересуется изменениями в нормативной базе, мировым прогрессом. Недостатки в знании английского языка препятствуют совершенствованию эксплуатации самолета сверх того, чему его однажды научили.

Батя-командир стремится взять под свою опеку каждого молодого второго пилота, попадающего к нему в кабину, с совершенно благими наме-



рениями низлагая его право на собственное мнение, инициативу и участие в обсуждениях.

Работа Бати нацелена на «поучение молодежи» и «передачу опыта» и часто базируется на «понятиях» и «методиках», отличных от правил и рекомендаций.

### **Классические ситуации**

Авторитарность порождает агрессию и депрессию. И чем дальше, тем атмосфера в кабине все более напряжена, а коллеги «авторитета» теряют мотивацию работать и выражать свое мнение. Второй пилот предпочитает не перечить, лишний раз промолчать, в том числе в ситуации, которая может развиваться в проблему. Или начнет «поддакивать» командиру в стремлении ему услужить, понравиться или перевести агрессию на другого человека.

Накопленная командиром агрессия выплескивается на третью сторону: служба планирования, диспетчер, бортпроводник, инженер и тому подобное.

Сдерживаемая агрессия накапливается, не только мешая полноценно оценивать ситуацию (пилот сконцентрирован на ощущении неудовлетворенности, злости, мыслях «отомстить») и может быть внезапно высвобождена — возможно, в усложнившихся условиях полета, в которых нет места эмоциям, требуется здравый рассудок и ясность суждений.

Постоянное игнорирование командиром предложений второго пилота вызывает у последнего резкое снижение мотивации, инициативы, порождает ощущение обиды из-за недооценки его работы. Второй пилот застревает на негативных эмоциях, что так же не способствует правильным действиям.

Командиры должны четко представлять потенциальные угрозы подобных ситуаций и подходить к выполнению работы в максимально позитивном, профессиональном ключе.

**Важно!**

*Не будьте авторитарным командиром!*

Нельзя сказать, что в воздухе нет места авторитаризму. Например, в аварийных ситуациях в условиях дефицита времени командир может (даже должен) стать авторитарным, давать ясные, четкие указания к немедленным действиям.

Но это обоснованное ситуацией исключение, а не норма поведения.

## «Попустительство»

Противоположностью «авторитарной кабины» является расслабленность или попустительство со стороны командира, признаками которого могут являться:

- пассивность;
- необоснованная самоуспокоенность, умиротворенность;
- командир редко выступает с предложениями;
- одинаковое отсутствие как положительных, так и критических суждений со стороны командира;
- своим стилем управления командир создает атмосферу расслабленности, поощряющую отвлечение на действия, не относящиеся к выполнению полета;
- комфорт других (в своем понимании «комфорта») командир ставит выше, чем соблюдение правил и процедур;
- желает угодить (понравиться) всем членам экипажа.

Попустительство со стороны командира имеет тенденцию усугубляться при полетах с опытным вторым пилотом, особенно если ВП является пилотирующим (PF).

Если командир устраняется от роли руководителя, кто является организатором работы? Кто является лидером? Второй пилот? Старший бортпроводник? Диспетчер? Пассажир?

Последствия такого стиля работы очевидны.

Возможно, что члены экипажа начнут работать по своему усмотрению в угоду личному удобству, не информируя друг друга о намерениях, что



в итоге приводит к формированию эгоцентричной кабины, снижающей эффект синергии и являющейся **наиболее опасной** из возможных!

## «Идеальная кабина»

Идеальная кабина создает оптимальные условия для проявления эффекта синергии.

**Синергия** — такой способ работы коллектива, в котором результат совместной работы превышает сумму индивидуальных результатов участников, работающих отдельно.

Идеальный КВС:

- показывает положительный пример;
- повышает мотивацию экипажа;
- развивает позитивные качества экипажа;
- поддерживает работу единой командой;
- четко объявляет намерения и решения;
- соблюдает стандарты и правила;
- контролирует качество работы экипажа и дает конструктивные советы по улучшению;
- координирует деятельность экипажа во всех ситуациях;



- прислушивается к мнению и использует его;
- принимает решения, поощряя активное участие остальных членов экипажа;
- умеет эффективно распределять рабочую нагрузку;
- позволяет другим проявить свои способности;
- делится информацией и объясняет причину принятия того или иного решения;
- стиль управления благоприятствует установлению позитивной, теплой, профессиональной атмосферы в течение всего полета;
- благодарит за хорошо проделанную работу, в том числе и за выявленные отклонения в своей собственной работе;
- проводит хороший разбор ситуаций и поощряет идеи, направленные на улучшение.

## **Взаимодействие с другими службами. Решение конфликтных ситуаций**

В своей работе пилоту требуется умение установить хорошее взаимодействие не только внутри летного экипажа. Каждый полет в той или иной степени требует взаимодействия с:

- кабинным экипажем;
- техническим составом;
- диспетчерами;
- наземными службами аэропорта;
- авиакомпанией;
- и другими.

Во многих ситуациях экипажу приходится работать совместно с другими подразделениями и службами для того, чтобы решить ту или иную проблему. Чем больше связей возникает с различными группами людей, тем больше навыков взаимодействия требуется для обеспечения эффективной работы.

Все люди разные, при этом при заявленной одинаковости конечной цели (обеспечение полета), текущие интересы и задачи у них тоже разные. Решая вечную дилемму весов между экономикой, безопасностью и регулярностью, различные службы преследуют разные цели, их поведение в отношении летного экипажа направлено на поддержание своих собственных интересов. Далеко не всегда командир встречается с адекватным, дружеским отношением, в результате чего возникают конфликтные ситуации.

Но что бы ни происходило, окончательная ответственность за безопасность полета возложена на командира. Научитесь эффективно управлять



имеющимися ресурсами для того, чтобы обеспечить безопасность, решив все возникающие проблемы.

Каждый пункт из нижеперечисленного является важным качеством хорошего командира:

- имеет представление о работе других служб, понимает их задачи и проблемы;
- владеет пониманием происходящего, может дать профессиональную оценку ситуации и свои предложения по решению проблем;
- не позволяет быть ведомым («плыть по течению» по воле наземных служб) в ситуациях, в которых упор на экономику и/или регулярность может привести к угрозе безопасности полета;
- в любой конфликтной ситуации не позволяет эмоциям взять контроль над разумом, не проявляет грубость или неуважение по отношению к другим;
- умеет разрядить напряженную атмосферу;
- умеет ждать, если ситуация этого требует, и оставаться при этом спокойным;
- умеет сохранять спокойствие среди других членов экипажа, бортпроводников, и пассажиров.

Да, командир может сомневаться, может чувствовать неуверенность. Он тоже подвержен страхам, он волнуется и нервничает как любой нормальный человек. Хороший командир умеет **не** поддаваться эмоциями и **не** демонстрировать окружающим свои страхи и неуверенность тогда,

когда экипаж ждет от него уверенных действий. Хороший командир всегда найдет нужные слова, чтобы вселить уверенность в безопасном исходе полета.

И примет правильное решение, грамотно распоряжаясь имеющимися ресурсами.

## Разделяйте нагрузку грамотно

Перед чтением этого раздела следует ознакомиться с разделом «Об излишней вежливости» в предыдущей главе.

Одной из распространенных проблем командиров является попытка концентрировать все на себе. Начало стандартных процедур — только по команде! Выключение ВСУ — по команде! Выключение фар — исключительно по команде!

Дышать — только по команде!

Более того, именно такой образ командира пестовался в нашей стране десятилетиями, и груз наследия старых традиций даже в 20-х годах XXI века все еще ощущается и мешает работе.

Если командир концентрирует всю работу на себе... он даже не задумывается о том, насколько увеличивает собственную рабочую нагрузку. Рабочий стресс имеет свойство накапливаться, равно как и утомление, и чего ж в этом хорошего — особенно во внезапно возникшей сложной ситуации?

Другая сторона медали (тоже плохая): привыкая работать исключительно по команде, второй пилот теряет мотивацию проявлять инициативу. Более того, он снижает внимание, его так называемая «ситуационная осведомленность» деградирует. Зачем бдить, если для этого есть командир? И теперь, если команда не будет подана — есть вероятность, что необходимое действие выполнено не будет.

А если еще и ситуация усложнится... Вероятно, такой безынициативный пилот не будет большим помощником.

### **Важно!**

*Привыкнув работать исключительно по команде, второй пилот теряет мотивацию проявлять инициативу!*

Если вы работаете на самолетах корпорации «Боинг» и если ваша авиакомпания проявила мудрость и просто адаптировала предложенные

умными людьми нормальные процедуры, то вы не найдете в них ни одной команды на процедуру. Команд на включение/выключение фар там тоже нет. И ВСУ в нормальной эксплуатации выключается вторым пилотом без команды и без согласования с командиром, являясь действием из BEFORE TAXI Procedure.

Каждая процедура имеет триггер начала ее выполнения. Авиакомпания должна так строить подготовку пилотов, чтобы они имели четкое понимание, когда и какая процедура выполняется. В конечном итоге это снижает рабочую нагрузку на командира (и на пилотирующего пилота).

Да, конечно же, если КВС считает, что пора бы начать выполнение процедуры (или выполнить какое-то действие), а коллега медлит — тогда требуется подать команду (в форме просьбы, как вариант).

Вот это — хороший CRM!

И хорошее Лидерство.

Увы, авиакомпаний, летное руководство которых считает, что надо оправдывать непомерно раздутый штат инструкторов ЛМО (УЛС, ДЛС...) созданием собственных, процедур выполнения полета, более продвинутых (ага!), чем у производителя, хватает. Хватает и таких авиакомпаний, где не очень задумывающимися начальниками устанавливается «сапожный» стиль работы — в том числе предписывается подавать команду на начало каждой процедуры. Если вы работаете в одной из таких — что ж, вам придется следовать установленному порядку, я не могу призывать вас нарушать. Но если станете руководителем — проявите разумность, внесите изменения. Помогите командирам грамотно распределять нагрузку в экипаже!

## Принятие решений

Прежде чем принять решение (любое) — соберите все известные факты, в число которых входит и мнение второго пилота. Времени для того, чтобы выслушать мнение второго пилота (или иного специалиста), как правило, достаточно. Позвольте ему высказаться первым, придерживая свое мнение на потом.

После того, как ваш коллега озвучил свое мнение, у вас есть два варианта действий:

**1. Если мнения совпадают** — принять решение.

**2. Если мнения не совпадают** — обсудить, определить причины разногласий, выбрать лучший вариант. Принять решение.

КВС всегда является тем, кто принимает окончательное решение. Тот факт, что оно основано на мнении другого человека, оказавшемуся чуть более внимательным, нисколько не принижает роли КВС и не снимает с него ответственность за безопасный исход полета.

**Важно!**

*Однажды принятое решение не означает, что оно единственно верное и пересмотру не подлежит. Через некоторое время, возможно, потребуются заново оценить обстановку и принять новое решение.*

**Модель принятия решений FORDEC**



**Факты:** что имеем в наличии?

**Опции:** какие варианты действий возможны?

**Риски:** по каждому из вариантов: какие риски, какие преимущества?

**Решение:** выбираем наиболее безопасный и разумный вариант.

**Выполнение:** работаем согласно намеченному плану.

**Проверка:** проверяем, не изменилась ли ситуация, не появились ли новые факты?

**Обратите внимание!**

*В исключительных ситуациях, несущих угрозу безопасности и требующих немедленных действий — повысьте градиент авторитета в кабине, командуя прямыми действия.*

# «Думайте о детях!»

## Как принимать сложные решения

Профессия пилота — это постоянный выбор между риском поменьше и риском побольше. Иногда более безопасный вариант не кажется удобным, и возникает значительный соблазн пролезть, чтобы побыстрее долететь...

Хороший пример — обход гроз в районе аэродрома при заходе на посадку. Тогда, когда пункт назначения рядом, а топлива уже не так много, кроме факта наличия опасной облачности ты ощущаешь дополнительное давление от первых двух условий. И большой соблазн проскочить по узкому... Да, это не всегда 100% опасно (зависит от обстоятельств), но чаще всего есть и менее рискованные варианты, которые (конечно же!) расположены несколько дальше и, соответственно, выглядят не так соблазнительно.

В «карусельные» моменты, когда я начинаю чувствовать азарт, который может плохо закончиться, я мысленно обращаюсь к своим детям, которые ждут меня дома. Мысли о них хорошо помогают держать голову прохладной и принимать, возможно, более неудобные, более консервативные, зато верные, решения: обойти грозу с запасом, уйти на второй круг, уйти на запасной аэродром.

Другой пример: заход на посадку при погоде... очень нехорошей погоде.

Однажды мне довелось читать воспоминания бывшего штурмана Ту-154, который описывал, как они героически выполнили заход в одном из немецких аэропортов. Основные тезисы его рассказа:

- Система ИЛС на аэродроме не работала.

- Они выполняли заход по неточной системе (для которой требования к погодным условиям значительно выше, чем для ИЛС).

- С первого раза, несмотря на то что снизились ниже положенного минимума, полосу перед собой не увидели, не попали, ушли на второй круг... Но краем глаза где-то в стороне зацепили.

- С учетом этого скорректировали второй заход и, в очередной раз не увидев ВПП на положенной высоте, заход всё же продолжили и успешно приземлились.

- «Пилоты „эрбасов“ и „боингов“ уходили на запасные аэродромы, так как они слабаки и летать не умеют. А диспетчер сказал, что в такую погоду могут летать только русские».

Возможно, автор хотел словить аплодисменты от домохозяек, но...

Не буду подробно комментировать тот рассказ. Скажу, что меня он несказанно возмутил — хвалиться явным нарушением, тем, что добрая



*Катастрофа Ан-24 в Игарке*

сотня человек, среди которых наверняка были дети, стали заложниками твоего ухарства, и пренебрежительно отзываться о тех, кто поступил абсолютно грамотно и предпочёл не рисковать... Знаете, это явно не лучший пример для остальных!

Мы не на войне! Мы не должны быть настроены на выполнение задачи любой ценой.

Тем не менее следует признать, что в истории авиации случаи нарушения минимумов при заходе на посадку (это злостное нарушение летных законов!) редкостью не являлись. Ни в давние «славные», овеванные романтикой годы, ни в сравнительно недавней истории.

Среди пилотов ходит поговорка: «Кто ищет землю, тот её обычно находит». Разъясню: под «поиском земли» понимается снижение до предельных высот с целью увидеть знакомые ориентиры. Иногда предельной высоты для этого недостаточно, и некоторые пилоты-герои имеют великий соблазн продолжить снижение...

И продолжают — ниже минимально допустимого значения.

Да, введение радиотехнических средств, спутниковой навигации — всё это здорово повысило точность выполнения полёта и заходов на посадку, позволило снизить погодные минимумы. Количество катастроф, связанных с поиском земли, заметно сократилось.

Но...

### **Катастрофа Ан-24 в Игарке, 2010 год**

Причиной катастрофы самолёта явилось непринятие экипажем своевременного решения об уходе на второй круг и снижение самолёта ниже установленной минимально безопасной высоты при отсутствии надёжного



*Катастрофа Ту-134 в Петрозаводске*

визуального контакта с огнями приближения и огнями полосы, что привело к столкновению самолёта с деревьями и землёй в управляемом полёте.

Через 10 минут после данного авиапроисшествия на посадку заходил другой Ан-24. Его пилоты также в этих условиях без визуального контакта с землёй снизились ниже минимальной высоты, но раньше начали уход на второй круг, что их и спасло.

### **Катастрофа Ту-134 в Петрозаводске, 2011 год**

...На высоте 60 метров сработала сигнализация опасного сближения с землей, при которой КВС обязан немедленно начать уход на второй круг. КВС сообщил: «Не вижу пока. Смотрю!», — но своего решения не озвучил. Второй пилот обязан в этом случае начать уход на второй круг, но он этого не сделал.

Через три секунды штурман доложил об удалении полтора километра (от полосы) одновременно с отсчётом бортмехаником высоты 50 метров. Самолёт, находясь значительно ниже глиссады, продолжал уклоняться вправо с креном 5—6°. Контроль со стороны экипажа за высотой, вертикальной скоростью снижения, креном и курсом был упущен, так как все члены экипажа пытались установить визуальный контакт с наземными ориентирами.

Фактические метеоусловия при заходе на посадку не позволили экипажу установить визуальный контакт с наземными ориентирами вплоть до столкновения самолёта с деревьями.

Попыток прекратить снижение и начать уход на второй круг экипаж не предпринимал вплоть до столкновения.



### **Авария Ан-24 в Благовещенске, 2011 год**

Причина: непринятие экипажем решения об уходе на второй круг в сложных погодных условиях ниже минимума экипажа, сопровождавшееся дальнейшими ошибочными действиями.

Когда-то (очень давно) уход на второй круг рассматривался лётными начальниками как недостаток в подготовке экипажа и тщательно расследовался. Стоит ли говорить о мотивации уйти на второй круг у пилотов при подобном подходе? Да, официально он не применяется уже несколько десятилетий, но то ли генетическая память работает, то ли ещё что, но принятие решения о прекращении «геройства» не всегда принимается пилотами легко.

И не всегда, чего греха таить, правильно понимается вышестоящими начальниками. Более того, зачастую и сами пассажиры не понимают, что пилот ушёл на второй круг и далее на запасной аэродром не потому, что «надо было кого-то, кто больше заплатил, подбросить», а потому, что обстоятельства помешали — выполнить заход не представлялось законным.

### **Почему пилоты лезли (и лезут) ниже минимума в поисках земли?**

Существует установленное правило: пилот должен прекратить заход и выполнить уход на второй круг, если в определенной точке пространства (обычно она определяется высотой — либо принятия решения, либо минимального снижения) не установил надежный визуальный контакт с наземными ориентирами, позволяющий продолжить заход и выполнить посадку.

При неточных заходах на посадку такая высота может быть 100 метров, 120, 150 и так далее. Это достаточно высоко, поэтому, считая своё мастерство великолепным, а знание препятствий в районе аэродрома идеальным, легко поддаться соблазну установить свой «личный минимум». Мол, если на ста метрах землю не увидим, то продолжаем до пятидесяти.

| *«Не сцы, я сто раз так делал!»*

При точном заходе по системе ИЛС высота принятия решения может быть разной, в том числе и равной нулю, если экипаж, самолёт и ВПП имеют соответствующую сертификацию. А может быть и 60 метров, 70, 80 или даже 90, но по факту самолёт будет лететь на полосу достаточно точно. И снова у «героев» возникает соблазн непреодолимой силы. Как, например, у экипажа Боинг-737 при посадке в густом тумане в городе Ош в 2015 году.

В отчёте этом об авиапроисшествии есть много белых пятен и недоговорок, но чёрным по белому следует, что:



*Авария в Оше*

*«Экипаж не был готов к выполнению ухода на второй круг в подобных условиях»; и*

*«не ожидал от самолёта того поведения, которое последовало вследствие отключения автопилота и установки максимальной тяги».*

Что было дальше? А дальше пилотирующий пилот словил иллюзию набора высоты, потерял понимание пространственного положения, отдал штурвал от себя...

Удар о полосу, потеря стойки шасси, гидравлики...

Фантастическим образом пилоты смогли-таки уйти от земли и даже вернуть самолёт на землю (в том же густом тумане!) — за что им честь и хвала, но это вынужденное геройство вследствие собственных неправильных, рискованных действий!

Отчёт напоминает блокбастер. И хорошо, что всё закончилось хотя бы так. Никто не погиб.

Когда правила кажутся «выдуманными теоретиками в кабинетах», очень легко поддаться соблазну придумать свои. Раз пронесло, два, три... В итоге нарушение становится привычным и начинает замещать правило. И если все вокруг так делают, то нарушение становится нормой, и белой вороной будет выглядеть тот, кто вместо того, «чтобы приземлиться, как все», ушел на запасной аэродром.

Мы не на войне. Подумайте о своих близких, если вдруг ощутили в себе «азарт».

## Пилот — это разумный... трус!

Авторство этой фразы принадлежит не мне, я услышал её от седого командира Ту-154, но категорически с ней согласен! Возможно, слово «трус» режет слух романтику и любителю авиации, низлагая героический образ, навязываемый с экранов фильмами вроде «Экипажа» с Машковым и Козловским, но...

Вот такая она, скучная и негероическая профессия линейного пилота.

Хочется заметить, что лучше всего учиться на ошибках других, но... Невозможно пролетать всю карьеру и ни разу самому не вляпаться. Чаще всего оплошности случаются из-за собственной расслабленности, чрезмерной успокоенности. Очень большой фактор имеют усталость и утомление. Огромный — общая культура авиакомпании.

Иногда пилоты попросту не в состоянии учесть влияние всех возможных факторов и допускают ошибку. Но даже если ты супер-пупер аналитик и веришь, что умеешь учитывать все риски, обстоятельства иной раз складываются таким образом, что выбрать минимально рискованное решение не представляется возможным. Поэтому, и таким пилотам приходится иногда «пролезать», подстелив по возможности соломку.

Конечно же у думающих пилотов реже возникает подобная необходимость, но, *подчеркну*, от обстоятельств не застрахован никто. И к ним надо готовиться!

Хороший пилот, который уже набил несколько шишек, как правило, делает верные выводы и самостоятельно приходит к пониманию, что риски надо минимизировать, что не стоит искушать Судьбу своими действиями, то есть намеренно идти на нарушение в угоду чему-либо — регулярности, зарплате и так далее. Судьба — девица коварная, подкинет приключений на твою задницу, не спрашивая. Не стоит ей в этом содействовать!

Думайте о своей семье, о своих детях! Не рискуйте там, где можно обойтись меньшим риском, пусть даже и с большими затратами.

Мы не на войне!

# Как доверять вторым пилотам?

## Письмо от коллеги...

Добрый день, Денис!

В настоящий момент мне доверили роль КВС, и теперь появились новые вопросы и новые сомнения. В целом работа гораздо интереснее, и особое удовольствие доставляют полеты с относительно молодыми ребятами (на 2—3 года младше). Парни молодцы — стараются работать строго по SOP, к технике пилотирования минимум претензий, одно удовольствие.

Вопрос в следующем. Работаем мы все в незакрепленном составе экипажа, и всегда терзают сомнения: насколько стоит доверять человеку, когда вмешаться в управление, какой урок будет из этого вынесен? Наиболее критичным этапом, конечно, является заход на посадку, особенно к моменту выравнивания, когда на подсказки практически не остается времени, только действия. Несколько раз ловил себя на том, что, передоверяя второму пилоту, оказывался в ситуации, когда приходилось либо «героически досаживать», либо уходить на второй круг.

Все это конечно лирика, самому понятно, что на все есть Captain's decision, просто интересно лично ваше мнение, и ваш опыт — как поступаете вы в подобных ситуациях? Вмешиваетесь в управление, либо просто фразой «I have control» забираете управление?

Понятно, что за исход полета в любом случае несет ответственность командир, но вопрос в другом: каким образом лучше научить человека, учитывая, что он каждый день летает с новыми командирами, у каждого из которых свое видение ситуации.

Пытаюсь каждый раз в случае каких-то проблем разбирать ошибки — не важно, второго или свои, но уже много раз наблюдаю такую тенденцию, что слова уходят в никуда, и у одного и того же человека раз за разом (с перерывом в наших совместных полетах примерно в месяц) повторяются одни и те же ошибки.

В общем, собственно, вопросы:

1. На каких этапах вы вмешиваетесь в управление, на каких это самое управление забираете?
2. Каким все-таки образом, на ваш взгляд, эффективней строить обучение вторых пилотов: позволяя «обжигаться» на своих ошибках, или, все-таки, не допуская выхода из «комфортных» для себя рамок, с последую-

щим разбором ошибок? А что если человек несколько раз подряд уже «обжегся», но по факту никаких перемен?

Понимаю, что универсального ответа не существует, но очень интересно ваше мнение, чтобы найти грань между навязчивостью и пофигизмом, чтобы каждый полет приносил пользу, но не заставлял человека «закрываться» и игнорировать замечания.

Спасибо!

## Кто виноват и что делать?

### Кто виноват?

После того, как я получил письмо коллеги-пилота, не так давно взвалившего на свои плечи груз командирской ответственности, я выполнил несколько рейсов и в каждом полете задумывался: «Как же я это делаю — доверяю своим вторым пилотам?».

Подобная проблема обязательно встает перед каждым командиром, желающим стать хорошим. А в условиях, когда каждый раз летаешь с новым вторым пилотом — встает особо остро.

Корень проблемы, конечно же, кроется в проблемах подготовки. А именно — в уровне формализма при допуске пилота к полетам.

К сожалению, подход, бывший более-менее приемлемым на самолетах с большим количеством людей в экипаже, где штурман и инженер могли помогать, дублировать неопытного «бойца», когда убеленный сединами КВС мог месяцами и годами пестовать закрепленного за ним второго пилота, не работает на иномарках, где всего два пилота. К моменту начала повседневной работы они оба должны *реально* соответствовать предъявляемым требованиям.

Тут надо бы написать о том, как оно часто происходит на самом деле, но это было писано не раз и не два, и даже не десять. Собственно, тематика моих публикаций — сначала в ЖЖ, затем на других ресурсах, а потом и в книгах — много лет направлена на борьбу с местечковым формализмом. Столько всего написано и сказано...

Оригинальный подход придумали в некоторых российских авиакомпаниях — не давать второму пилоту права на взлет и посадку в течение длительного времени. А после этого периода рекомендуют (неофициально) ... тоже не давать ему взлет и посадку.



Уже после того, как я опубликовал несколько версий этого материала<sup>1</sup>, в одной из авиакомпаний страны вообще запретили вручную сажать самолеты, если возможен автоленд.  
No comments.

Начальство самоустранилось от подготовки молодых пилотов, поэтому справляться приходится рядовым командирам. И воспитывать будущих капитанов приходится им же, наперекор стройно выстроенной Системе всеобщей профанации и формализма.

Динозавры здравствуют и, похоже, так будет продолжаться очень долго.

С «кто виноват» разобрались. Так что же делать?

### **Что делать?**

Каждый пилот, становясь командиром, решает самостоятельно, какой путь избрать. По аналогии с Нео из кинофильма «Матрица», он должен решить, какую таблетку выбрать: красную или синюю?

И дальше живет согласно своим предпочтениям: работать для себя, спокойно выполняя полеты из пункта А в пункт Б, получая аванс и зарплату за «отсутствие нервоврепки», или же рисковать своим спокойствием, доверяя вторым пилотам, в мастерстве которых он не уверен...

### **Подход №1. «Я не инструктор»**

Самый простой.

Убедить себя: «Я не инструктор, мне за обучение не платят», — и не давать вторым пилотам летать. Максимум, разрешать взлет с подключением автопилота на минимальной высоте и посадку в автоматическом режиме.

<sup>1</sup> Первая публикация (в Живом Журнале) — февраль 2014 года.

Редко — в ручном, но в «четыре руки», то есть удерживая свои тяжелые командирские руки на штурвале.

Зачастую это довольно слабые КВС, зашоренные долгой (иногда десятилетиями) работой в качестве вторых пилотов, наконец-то, по причине дефицита кадров или жалости начальства, дорвавшихся до левого кресла, и соответственно, зарплаты командира, которой они дорожат больше всего на свете.

Вторая группа апологетов такого подхода — «старички-ветераны», которым вот уже который раз «год до пенсии», и этим самым они оправдывают свое недоверие молодежи.

Не спешите кидаться камнями. При той Системе, что выстроена в российских авиакомпаниях, при стопроцентной «расшифровке» с единственной целью «выпороть», которой часто занимаются неграмотные «поротели», таких боязливых действительно можно понять. Рядовой КВС действительно не должен быть инструктором. Рядовой КВС не может и не должен отвечать за ошибки Системы!

Может быть, на этом и стоило бы закончить данный материал, однако это слишком просто — поддаться Системе. Просто и... стыдно.

Куда сложнее и благороднее другое — воспитывать будущих Капитанов, возлагая на себя обязанность по исправлению недостатков в работе инструкторов и чересчур смелых экзаменаторов, допустивших неуверенные вторых пилотов в самостоятельное плавание.

Готовы тащить на себе этот крест?..

Вы хорошо подумали?.. Точно?

Тогда на свой страх и риск читайте дальше.

## **Подход №2 «Благородный»**

Или «Я крутой инструктор».

Даже без соответствующего допуска.

Это максималистский подход, свойственный молодым (по возрасту) КВС. Только что прошедшие «курс молодого бойца», полетав треть программы второго пилота «куроедом»<sup>1</sup>, еще треть на автолендах, однако же, вопреки всему, научившись чему-то за оставшуюся треть, они «подзаматерели» в коротком самостоятельном плавании, стали командирами и теперь решают «спасти мир», и при этом действуют очень смело и активно.

Они готовы экспериментировать и разрешить все и всем в любых пределах, иногда даже за рамками. Не имея еще «чутья» и достаточного опы-

<sup>1</sup> Сидя на кресле наблюдателя. Например, исполняя обязанности safety pilot в то время, как инструктор обучал «курсанта» в правом кресле.

та, они не всегда видят грань между «где еще можно...» и «где уже нельзя».

Итог закономерен. Рано или поздно, такой подход приводит к знакомству с ковром начальника. Наиболее частые причины появления на нем — нестабилизированный заход или посадка с перегрузкой, превышающая нормативы, установленные авиакомпанией.

У кого-то нервы сдают после первого знакомства с ковром и он перемещается в стан «осторожных перевозчиков из пункта А в пункт Б». У остальных же благородная битва с «поротелями» лишь только начинается.

Такие КВС обычно начинают с того, что пытаются оспорить существующие рамки: «Как я его буду учить летать, если нельзя выходить за пределы одной точки по курсу и глиссаде? Давайте сделаем две!»

Однажды один из коллег ввел меня в полный ступор своим видением вопроса после того, как мне пришлось не засчитать квалификационную проверку одному из вторых пилотов, чья техника пилотирования мною была расценена как недостаточно высокая. В простых условиях (слабая болтанка, небольшой боковой ветер) проверяемым был допущен нестабилизированный заход с последующим уходом на второй круг — по моей инициативе. Повторный заход был выполнен мной, так как пилот решил не испытывать судьбу еще раз и передал управление.

С коллегой состоялся примерно такой диалог:

— Денис, я и не сомневался, что /имя пилота/ не пройдет проверку с тобой. Как ты считаешь, может стоит для таких, как он сделать другие рамки?

— Э-э-э... Ты хочешь сказать, что для хороших пилотов достаточно существующих критериев стабилизированного захода, а для тех, кто летает хуже, эти рамки можно расширить?

— Ну да.

— Да? Ты сейчас шутишь или говоришь серьезно? Мы какую цель преследуем — летать безопасно или лайн чеки проходить? Нельзя расширять рамки стабилизированного захода, если на то нет соответствующих серьезных оснований. Неподготовленность пилота таким основанием не является!

Коллега — инструктор-экзаменатор, известный добряк, весельчак и любимчик проверяемых, — так и остался при своем мнении. Ну а я, мягко говоря, выпал в осадок от такого рационализаторского предложения...

В общем, такой способ борьбы с «поротелями» — красив, эпатажен, но не более того. Это неразумно.

Пилот разумный подумает, подумает и задумается: «Да, действительно, а почему для слабых пилотов надо расширять рамки? Разве это путь к безопасности?»

И делает правильный вывод — надо работать над собой.



### Подход №3. «Профессиональный»

Собственно, здесь я и начинаю ответы на вопросы. Прошу простить за длительное вступление.

Предупреждаю: некоторые подходы (например, временное совместное воздействие на органы управления) могут показаться неправильными при взгляде продвинутых коллег «из-за бугра», но следует понимать, что специфика полетов «там» и «тут» может разниться и приводить к разным методам обучения.

Пилот должен уметь это делать, если допущен к полетам... но не умеет. Или умеет, но не очень надежно. Это реалии российской гражданской авиации, и хороший КВС должен уметь с этим справиться.

#### ***Работать над собой!***

Прежде чем приступить к инструкторской работе под прикрытием должности рядового командира, надо быть точно уверенным, что те рекомендации, которые вы хотите выдать второму пилоту, основаны не только на вашем собственном мировоззрении, а на документах и здравом смысле.

Как пример: FCTM учит простой и удобной методике выполнения посадки Boeing 737, а сколько еще командиров навязывают посадку на режиме, которую им привили деда, летавшие на Ту-134, Ту-154? Причем, опять же, врезрез рекомендациям, принятым на тех самолетах? Думаю, таких (или их учеников) хватает!

Беда в том, что сел на режиме — спойлеры не вышли — получил «козла» — взмыл в небо — спойлеры вышли (а еще и штурвал машинально «от себя») — грубая посадка — добро пожаловать на ковер! А если машинально «на себя» — то еще и удар хвостом о полосу весьма вероятен.

И все это — из-за дурацкого совета не очень задумывающегося командира.

О-очень важно принять на вооружение правило: всегда работать в соответствии с рекомендациями и здравым смыслом.

#### **Важно!**

*Вступать в противоречие с тем, что пилот может прочитать в FCTM, FCOM или РПП авиакомпании, требовать от второго пилота исполнения твоих личных «техников» — это категорически неправильный подход!*

К сожалению такой подход очень распространен даже среди инструкторов... Особенно среди инструкторов.

## **«Чувствовать» самолет**

Для того чтобы достаточно спокойно предоставлять незнакомому второму пилоту максимум самостоятельности, необходимо самому получить «чутье самолета», развить в себе железобетонные навыки контроля, понимания ситуации, видения «картинки» полета. Получить умение предупреждать отклонения в самом зародыше.

Необходимо научиться уверенно видеть грань между *«еще можно потерпеть»* и *«надо вмешаться»*. Причем эта грань достаточно размыта, и она может быть разной для разных командиров.

Главное, чтобы эта грань не была шире рамок безопасного полета.

То есть, если KBC решился максимально доверять второму пилоту, то на примере захода на посадку: четкая грань — это критерии стабилизированного захода, установленные авиакомпанией. Как только эти рамки превышены — GO AROUND! Никаких исправлений в данном случае. Только GO AROUND!

Выше я говорил о том, что в «целях обучения» соблазнительно рамки расширить. Повторю: это неверный путь. Рамки при полетах с пассажирами не должны расширяться. Правильнее установить разумные рамки, а не жестить, как это любят делать некоторые руководители.

Рамки не должны расширяться в зависимости от индивидуального мастерства, но могут быть изменены тогда, когда обстоятельства захода (погода, нестандартные процедуры, нештатные ситуации) этого требуют. Такому изменению, конечно же, должен предшествовать тщательный анализ и понятный обоим пилотам брифинг.

### **Так что же делать? Есть один способ...**

Вернемся к критериям стабилизированного захода, при которых рамки начинают действовать ниже 1000 футов в приборных метеорологических условиях (или 500, если речь идет о визуальных метеоусловиях).

Разве что-то мешает тренировать навыки там, где эти рамки значительно выше?

На протяжении многих лет я пытаюсь донести следующую, как мне кажется, очень простую, мысль до инструкторов и капитанов: «Ниже 1000 футов навыки не тренируются! Там они демонстрируются. Пусть вторые пилоты отключают автопилот и автомат тяги раньше — там, где больше пространства для маневра. С приближением полосы рамки стремительно сужаются!»

Да, мне эта мысль кажется простой, но почему-то понимания ее я часто не вижу.

### **Важно!**

*Ниже 1000 футов навыки не тренируются, а демонстрируются!*

Вот и мой ответ на вопрос «в каких рамках допускать отклонения». Их можно допускать в рамках, установленных для данного этапа полета.

Более того, правильнее рамки даже *сужать* — для того, чтобы у KBC имелся зазор для исправления, если второй пилот не справился.

Конечно же, от KBC требуется умение замечать и исправлять отклонения. Это так называемое «чувство самолета пятой точкой», которое вырабатывается постоянной практикой ручного пилотирования и шлифуется вдумчивым наблюдением за тем, что делает самолет, когда управляется автопилотом. Изю дня в день летая по принципу «*ван таузенд автопилот он, ван таузенд автопилот офф*», получить такой навык проблематично.

Однажды я был в Париже на одной из конференций ИКАО, и в перерыве между презентациями состоялся у меня диалог с летным руководителем крупной российской авиакомпании, очень уважаемым в ней специалистом, чувствительно старше меня по годам. Негромко, но до блаженной приятности проникновенно, убеждал он меня в том, что «представляете, ведь научиться ручному пилотированию можно и при включенном автопилоте, если уметь контролировать то, как он выполняет свою работу». Будь я зеленым выпускником, я бы несомненно поддался его природному человеческому обаянию и безусловно поверил бы в сказанное.

Но я, к счастью, был уже состоявшимся пилотом. Из уважения к его опыту и возрасту, все, что я себе позволил — это вежливо выслушать.

А потом уже, отойдя в сторону, мягко офигевал от предложенного.

К сожалению или к счастью, действительность показывает иное: чувство самолета пятой точкой все еще является весьма востребованным навыком современного пилота. Безусловно, контроль за тем, как автопилот управляет самолетом, помогает получить полезный во всех аспектах навык распределения внимания, но только самостоятельное пилотирование, через «руки-ноги-пятую точку», позволяет получить чувство самолета, его поведение и реакции.

Тот пилот был инструктором и экзаменатором на A320. На самолете, не имеющем выраженной тактильной обратной связи от работающих автопилота и автомата тяги. Тем не менее он считал (и считает) вполне достаточным наблюдать за изменениями тангажа, крена, оборотов, скорости. По его мнению, это классный инструмент для получения навыков пилотирования.

Именно «навыков».

Навык, как известно, приобретается путем многократного повторения. В данном случае, пилотирование — навык механический. Можно (и нужно)

помочь приобретению этого навыка путем тренировки распределения внимания, но заместить ежедневное ручное управление наблюдением за приборами?..

Это что-то революционное и выходящее за рамки моего опыта.

## **Практические советы Командиру**

1. Познакомьтесь со вторым пилотом, с которым предстоит впервые выполнить рейс.

Спросите о его опыте на данном типе, опыте прошлом. Совсем не зазорным является задать вопрос о степени его уверенности в своих силах, о возможных проблемах, которые он сам видит в себе, в своей технике пилотирования. Очень важно с первых минут установить доброжелательную атмосферу. Но не «панибратскую».

2. Обсудите, кто в какую сторону полетит как PF.

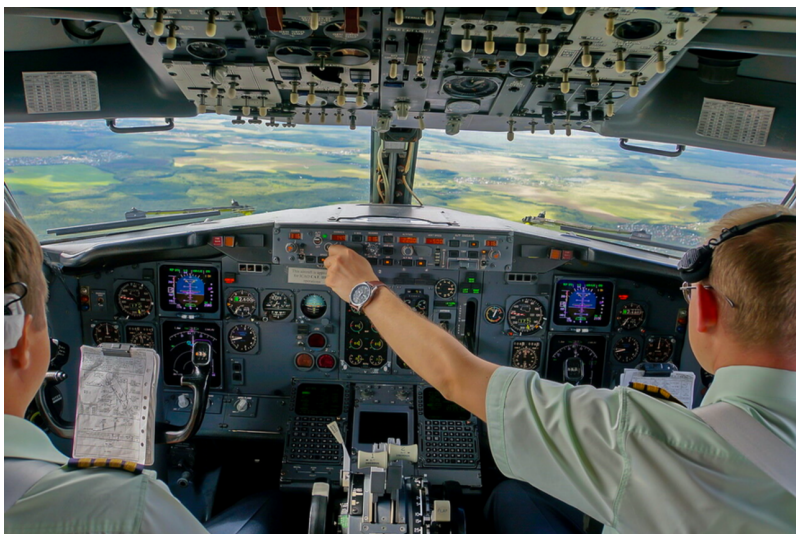
Малоопытным вторым пилотам я предлагаю лететь на аэродром с простыми погодными условиями, а тем, кто уже считается «опытным» и кто видится мне капитаном в ближайшем или отдаленном будущем, предлагаю наиболее сложный вариант из имеющихся.

3. Далее — если действительно хочется «дать полетать второму пилоту», то следует соблюсти все формальные правила: какие условия сейчас? Какой уровень автоматизации согласно SOP мы можем использовать?

Ведь мы хотим показать положительный пример? Поэтому следует быть правильным во всех отношениях. Да, SOP некоторых авиакомпаний нескромно предлагают повсеместно использовать максимальный уровень автоматизации, и если вам «повезло» в таковой работать, то встает еще одна сложная дилемма, и тут я не могу выступать с советом нарушать правила авиакомпании. Что-то надо предпринимать на уровне создателей SOP.

4. Предложите второму пилоту включение автопилота после взлета на максимальной возможной для данных условий высоте.

Уже по тому, как он выполнит этап «взлет — уборка механизации — набор высоты» уже можно получить впечатление о навыках пилота.



5. На заходе, оценив условия, степень нагрузки — предложите второму пилоту отключить автопилот на достаточно ранней стадии.

Выше я уже приводил пример со стабилизированным заходом. При отключении автоматики на высоте 1000 футов и ниже, при полете по прямой, по ИЛС и директорам — о получении каких навыков может идти речь? Рамки очень узкие, и КВС часто мучается сомнениями: уже надо забирать управление или хотя бы вмешаться?

Пусть пилот отключает автоматику пораньше.

**Важно!**

*Отключение автопилота не означает запрет на дальнейшее его включение. Вы, как КВС, всегда можете взять управление «на себя» — никто не отбирает у вас штурвал или сайдстик.*

Когда предложить коллеге отключить автоматику? Да хотя бы на эшелоне 150. Или 100. Или на эшелоне перехода. Все зависит от условий — погоды и движения вокруг. Решайте сами.

Навык приходит тогда, когда требуется маневрирование. Когда пилоту приходится именно работать руками-ногами-головой. Соответственно, наиболее полезным этапом с точки зрения приобретения навыка является выпуск механизации, обеспечение конфигурации для дальнейшего захода на посадку.

Важный нюанс: если у самого второго пилота есть какие-то сомнения, не надо давить, попробуйте найти компромисс. Может быть, ему некомфортно от того, что его «заставляют пилотировать»?

Не надо настаивать или брать «на слабо». Да пусть хоть автоленд при «миллион на миллион» делает! Но и на будущее впечатление от такого пилота будет соответствующим.

## Уровни доверия

Следует использовать разные уровни вмешательства в процесс пилотирования вторым пилотом в зависимости от этапа полета, от ситуации. Предположим, растет приборная скорость, а пилот не исправляет. Выждав некоторое время, убедившись, что пилота так ничего и не предпринимает, используйте следующий порядок:

### 1. Намекнуть.

«Посмотри на скорость...»

### 2. Подсказать.

«Скорость большая...»

### 3. Скомандовать.

«Прибери режим...»

### 4. Помочь.

Следует мягко воздействовать на органы управления (я это называю «подтолкнуть»). Если речь зашла о необходимости изменения режима — то своей рукой я мягко похлопываю руку второго пилота, лежащую на РУД. В данном случае — с передней стороны, таким образом я показываю, что РУД надо переместить назад для гашения скорости.

Если речь идет о штурвале — то мягко подтолкнуть в нужную сторону, чтобы пилот почувствовал импульс нужного направления. Иногда достаточно просто по штурвалу постучать, и пилот понимает, что вы от него хотите.



## 5. Взять управление.

Объявите: «I HAVE CONTROL!», — и исправьте ситуацию. Если есть возможность, после исправления отдайте управление второму пилоту.

\*\*\*

На практике я стараюсь делать минимум воздействий на органы управления, пока это возможно. Я не держусь «мягко за штурвал», как это многими принято почитателями прошлых традиций. Для исправления отклонения требуются миллисекунды для того, чтобы руки оказались на органах управления. А если отклонение вдруг оказалось значительным, всегда есть возможность уйти на второй круг.

А вот молодым «курсантам» я, наоборот, предлагаю мягко держаться за штурвал, когда я пилотирую, и класть свою ладонь поверх моей руки, лежащей на РУД, чтобы почувствовать необходимые движения.

Будучи РМ, стараясь не вмешиваться в управление физически, я использую жесты для того, что показать: «отдать от себя» или «взять на себя». Будет полезным и очень правильным заранее обсудить степени своего воздействия и «язык жестов», чтобы они были понятными вашему коллеге.

Проверено — работает хорошо!

Практика показывает, что управление рудами в реальной неспокойной атмосфере зачастую является проблемой куда большей, чем выдержать

стрелки директоров. Поэтому в начале обучения «курсанта» я держу свою руку на РУД поверх руки обучаемого, позволяя ему делать перемещения, но ограничивая их, если требуется. Либо же, показываю степень движения, когда это надо. Я заранее предупреждаю, что буду класть руку сверху и что при этом буду делать.

Когда «курсант» поднаторел в пилотировании, я минимизирую воздействия на органы управления — легкими касаниями руки на РУД (или мягкими подталкиваниями штурвала) подсказываю, что надо добавить/прибавить режим или чуть изменить траекторию.

## Послеполетный разбор

Далеко не все вторые пилоты будут рады выслушать замечания о своей работе от КВС, которого впервые видят. Это вопрос «лидерства» — формального и неформального. Не каждый молодой капитан будет иметь неформальный авторитет для второго пилота, более старшего по возрасту и/или опыту.

А если все вокруг старше тебя, причем и по возрасту, и по количеству часов, проведенных в небе, то работа получается весьма специфической. Сегодня, в крупных авиакомпаниях, такое вряд ли возможно<sup>1</sup>, ну а мне «повезло». Получив подобный опыт, я набил очень много шишек при приобретении понимания, как себя вести и что делать.

Сейчас, когда шишки уже не мешают носить фуражку, я могу дать следующие советы:

➤ Очень осторожно относитесь к разбору ошибок «по ходу полета».

Это может привести к спорам и проблемам с дальнейшим взаимодействием. Если ситуация не критическая (а чаще всего так и есть) - оставьте разбор ошибок и отклонений до окончания рейса.

В любом случае, необходимо соблюдать такт и выдерживать диалог в рамках уважения друг к другу.

➤ Если вы знакомы с пилотом давно, у вас с ним нормальные, доверительные отношения, то в спокойной фазе полета можно и «поговорить».

<sup>1</sup> Хочется верить, что и через десять-пятнадцать лет тоже будет невозможным, что не будет застоя и разрыва поколений, что молодежь будет приходить в авиацию...



Можно прямо так и спросить: «Есть ли желание пообсуждать только что выполненный „взлет“?»

Есть и вторые пилоты, которые сами замечают свои ошибки и предлагают их обсудить во время крейсерского полета. С такими летать здорово и приятно, но такие далеко не все.

➤ Быть максимально корректным.

Если по ходу разбора полета все же возникает спор — не давите авторитетом («Потому что я так сказал!»). Покажите — на примере FCTM, SOP, — почему надо было сделать именно так. Против документов не попрешь, поэтому этот аргумент является железобетонным.

Сложнее «со здравым смыслом». Упирая на применение здравого смысла в той или иной ситуации, надо быть максимально осторожным, так как ваше понимание здравого смысла не всегда может соответствовать положениям SOP и прочих документов. Поэтому, если ситуация требовала отклонения от SOP, командиру следует по полочкам разложить аргументы и максимально доступно обосновать, почему это было сделано именно так.

Отмечу, что отклонение от SOPs очень желательно предварительно согласовывать с коллегой, оно не должно быть неожиданным для второго пилота, иначе экипаж может получить негативный эффект вместо ожидаемой пользы. Такое поведение тоже должно быть в крови у правильного капитана.

Может показаться, что я призываю отклоняться от SOP и относиться к этому как к норме. Ну а что — поговорили заранее и пошли работать так, как вам нравится.

Нет. Так нельзя!

Но иногда стандартные и нормальные процедуры, работающие в одном аэропорту, не будут работать в другом. Например, стандартная BEFORE START PROCEDURE на Боинг-737 предписывает экипажу получить разрешение на запуск от диспетчера где-то посередине процедуры, а потом следует довольно много действий и в конце выполняется чек-лист. Но многие аэропорты в правилах указывают конкретно: запрос на запуск экипаж может производить лишь при полной готовности к немедленной буксировке (запуску). Вот тут наступает коллизия процедуры и правил, и правила аэропорта имеют приоритет. Экипаж заранее обсудит (для этого достаточно пары фраз), что сначала выполнит действия, потом, например, запросит разрешение и прочитает чек-лист. А то и сначала прочитает чек-лист, а потом разрешение запросит.

*Отклонение от SOP должно иметь обоснование. Клоунское обоснование за повод не катит.*



- Признавайте свои ошибки.

Это очень важное умение КВС!

Многие капитаны "режутся" на том, что не признают личные ошибки, ищут оправдания своим огрехам, отклонениям, имея целью не потерять авторитет в глазах второго пилота.

О, какое же это великое заблуждение! Как раз при этом-то авторитет и теряется! А вот умение озвучить свою ошибку, проанализировать ее и совместно со вторым пилотом прийти к решению, как лучше действовать в дальнейшем — вот это авторитет капитана поднимет до небес.

Будет неплохо, если после полета вы спросите второго пилота о его замечаниях к вашей работе. Это признак хорошего командира.

- Предоставлять возможность самоанализа.

Разбор не должен превращаться в монолог и лекцию с вашей стороны. Надо предложить второму пилоту самому разобраться в причине того или иного отклонения, помочь ему, задавая наводящие вопросы.

- Находить положительные элементы в работе второго пилота.

Заканчивать надо на позитивной ноте. К слову, с нее надо и начинать. Даже если второй пилот отработал не очень, поддержите его: «Ты неплохо

справлялся (приведите пример), но я хочу, чтобы твоя работа стала еще лучше! Давай поговорим об этом?»

Сплошная критика подрывает мотивацию. Любой человек хочет, чтобы его достижения были отмечены.

Найдите позитивный момент в работе своего коллеги, отметьте его и лишь затем приступайте к разбору отклонений.

## Подведем итог

- Начните с себя. Будьте подкованным как в теории, так и в практике. Будьте «Пилотом разумным»!
- Ведите себя как Лидер. Думайте и о коллективе, и о задаче.
- Четко анализируйте условия полета.
- Не расширяйте дозволенные рамки. Используйте безопасные способы для увеличения пространства для маневра. Оставляйте зазор для исправления.
- Применяйте разные уровни воздействия на управление.
- Правильно подходите к разбору полета.
- Лидерские качества воспитать в себе можно!

В общем случае, хороший командир — это тот человек, которому хочется подчиняться. С которым каждый желает быть в одной команде, в одном экипаже. Тот, который показывает положительный пример, успокаивая своей уверенностью даже в трудных ситуациях.

Особенно в трудных ситуациях!

Хотите быть хорошим командиром?

Работайте над собой!

**Пилот-инструктор**



## Предисловие

Я не открываю Америку, излагая то, что написано в этой главе. Сложно придумать что-то новое, особенно если оно, как и в случае с CRM, интуитивно понятно большинству, да и книжек хороших (увы, только зарубежных) по инструкторской работе достаточно.

Что я пытаюсь донести? Кроме рекомендаций, направленных на понимание, кто такой «хороший инструктор», помимо практических советов — я хочу изложить свой взгляд на становления пилота-инструктора в реалиях нашей страны. И если ваша цель — не просто занять должность пилота-инструктора в авиакомпании, а именно **работа** инструктором, сложная и часто неблагодарная, если вы действительно мечтаете нести в массы идеи повышения культуры безопасности полетов, — то эта глава для вас.

Моя задача — заинтересовать и попытаться заставить задуматься, примерить советы на себя и попробовать применить на практике. Ведь невозможно научиться преподавать исключительно по книжкам — без практики стать хорошим учителем нельзя.

И без постоянной учебы, работы над собой — тоже.

Если по прочтении главы кто-то действительно заинтересуется и захочет углубиться в изучение вопроса, то очень рекомендую методическое пособие **Aviation Instructor's Handbook** (можно скачать с сайта [www.faa.gov](http://www.faa.gov)). В нем рекомендации по работе инструктора разжеваны в десять раз подробнее, чем здесь, но изложены на английском. Кое-что из этой книги было взято мной за основу при работе над этой главой.

Да, можно вспомнить про советские издания, например, учебник «Методика летного обучения» (авторы Картамышев, Игнатович, Оркин), или методичку В. Д. Задорожного, но я уверяю: сравнив содержание буквально первых десяти страниц Aviation Instructor's Handbook и «Методики летного обучения», вы поймете, что изучение МЛО является пустой тратой времени.

Пожалуйста, не стесняйтесь критиковать, если есть дельные возражения. Или что-то предлагать, если имеется хороший совет.

Ваше мнение очень важно!

Вопросы и предложения максимально приветствуются.

# Вступление

Квалификационная отметка «инструктор» в свидетельстве пилота — это тот допуск, важность и значение которого часто недооцениваются или попросту недопонимаются. Часто бывает такое, что капитан большого воздушного лайнера стремится получить этот допуск совсем не потому, что чувствует в себе жгучее желание учить других пилотов и помогать им совершенствоваться...

Увы. Некоторые индивидуумы рассматривают этот допуск как способ получения дополнительных бонусов: например, получить определенное влияние в коллективе или, по крайней мере, возможность влиять на планирование своих полетов по «вкусным» направлениям.

Вряд ли такой «пилот-инструктор» будет готов всю свою энергию отдать обучению студентов. Зачем ему дополнительная головная боль, если всё, что он хочет — это чаще летать в Аликанте?

Обучение других людей может оказаться очень неблагодарным делом, если не относиться к нему с душой. Очень часто можно услышать от «пилотов-инструкторов» фразочки вроде:

*«Да сейчас такой молодняк, который ничего сам учить не хочет, ему всё разжевывать надо»»*

Но при этом данный «инструктор» не может показать правильное выполнение самой банальной стандартной процедуры и не знает рекомендации FCTM самолета, на котором работает второй десяток лет.

## **Важно!**

*Первое, от чего должен избавиться пилот, если хочет стать хорошим пилотом-инструктором — от мысли, что обучаемый не хочет учиться!*

В большинстве случаев даже самый трудный пилот изначально имеет мотивацию, но не каждый инструктор способен ее распознать и поощрить.

Мысль «он просто не хочет учиться!» очень вредит обучению. Такой «инструктор» считает очень соблазнительным оставить себе путь к отступлению: мол, «это не я плохой — это балбес ничего не знает, ничего не умеет, ничего не хочет!» Такому «учителю» следует сильно задуматься: для чего он вообще встал на путь инструкторства? Никто ведь не обещал, что будет легко, а перенести вину на обучаемого, не попробовав

найти к нему индивидуальный подход, очень просто, даже соблазнительно...

Но так делать нельзя!

Увы, мне знакомы «инструкторы», у которых раз за разом студенты «ленивые» и «ничего не хотят». Начинаешь разбираться, и выясняется, что данный «инструктор» вжился в роль проверяющего, то есть раз за разом он проводит не тренировки, а проверки.

Так чему можно удивляться, если ты проверяешь пилота, ничему его не научив?

Это плохой инструктор. Надо бежать от него (если есть такая возможность) к инструктору хорошему.

Но как определить, что тот или иной инструктор является хорошим?



# «Хороший» и «плохой»

## Признаки хорошего пилота-инструктора

### **Знание предмета и стремление развиваться**

Он действительно знает, о чем говорит. Его слова, рекомендации и требования не расходятся с положениями основополагающих документов и не противоречат здравому смыслу.

Он проявляет живой интерес к новой информации и постоянно учится сам.

### **Имеет способность к преподаванию**

Он имеет отличное представление о том, как люди учатся, какие процессы происходят в голове у обучаемых в процессе их подготовки, какие трудности могут препятствовать успешному обучению и знает способы их преодоления.

Он выстраивает процесс обучения в оптимальной последовательности.

### **Проявляет искренний интерес к обучаемому**

Он любит работать с людьми, умеет выстраивать правильные взаимоотношения и может посмотреть на вещи глазами своего студента.

Он находит индивидуальный подход, соответствующий характеру студента и обстоятельствам обучения.

### **Он профессионал своего дела**

Он умеет не только учить словами, но и показывать, как правильно выполнять ту или иную операцию, маневр, процедуру. Он имеет необходимые навыки и демонстрирует правильное отношение к культуре выполнения полета.

Его взаимоотношение с обучаемым строится по принципу авторитетного друга, его обучаемые не испытывают смущения или страха перед ним и открыто задают вопросы.

Способ подачи инструктором информации вызывает к ней доверие (например, не только рассказывать, но показать документ, в котором обучаемый может найти ответ на свой вопрос).

Если инструктор только «авторитет», это плохо; если он только «друг» (без должного авторитета) — это еще хуже, так как обучаемый просто не будет придавать должного значения важным вещам и это может плохо кончиться.

### **Он умеет приспосабливаться**

Если привычная методика преподавания в каком-либо конкретном случае не работает, инструктор ищет и применяет новые подходы, при этом отдавая себе отчет, что они применимы только с этим учеником и могут ухудшить процесс обучения другого.

### **Ищет новые способы обучения**

Хороший инструктор не останавливается на методике «смотри, как я умею», он ищет другие способы научить пилота, поддерживая его мотивацию и для самостоятельной домашней подготовки тоже.

### **Он последователен**

Не меняет стандарты или правила игры в зависимости от того, как ему удобно в данную минуту. Он использует одни и те же правила и следует рекомендациям из одного полета в другой. Он строит обучение таким образом, чтобы у студента отложилось в голове четкое понимание:

Стандарты и правила пишут для того, чтобы их соблюдать, потому что в ином случае может наступить угроза!

**и**

Всегда, когда правило может быть соблюдено, оно должно быть соблюдено!

**и**

если в данной ситуации соблюдение правила опаснее, чем разумные, но нестандартные действия, последние имеют приоритет!

## **Влияние пилота-инструктора**

Пилот-инструктор, его способы преподавания, его манеры, его личный пример и отношение к работе, к полетам — все это имеет большое влияние на дальнейшую судьбу обучаемого.

Переучить однажды неправильно обученного пилота требует значительных усилий. Гораздо проще и правильнее учить изначально правильно.

Инструктор — этот тот человек, которому пилот готов верить без оговорок — как родителю, как учителю в начальной школе.

Навык «веры на слово» прививается человеку с детства, и зачастую пилот готов поверить даже в то, что «черное — это белое», если это говорит

авторитет в лице маститого пилота-инструктора, имеющего за спиной не одну тысячу часов на данном самолете.

Бывает и такое, что пилот прочитает в документе, что «белое – это белое», и обратится к инструктору с вопросом: «Иван Иванович, почему здесь написано иное?» — но последний не посчитает допустимым признать свою ошибку, с умным видом попытается избежать (как ему кажется), провала. Похлопав пилота по плечу, снисходительно бросит: «А потому что книга это книга, а в жизни, сынок, все по-другому»

Может быть такое, что под влиянием авторитета инструктора, пилот хлопнет книгу и вообще перестанет ей верить.

Если вы с таким отношением инструктора к работе не встречались, то либо вам очень повезло (и я искренне рад за вас и даже немного завидую), либо вы лишь собираетесь связать свою жизнь с авиацией.

Вред, наносимый подобными «специалистами» сложно измерить.

Таких «инструкторам» быть инструкторами — нельзя!

Каждый пилот в начале своей работы (на новом типе, или летной карьеры в целом) пытается копировать работу своих учителей. И если вы — тот парень, который считает, что ФАПы, FCOMы и прочие FCTМы пишутся для менее опытных, чем вы, пилотов, то хотя бы попробуйте представить, какое влияние на вашего студента окажет демонстрация «успешной посадки» после очень нестабилизированного захода при посадке ниже минимума.

Вы считаете, что только что показали новичку верх летного мастерства?

Пожалуйста, разбегитесь по направлению к бетонной стене и хорошенько разбейте свой лоб. Вы глубоко заблуждаетесь! Этой «успешной посадкой» вы только что заложили мину замедленного действия — ваш ученик теперь считает, что истинным мастерством является не принятие *безопасного* решения на прекращение захода на посадку и уход на второй круг, а демонстрация летных навыков в попытке выполнить посадку любой ценой.

Например, ценой жизни вашей жены и маленьких детей, которые через какое-то время полетят в отпуск с вашим учеником, когда вас и вашего опыта рядом не будет.

Вы готовы к такому раскладу?..

Да???

Тогда вы не тот человек, который должен быть инструктором.



Хороший инструктор продолжает интересоваться своим учеником и по-доброму переживать за его дальнейшую карьеру даже спустя несколько лет после окончания совместной работы и делает выводы.

Если при встрече с учеником инструктор узнает, что тот успешно спасся из грозового очага благодаря тем старым советам, которым он однажды ему дал, поделившись своим личным неприятным опытом, то инструктор, конечно же, будет рад за него и за жизнь пассажиров...

Однако *хороший* инструктор еще и задумается:

*«Что же я упустил в процессе обучения, если парень допустил попадание в грозовую очаг?»*

#### **Помните!**

*Как инструктор, вы можете долго и красиво говорить о том, что полет должен быть безопасным, и все стандарты и правила — соблюдаться, однако, если вы не работаете так, как говорите, остается очень мало надежды на то, что пилот будет относиться к вашим словам всерьез.*

Хороший пилот-инструктор должен завоевать уважение и веру своего ученика.

Возможно, спустя пару лет вы увидите, что ваш бывший подопечный стал слишком вольно относиться к работе, соблазнившись тем, что «ведь все так делают». Будет ли ваше влияние достаточным для того, чтобы вернуть заматеревшего пилота на правильный путь?

«А если все прыгают со скалы головой вниз — ты тоже прыгнешь?..»

Хорошему инструктору приходится быть принципиальным педантом.

В педантичном подходе есть определенный бонус. Уверен, вам будет очень приятно получить имидж настоящего пилота-инструктора, то есть такого Учителя, учиться у которого желает каждый пилот, к которому приходят за советом не только будущие пилоты, но и состоявшиеся коллеги.

## Специфика работы

Главным отличием работы пилота-инструктора в авиакомпании от работы его коллеги — инструктора первоначального обучения, является то, что обучаемый пилот уже имеет определенный опыт в летном деле, при этом обучение происходит с живыми пассажирами в салоне, которые должны остаться такими же по завершению полета.

Даже вчерашний выпускник с нулевым опытом работы в коммерческой авиации имеет представление о самолете. А если у пилота за спиной не одна тысяча часов на разных лайнерах, таковой может считаться уже вполне состоявшимся специалистом.

С одной стороны и первый и второй вариант выглядят как преимущество (перед первоначальным обучением). Однако бывает такое, что прошлый опыт обращается... в недостатки.

Очень интересным и важным моментом является то, что в отличие от пилота-инструктора первоначального обучения, линейный инструктор еще не раз и не два встретится со своим учеником в дальнейших полетах. Их карьера теперь неразрывно связана — как минимум на время работы в одной авиакомпании. Его ученик будет выполнять работу (и это не только полеты) с другими пилотами авиакомпании, а в очень тесном коллективе новость о том, что ученик конкретного инструктора оказался не самым подготовленным, разносится очень быстро, и потерять уважение коллег таким образом достаточно просто.

А восстановить — очень сложно.

Представьте ситуацию. Ваша семья готовится лететь в отпуск на самолете, за штурвалом которого сидит ваш вчерашний ученик, от которого вы устали и попросту «спихнули» на проверку: мол, *«да бог с ним, пусть экзаменатор посмотрит и примет решение»*.

И экзаменатор — такой же, как вы, не чувствующий груза ответственности, — ставит подпись «условно», мол:

*«Ничего, летаешь, научишься... Но смотри у меня! Если еще раз так со мной полетишь, точно получишь „фэйл“!»*

Что, вы хотите отозвать свою подпись, подтверждающую успешность выполненной вами подготовки данного пилота?

Волнуетесь?

Если пилот-инструктор не осознает подобной возможности, не транслирует ее в свою ответственность, то такому человеку не стоит браться за инструкторство.

**Важно!**

*Инструктор не должен допускать пилота к проверке, если не уверен, что пилот эту проверку пройдет.*

И плевать, что другие инструкторы в вашей авиакомпании так делают — допускают к «пусть посмотрит». Вы так делать не должны.

## Выпускники

Вчерашние выпускники со свежими пилотскими свидетельствами, казалось бы, должны иметь и свежие знания...

Однако реалии практических будней говорят об обратном. Длительное пятилетнее обучение, в котором кроме авиационных дисциплин изучается не меньшее количество наук, не имеющих к авиации прямого отношения, обучение, не ориентированное на самостоятельное принятие решений и подготовку к полетам — всё это приводит к тому, что выпускник высшего авиационного заведения, как правило, так себе разбирается не только в нормативно-правовой базе, но и в том, что ему повседневно необходимо: не обладает навыком ведения радиообмена, не умеет пользоваться сборниками аэронавигационной информации, не умеет анализировать погодные условия, и прочее.

Да, они всё это проходили в каком-то семестре, и даже получили заслуженные на тот момент пятерки, однако без применения полученных знаний на практике навык не появился, а теория без практики забывается очень быстро. Это беда отечественного подхода к обучению пилотов по стандартам и «среднего», и «высшего» образования.

**Важно!**

Инструктор должен спланировать обучение вчерашнего курсанта та-

ким образом, чтобы оно не только затрагивало аспекты летной деятельности, но и было ориентировано на устранение пробелов первоначального обучения.

Было бы, конечно, здорово, если бы высоколбные работники ЛМО и ДЛС проявили сообразительность, и учили факты слабых входных параметров выпускников, организовав и распланировав обучение таким образом, чтобы на рейсовую тренировку они попадали более подготовленными. Но пока что это, скорее, из области фантастики. Не за этим идут в ЛМО, не для того чтобы работать.

*Было бы очень неплохо периодически организовывать семинары инструкторов авиакомпаний и учебных заведений.  
Мечты... Мечты...*

Однажды мне пришлось сделать замечание пилоту-инструктору, который, устав от ответов своего ученика, попросил того показать свое пилотское. Взяв его в руки, инструктор, указывая пальцем на запись «Свидетельство коммерческого пилота», эмоционально выдал:

— Ты коммерческий пилот! Я спрашиваю это потому, что ты обязан, слышишь — обязан это знать!

Мне пришлось вмешаться и сказать коллеге о том, что есть понятие «должен», а есть «знает», что вина незнания не на ученике, а на учителях, и что авиакомпания назначила его на обучение как раз для того, чтобы тот научил...

Следует отметить, что пилот-инструктор проникся этой мыслью и изменил свое отношение. Он был тогда совсем молодой и готовый меняться, ему хотелось стать хорошим учителем.

Я имел и противоположный опыт таких же лекций куда более старшим товарищам, которые, не будучи экзаменаторами, лишь проверяли, а не учили — и эти ребята никак не могли понять, чего я им, уважаемым и заслуженным, лью в уши. И так и не поняли.

### **Проблема**

Вчерашнему выпускнику с налетом 150 часов на DA-40 и Л-410, как правило, достаточно сложно приспособиться к скоростному реактивному лайнеру, полеты на котором оцениваются по жестким критериям стабилизированного захода, которые должны быть обеспечены в любое время суток и любую погоду. Для получения устойчивого навыка пилотирования нужны время и опыт — и вот тут перед инструктором встает сложная проблема определения степени доверия своему ученику, если речь идет об отработке навыков ручного пилотирования в реальных условиях.

Стандартных для российской авиакомпании ста пятидесяти часов для этого навыка очень мало, а принять решение на увеличение программы ввода в строй готов не каждый инструктор, вот и передает он парнишку условному Ивану Ивановичу — пусть посмотрит.

Ну а Ивану Ивановичу приходится брать грех на душу...

А если он принципиальный педант, то и поставить фейл может, что в самом начале карьеры может сильно повлиять на дальнейшую мотивацию пилота.

Куда как меньший негативный эффект имеет продление программы ввода в строй.

Если пилот к проверке не готов — продлите ввод в строй. Спокойно объясните, почему такое решение вами принято, подчеркните сильные стороны ученика и те аспекты, которые следует улучшить.

### **Хорошие новости!**

У вчерашних выпускников есть одно бесспорное преимущество — они молоды, они еще не растеряли мотивацию, приведшую их в профессию, они готовы учиться и впитывают новые знания как губка. От инструктора требуется лишь направлять их энергию в правильное русло. Вероятнее всего, им не потребуется много времени, чтобы научиться «игре на эфэм-эске», поэтому концентрируйте усилия на обучению пилотированию.

### **Будьте ответственны!**

Сознание молодых «курсантов» еще не успело заматереть, впитать в себя культуру безопасного отношения к полетам, расцветшую в 90-е и 00-е годы, и до сих пор проявляющую себя. Мы уже говорили о том, что обучаемый стремится работать так, как работает его наставник, следовательно, хороший Инструктор своим личным положительным примером профессионального отношения к работе может сделать вклад в становление пилота нового поколения.

И важность этого сложно переоценить.

Если вы не сделали положительный вклад, не подготовили обучаемого к обороне от негативного влияния менее ответственных коллег — готовьтесь к тому, что за очень короткий срок ваш ученик переймет все «техники» и «понятия», включая самые вредные и небезопасные, которые все еще существуют в вашей авиакомпании, являясь отголоском «тех времен».



## Опытные пилоты

Ваш ученик — вчерашний капитан Ту-154. Он был прекрасным профессионалом на своем самолете, налетав десять и более тысяч часов. Казалось бы, какие проблемы могут быть с таким асом? Учить его — плевое дело...

Однако нет. За годы командирства на Ту-154 он привык к тому, что весь экипаж работает на него: штурман занят вопросами навигации и ведением радиообмена, второй пилот заполняет бумажки, бортинженер отвечает за системы самолета и заправку. Приплюсовав сюда традиционно не очень хорошее знание английского языка, можно представить, с какими проблемами человек в возрасте сталкивается, когда пересаживается в правое (или, что еще хуже — левое) кресло иностранного самолета, экипаж которого состоит из двух пилотов<sup>1</sup>.

Более того, на опытного вчерашнего командира имеют огромное влияние его прошлые навыки и жизненные ситуации, особенности выполнения полетов, связанные с уже освоенными типами самолетов, которые не всегда оказываются полезными при изучении совершенного нового лайнера.

От пилота-инструктора требуется умение определить негативные факторы, имеющие или, которые могут иметь отношение к прошлому опыту. Кроме того, инструктор должен выделить те положительные моменты, которые не имеют прописки на конкретном типе самолетов, и сделать упор на их применении, поддерживая позитивную мотивацию.

Обычно можно без особого ущерба уменьшить время обучения вручную пилотированию нового самолета (в сравнении с тем, что требуется выпускнику), но увеличить количество работы с приборным оборудованием (FMC, например), автоматикой, а также часы, проведенные в роли pilot monitoring.

### «Отцы и дети»

Еще одной проблемой обучения взрослого, опытного человека может оказаться... возраст и опыт пилота-инструктора. В настоящее время появляется всё больше молодых, способных парней, прошедших все ступени подготовки на зарубежном лайнере — от второго пилота до инструктора,

<sup>1</sup> С каждым годом, конечно же, всё меньше и меньше таких вот командиров по простой причине — Ту-154 давно выведены из парков авиакомпаний. Текст этого раздела впервые был написан в 2016, когда проблема была более актуальной. Тем не менее я решил его оставить.

однако не каждый матерый пилот готов соглашаться с тем, что его учит человек, годящийся ему в сыновья.

Для лечения недоверия, связанного с большой разницей в возрасте и опыте, существует единственное, но хорошо зарекомендовавшее себя средство: *личный профессионализм*.

Подкованность инструктора, его спокойствие, доброжелательность, его умение ответить на заданные вопросы (что важно — еще и показать, где это написано) — гарантированный рецепт завоевания уважения и доверия!

Очень важное умение именно при обучении возрастных опытных пилотов — лично показать, *как это делается*. Легко и непринужденно, к примеру, выполнить заход в непростых погодных условиях. Вкупе с демонстрацией подкованности в теоретических знаниях это дает стопроцентную гарантию уважения со стороны критически настроенного «отца», которому недостаточно ваших допусков, он должен сам убедиться, что вы — *можете!*

Постоянное педантичное соблюдение профессионального подхода инструктором приводит к тому, что он получает имидж «нудного, но правильного», с которым (как это ни удивительно) ... побаиваются летать иные пилоты, чувствующие за собой грешок вольного отношения к работе. Однако даже такие советуют новичку попасть в обучение именно к «нудному, но правильному».

Таким образом, постоянно демонстрируя педантичный профессионализм, с течением времени молодому «правильному инструктору» становится всё проще и проще работать с возрастными пилотами, при этом он сам по законам природы постепенно переходит в ранг «взрослых».

# Рекомендации и методики

Итак, я не смог вас запугать... Вы все-таки решились стать инструктором! Вы прошли соответствующую теоретическую подготовку и с честью отсидели практические занятия.

А что же дальше? В чем, к слову, по вашему мнению будет заключаться ваша работа инструктором?

И как делать ее качественно?

А давайте-ка пройдемся по подготовке.

Вашей, первоначальной.

## О реалиях подготовки инструкторов

Думаю, я не сильно ошибусь, если ваши «практические занятия» представляли собой тренировку на тренажере и несколько полетов на самолете, при этом на тренажере оценивались ваши «умения в правом кресле исправлять вводимые инструктором отклонения в параметры полета», а на самолете — умение просто выполнить полет из пункта А в пункт Б без каких-либо изысков. И я почти на 100% уверен, что ваши полеты проходили без присутствия настоящего обучаемого в кабине.

Скорее всего даже на курсах первоначальной подготовки инструкторов, которые вы отсидели в отечественном АУЦ, вы не проходили тренинги по практическому применению теоретических знаний о способах обучения — например, проведение брифингов или наземных занятий. То есть не получили столь необходимой для работы со «студентами» практики.

*Расскажите о вашем опыте, если таковой имеется. Скажите мне, что я неправ, что в вашем АУЦ все было иначе, и я очень этому порадоюсь!*

Однажды в приватной беседе инструктор, перешедший из зеленого «аэробаса» в белый, с пеной у рта высказывал непонимание нововведений в одной из авиакомпаний. Данные новшества предписывали инструктору-стажеру проводить тренировки *настоящих обучаемых* под наблюдением действующего инструктора. Мой коллега утверждал, что всё это глупости — надо, мол, просто проверить умение кандидата в ин-

структоры летать с правого кресла, как это *«всегда в славном добром прошлом было»*, и этого будет достаточно для того, чтобы быть инструктором.

Я слушал его и с грустью думал: «Саша, брат, а ведь мы с тобой практически ровесники...»

Почему-то в России, когда человека решают повысить до инструктора, и он сам, и начальники, его повысившие, зачастую рассматривают инструкторскую работу как «полетать с обучаемым». Еще удивительнее, что человеку могут присвоить инструкторский допуск лишь для того, чтобы «делать провозки»!<sup>1</sup>

Да не так все должно быть!!!

Как можно доверять обучение вчерашних выпускников свежее испеченному инструктору, который де факто не имеет ни минуты опыта проведения практического обучения?

Увы, именно так и происходит — и я вряд ли ошибусь, если предположу, что происходит в большинстве авиакомпаний России.

На этапе подготовки будущего инструктора роль обучаемых играли (именно «играли») опытные пилоты — потому что «разве можно доверить обучение человеку, не имеющему приказ о допуске»?

А вот получение допуска тут же позволило доверию появиться.

Ага.

Еще один удивительный момент. Распространено мнение, что новичку-инструктору рано доверять такое ответственное и сложное дело, как ввод командира. На первый, поверхностный, взгляд звучит разумно... Нет?

Только вот разве вчерашнего курсанта летного училища, впервые севшего в кабину большого реактивного после полетов на тихоходных неведомых «чаходрыгалках», обучать проще? Да еще после перерыва в полетах — в лучшем случае в несколько месяцев.

Кандидат в командиры — это опытный второй пилот, и летать с ним по программе ввода в строй куда проще, чем со «школьником».

<sup>1</sup> Такое было довольно распространено до фактической отмены НПП ГА-85 в 2009 году (в связи с выходом ФАП 128). Мне приходилось без особого успеха конфликтовать с более высокими руководителями, которые действительно проталкивали в инструкторы командиров с богатым прошлым опытом на советских типах (и не самыми высокими достижениями на 737) со словами «ну он же провозку на аэродромы давать может?» Конечно же, получив допуск, провозками командиры не ограничивались — их ставили на ввод в строй

Мне очень нравится подход к последовательности подготовки инструктора, который я увидел на Ближнем Востоке. Не знаю, такой же подход в США и Европе, но он очень логичен.

Здесь новичок-инструктор начинает как SFI — synthetic flight instructor. Получение такого допуска позволяет ему проводить обучение на тренажерах (все виды подготовок), по программам наземной подготовки и летной на этапе IOE — второй фазе рейсовой тренировки вчерашнего «курсанта», когда тот уже отлетал основную часть с опытными TRI и прошел первичную проверку с TRE.

Поработав «в песочнице» (тренажер все же куда проще, чем кабина реального самолета), полетав с уже чуточку окрепшими пилотами, инструктор постепенно получает необходимые практические навыки, осваивает методику летного обучения — и через некоторое время получает допуск TRI, позволяющий выполнять все виды летных тренировок.

\*\*\*

Став инструктором, вы должны быть готовы к тому, что будете обучать не только в самолете, но и на земле, и тренировки на земле подразумевают не только занятия на тренажере, для проведения которых нужно будет получить еще один допуск, но и различные подготовки, которых на сегодняшний день очень уж много, и все они требуют подписи инструктора.

Есть ли у вас соответствующие знания, чтобы качественно проводить наземные подготовки? Или вы отправите студентов «почитать про PBN» и поставите подпись?<sup>1</sup>

Да, конечно, можно действительно просто расписаться на бланке — а там хоть потоп, но я верю, что это неприемлемо для того, кто дочитал данную главу до этого места.

<sup>1</sup> После того, как я увидел такую методику проведения только что созданной, новой программы подготовки, мне пришлось поднять этот вопрос на очень высоком уровне. В результате удалось добиться понимания: после создания программы получения нового допуска (как PBN, например), первыми подготовку проходят инструкторы и лишь после этого получают право преподавать по этой программе.

## Общие рекомендации

### > Начните с себя

Педантичный подход к стилю собственной работы необходим для создания правильного отношения к профессии у обучаемого. Подавайте положительный пример.

### > Осознайте уровень ответственности

Подготовка пилота — это не просто встреча в классе или выполнение очередного рейса, это процесс обучения нового специалиста. От качества вашей работы в будущем зависят судьба и обучаемого вами специалиста, и судьбы сотен людей — пассажиров вашего ученика.

Если вы не чувствуете себя готовым к такой ответственности — откажитесь от выполнения инструкторских обязанностей!

### > Знайте и соблюдайте правила, процедуры и рекомендации

Обучайте пилота работать в соответствии с правилами, SOP и рекомендациями. Демонстрируйте соответствующий подход.

Рекомендации инструктора не могут противоречить правилам и стандартам авиакомпании!

### > Демонстрируйте уважительное отношение

Не допускайте преднамеренных нарушений.

Будьте приветливым и вежливым при общении с проводниками, пассажирами, техническим персоналом и, конечно же, с обучаемым.

### > Применяйте индивидуальный подход

Люди имеют разные способности к обучению. Один учится быстро и легко, у другого возникают трудности. Помните, что перед вами — ученик, зачастую малоопытный и лишь делающий свои первые шаги в авиации. Постарайтесь представить себя на его месте, определите негативные факторы, мешающие эффективному обучению, устраните их — тем самым вы поднимите уровень пилота.

Возможно, что негативным фактором является ваша индивидуальная

несовместимость с обучаемым. Если так — признайте это и потребуйте заменить себя на другого инструктора.

#### **> Информируйте обучаемого о целях обучения**

Пилот должен ясно представлять поставленные перед ним задачи и способы их решения.

#### **> Будьте терпеливым и терпимым**

Процесс обучения может занять длительное время. Оценивайте текущий прогресс в соответствии с этапом подготовки и опытом обучаемого.

Умейте видеть перспективу, не заикливайтесь на текущих неудачах обучаемого, считая это демонстрацией неспособности к обучению.

Возможно, вы еще не использовали всех методик обучения, а до конца программы еще достаточно времени?

Если объем стандартной программы оказался недостаточным, дайте рекомендацию в отдел подготовки об увеличении программы и сроков подготовки.

Если требуется, примите решение о приостановке полетов и назначении дополнительной теоретической и/или тренажерной подготовки.

Вежливо и корректно объясните пилоту, почему потребовалось увеличение программы, какие аспекты необходимо улучшить и какие есть способы для этого.

#### **> Будьте открытым для вопросов**

Не бывает обучения без неясных вопросов. Любое недопонимание должно быть устранено, поэтому поощряйте обучаемого задавать вопросы. Попробуйте мотивировать дружелюбной шуткой:

*«Знаешь, я еще только учусь быть инструктором и не освоил пока чтение чужих мыслей, поэтому я очень прошу: если тебе что-то непонятно — спрашивай, пожалуйста! Мы вместе разберем и постараемся найти ответ. Договорились?»*

Иногда обучаемые стесняются признаваться в том, что вопрос им непонятен, считая, что тем самым они покажут себя не в лучшем свете. Сумейте завоевать доверие пилота!

Бывает, что инструктор не знает ответ или не уверен в его правильности. Просто признайтесь, что сейчас вы не готовы дать ответ, но пообещай-

те приложить все усилия, чтобы его найти. Найдите ответ и сообщите обучаемому — это значительно поднимет степень уважения и доверия к вам.

Умейте показать студенту «где это написано», умейте дать совет «что почитать еще» по данной теме.

Никогда не выдавайте пилоту общих указаний вроде «изучить РПП» или «повторить SOP». Указания должны быть конкретными, например: «изучить Before Start Procedure (SOP)», «Windshear avoidance (QRH MAN, FCOM SP Windshear)».

#### > Не будьте излишне строгим

Чрезмерная хмурость, строгость и упор на ошибках приведут к тому, что вы потеряете доверие, обучаемый перестанет признаваться вам в том, что у него имеются вопросы. Постоянные придирки с большой вероятностью приведут к тому, что пилот начнет зажиматься, будет бояться совершить ошибку и... непременно начнет их совершать.

#### > Поощряйте успехи!

Каждый обучаемый надеется на то, что его старания будут замечены.

Поощрение успехов является эффективным инструментом мотивации пилота!

Игнорирование достижений пилота и упор на ошибках могут привести к резкому снижению мотивации.

Создайте комфортные условия обучения! Делайте **упор на позитиве**, на успехах пилота.

#### > Не будьте «рубахой-парнем»

Инструктор остается инструктором, распределение ролей должно быть четким, иначе обучаемый может попустительски отнестись к поставленным вами задачам.

#### > Не оскорбляйте обучаемого

Это недопустимо ни при каких обстоятельствах! Оскорбив ученика, вы потеряете лицо и доверие, причем, не только к вам лично, но и к авиакомпании в целом.



### **Важно!**

*Грубость и оскорбления, язвительные интонации и насмешки недопустимы ни в обучении, ни в обычном полете!*

#### **> Оформляйте документацию**

Ответственно подходите к оформлению необходимой документации.

Заполнение бланков подготовки — это **ваша** обязанность, а не обучаемого.

#### **> Постоянно совершенствуйтесь**

Читайте литературу, посвященную процессам и методикам обучения, будьте в курсе новых подходов, советуйтесь с коллегами, делитесь опытом удач и неудач.

Инструктор тоже учится в процессе своей работы. Делайте правильные выводы из получаемого опыта.

#### **> Повышайте корпоративный дух**

Информируйте пилота о преимуществах работы в авиакомпании. Не позволяйте демонстрировать насмешливое отношение к авиакомпании, ее подразделениям, даже если вам есть что рассказать.

## **Проведение наземных занятий**

Для того, чтобы обучение было качественным, следует разобраться с тем, как люди учатся, и какие методики позволяют улучшить обучение.

Я попробую использовать метод «от обратного» — от обучаемого.

Посмотрите его глазами на поведение различных инструкторов.

### **Ситуация 1**

Представьте себя в роли пилота, который переучивается в учебном центре. Вы только приступили к первой части обучения — теоретическим занятиям. Предположим, что данные занятия по очереди проводят два инструктора.

**Первый инструктор:**

- всегда опаздывает на начало занятия;
- при проведении занятия читает материал с листа, делая паузы и чему-то регулярно удивляясь;

| *«Вот чё деятели эти удумали!»*

- читает материал монотонным голосом, сидит на одном месте весь час, который требуется для прочтения;
- не делает пауз, не пытается проверить, понимают ли его лекцию обучаемые или нет;
- окончанию занятия инструктор явно рад еще больше, чем вы;
- испытывает очевидный дискомфорт от ваших вопросов, при этом на большую их часть не может дать ответ, либо его ответ не соответствует тому, что вы уже прочитали. Приходит в негодование, если вы указываете ему на это несоответствие.

**Второй инструктор:**

- приходит заблаговременно до начала занятия и с готовностью отвечает на ваши вопросы;
- проводит лекцию по памяти, при этом использует наглядные пособия — визуальный и/или аудио материал;
- активно вовлекает слушателей в обсуждение материала по мере раскрытия проблемы;
- приводит примеры из жизни, но не превращает лекцию в автобиографию;
- делает пятиминутную паузу через каждые полчаса, позволяя слушателям свободно выйти из аудитории, либо обратиться индивидуально с вопросом;
- после окончания занятия приветствует вопросы, выслушивает тех, кто захотел обратиться индивидуально, вместо того чтобы покинуть офис и ехать домой;
- безмерно вас удивил, когда не смог ответить на ваш вопрос. Но еще больше поразил через день, когда встретил вас в штурманской комнате и дал подробный ответ со ссылкой на первоисточник.

**Ситуация 2**

Представьте себя в роли пилота, который переучивается на новый для себя самолет. Вы проходите тренажерную тренировку с известными уже нам инструкторами.

**Первый инструктор:**

- вы уже пришли на брифинг, а инструктора еще полчаса нет — ведь

ему проблемно добраться до учебного центра в такую рань;

- при проведении брифинга не интересуется ни вами, ни вашим прошлым опытом, ни вашими успехами/проблемами на предыдущих сессиях;
- по ходу брифинга вы испытываете сомнение в том, что вы еще учитесь. Вам начинает казаться, что вы находитесь на чек-райде, так как инструктор только и делает, что задает каверзные вопросы, иногда к теме предстоящей тренажерной сессии не относящиеся, вместо того чтобы учить — рассказывать и объяснять;
- так как вы не отвечаете на многие вопросы, еще до начала сессии инструктор начинает краснеть, кричать и пугать вас разными карами за то, что «ничего не знаете»;
- за весь брифинг инструктор ни разу не взял в руки маркер, чтобы нарисовать какую-нибудь схему на доске, ни разу не использовал бумажный плакат с кабиной самолета. Неудивительно — ведь он все еще задает вам каверзные вопросы, не вставая с кресла.

### **Второй инструктор:**

- вы пришли на брифинг за двадцать минут до его планового начала, но ваш инструктор уже здесь и доброжелательно вас приветствует;
- инструктор начинает брифинг со знакомства с вами, вашим прошлым опытом, представляет себя;
- перед тем как начать рассказывать тематику предстоящей сессии, инструктор интересуется вашими успехами/неудачами на прошлых сессиях. Более того, оказывается, что инструктор еще вчера позвонил вашему прошлому инструктору для того, чтобы узнать о ваших успехах/неудачах и подготовить ответы и рекомендации;
- инструктор проводит брифинг четко и по делу, в полной мере используя визуальный материал, имеющийся в комнате для брифинга;
- периодически задает вопросы по только что пройденной тематике, чтобы убедиться в вашем понимании и запоминании материала;
- заканчивает брифинг достаточно заранее, чтобы вместе с вами выпить кофе в комнате для отдыха и в непринужденной обстановке ответить на ваши вопросы.

Вероятнее всего, вы сталкивались с обоими примерами в жизни — неважно, в летной деятельности или вне ее (например, в годы учебы после школы).

Исключительно из любопытства очень хочется мне задать вопрос: какой тип инструкторов (преподавателей) вы встречали чаще?

Конечно, я намеренно взял две противоположности: черное и белое. В жизни полутонов гораздо больше.

Инструктор может быть умницей, ходячей энциклопедией, знать системы от «А» до «Ы», с жаром рассказывать и сыпать цитатами из FCOM. Он расскажет вам логику работу автопилота и автомата тяги на всех этапах полета, ни разу не сбившись и не заглянув в учебник...

Но на его лекциях вы будете засыпать и ничего в итоге не запомните лишь потому, что он не следовал простым рекомендациям по передаче знаний

Итак, как же люди учатся?



## Как люди учатся и как их учить?

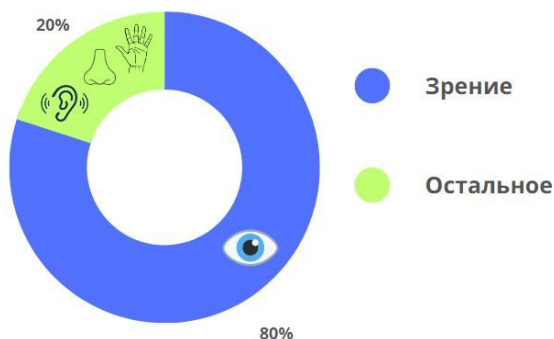
### Методики и техники

Существуют разные типы людей, разные типы характеров. Человечество очень разнообразно!

Исследования показывают, что в общем случае 80% восприятия окружающего мира осуществляется через зрение. И 20% — через все остальные органы (слух, осязание, обоняние). Все учебники по педагогике предлагают использовать видео- и аудиосредства в качестве учебных пособий, так не стесняйтесь и вы ими пользоваться!

Не делайте свой голос единственным средством обучения!

## Восприятие мира



### > Умейте себя подать

Позаботьтесь о своем внешнем виде. Не обязательно надевать костюм с бабочкой, но даже простые джинсы и рубашка не должны быть мятыми и грязными, а ботинки — грязными.

При близком общении (например, в тесной комнате для брифинга) неприятные запахи, источником которых являетесь вы, могут стать препятствием между вашей лекцией и восприятием у слушателей-пилотов. Еще более критично данное правило в тесной кабине самолета. Не стесняйтесь принимать душ, в России это все еще дешево. А если вы курите, для устранения ужасного табачного запаха есть вполне дешевые способы.

### > Визуализируйте!

Одним из наиболее эффективных способов преподнесения материала является использование визуального материала. Если вы хотите что-то рассказать... нарисуйте это на доске. И комментируйте по ходу рисования.

Заранее подготовьте презентацию, плакаты. Очень помогают короткие видео по теме, главное — чтобы материал был хорошо виден, чтобы слушателям не приходилось напрягаться. Используйте правильные шрифты. Не мельчите!

Например, вы рассказываете о методике выполнения визуального захода на посадку и рисуете на маркерной доске профиль полета от рубежа к рубежу по ходу повествования. При этом вы также пишете рекомендуемые скорости, конфигурации и стандартные доклады на каждом рубеже. Отлично! Внимание обучаемых узко направлено на то, что вы уже нарисовали и особенно на том, что рисуете сейчас, вместо того чтобы забегать вперед (в случае использования готового плаката).

По окончании рассказа на доске нарисован готовый профиль, и вам остается сделать краткое повторение основных моментов для закрепления только что построенного фундамента.

**> Двигайтесь!**

Не сидите (не стойте) весь час на одном месте. Внимание слушателя снижается по мере лекции, но если вы просто смените «диспозицию» — это позволит снизить монотонность вашего выступления. Конечно же, не надо и мельтешить, расхаживая из одного угла комнаты в другой.

**> Не стесняйтесь людей!**

Разговаривая со студентом (-ами), не глядите в потолок или себе под ноги. Направляйте взгляд в аудиторию, на лицо конкретного слушателя, к которому обратились с вопросом. Если вы задаете вопрос, выглядите доброжелательно, не изображайте на своем лице третью мировую!

**> Умейте говорить**

Ваша речь должна быть четкой, связной, без «мычания», «нуканья» и прочих слов-паразитов. Избегайте сложных терминов, фраз и конструкций из слов, если можно применить более простые.

Избегайте монотонности. Уверен, вам не понравится, если ученик уснет на самом, как вам кажется, интересном месте или потеряет внимание к нити вашей лекции.

Будьте уверены — вы ему тоже не нравитесь.



Применяйте ораторское мастерство: изменяйте тональность, громкость своей речи. Периодически давайте отдохнуть своим слушателям — вставляйте анекдот, либо рассказ из жизни. Короткое, но интересно видео так же подойдет.

Не забывайте про перемены. Будет полезным организовывать пятиминутки каждые 25—30 минут.

#### **> Умейте слушать**

Обязательно слушайте студента. Проявляйте интерес и участие к тому, что он говорит. Расположите его к себе и, возможно, он признается в проблемах, которые являются для него препятствием в обучении.

Озвучивание проблемы — первый шаг к ее решению!

#### **> Будьте открытым для вопросов**

Всегда приходите заранее — для того, чтобы слушатели получили возможность задать вопросы, накопившиеся до лекции.

Поощряйте вопросы!

#### **> Задержитесь для вопросов**

По окончании занятия не торопитесь домой. Предложите слушателям задать вопросы по только что изученному материалу — возможно, кто-то стеснялся задавать вопрос на публике, дайте ему возможность задать вопрос индивидуально.

#### **> Знайте ответы на вопрос**

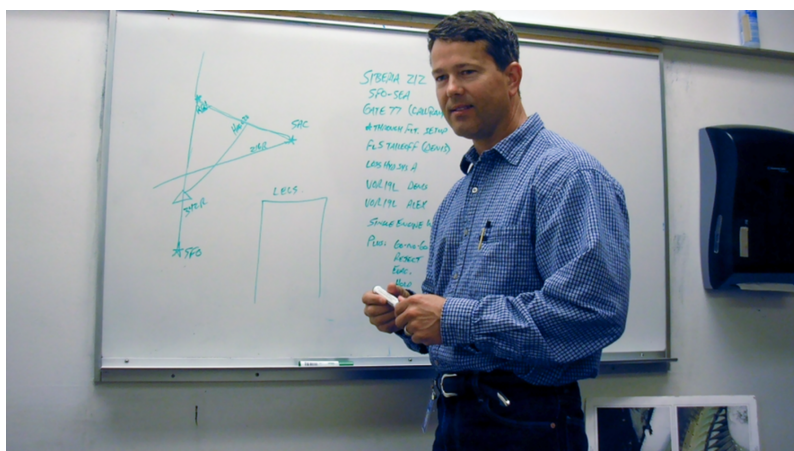
Вы явно не завоеуете уважение студента, если раз за разом не можете ответить. Поэтому, прежде чем преподавать ту или иную тематику, изучите ее самостоятельно, почитайте литературу, на которую ссылаетесь в своей лекции.

Умейте показать студенту «где это написано», умейте дать совет «что почитать еще».

Готовьтесь к тому, что слушатели будут задавать вам вопросы совершенно не по теме, ведь это их шанс получить ответ на проблемные вопросы, например, по летным процедурам.

#### **> Не бойтесь не ответить на вопрос**

Ни один человек в мире не может знать всё. Ваш студент может задать



вопрос, на который вы прямо сейчас не готовы ответить правильно. Худшее, что вы можете сделать — начать изворачиваться, пытаться показать студенту, что вы ответ знаете, или же грозно приказать ему самому узнать ответ и в следующий раз доложить.

Скажите вопрошающему следующее:

*«Это хороший вопрос! Боюсь, что прямо сейчас я не могу дать стопроцентно верный ответ. Мне потребуется некоторое время, я постараюсь ответить завтра».*

И завтра ответьте на вопрос и покажите, где это было написано. Эффект гарантирован!

Как одна из полумер, когда вам действительно некогда, но Вы точно знаете, где слушатель может найти ответ, дайте ему конкретное направление. Например:

*«Прошу прощения, я не могу точно ответить на этот вопрос, но я уверен, что ты найдешь ответ в РПП Часть А глава 35, так как эта глава посвящена данной теме».*

### > Убедитесь в усвоении материала

Недостаточно хорошо рассказать! Куда более важно убедиться, что материал усвоен



Вернемся к упомянутому выше инструктору-умнице, который оттабабил лекцию как прилежный отличник, но слушатели которого не смогли усвоить материал.

Главная ошибка того парня в том, что он хорошо рассказывает, но плохо спрашивает. Он посвящает час монологу, блестяще рассказывая материал, обращаясь и к плакатам, и доске, но всё, что он делает для контроля усвоения материала, это вопрос:

*«Ну что, ребята, вам все понятно?»*

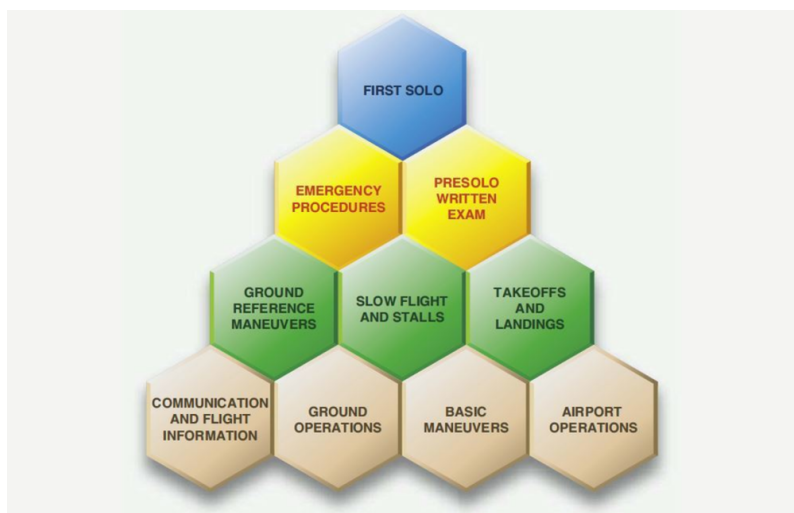
Конечно, студентам все понятно – ведь инструктор замечательно ответил сам себе по поставленной теме. Если бы слушатели были не учениками, а экзаменаторами, они бы обязательно поставили инструктору пятерку за продемонстрированные знания!

Однако на следующем занятии выясняется, что данные слушатели мало что запомнили. «А ведь я же вам целый час рассказывал!», – сокрушается бедолага-отличник.

Инструктор *забыл* про важнейшую часть занятия – проверку того, насколько ученики поняли и запомнили тему.

Банального вопроса «Вам все понятно?», увы, недостаточно. Необходимо потратить время и дать шанс студентам высказаться по теме занятия. Задавайте вопросы, проверяйте усвоение материала.

А если занятие длинное, комплексное, его следует разбивать на блоки и подтверждать усвоение после окончания каждого.



*Пример блоков подготовки к первому полету «соло» в летном училище*

В указанном выше примере про визуальный заход и маркерную доску следующим действием инструктор просит пилотов повторить то, что он только что рассказал. Инструктор аккуратно стирает с доски заметки про «конфигурацию», «скорости» и «доклады» на рубежах, после чего ведет указкой от рубежа к рубежу и просит обучаемого рассказать, что именно он должен сделать или обеспечить.

**> Монолог следует периодически превращать в диалог!**

Есть очень простая, но максимально эффективная методика.

Если вы задали вопрос и вдруг обучаемый не смог ответить (например, «какое ограничение по скорости при полете с закрылками 15»? ) — подскажите правильный ответ и затем задавайте тот же вопрос через некоторые периоды времени, даже если вы уже обсуждаете совершенно иную тему.

| Повторение — мать учения!

Эта простая методика безотказно работает во всех случаях и применима при проведении какой угодно подготовки.

# Обучение и фасилитация

В рамках сообщества инструкторов все большую популярность приобретает метод фасилитации<sup>1</sup>. На применении данного метода во многом основана работа инструктора EBT (Evidence-Based Training).

## Краткий обзор EBT

EBT — это инструмент, который служит главной цели: повысить шансы экипажа успешно справиться с нештатными ситуациями, даже если пилоты не были к ним предварительно специально подготовлены.

Хорошая задача, не правда ли? Звучит здорово! Но чем же не устраивает традиционная система подготовки пилотов и проверки их квалификации? Почему её надо менять?

В наши дни традиционная подготовка пилотов и последующая проверка квалификации... не сильно-то и отличается от тех принципов и методов, которые существовали лет так 50 назад. Тренировки на тренажерах проводятся весьма узконаправленно — на отработку элементов, требуемых авиационными властями. А на проверке оценивается способность пилотов выполнять эти элементы на необходимом уровне соответствия какому-то ограниченному набору требований, который десятилетиями практически не пересматривался.

Отказ двигателя случается по несколько раз за тренажерную сессию. Пилотам предлагается то отработать навык продолжения взлета с отказавшим двигателем, уход на второй круг с отказавшим двигателем, посадку с отказавшим двигателем, то продемонстрировать эти навыки для подтверждения квалификации. Различия лишь в том, как именно откажет двигатель — то ли это банальный срыв пламени в камере сгорания, то ли разрушение с мгновенной остановкой и пожаром.

Если посторонний человек вдруг задумает проанализировать элементы современной тренажерной подготовки на современных самолетах, то вывод у него будет очевидным: разнообразные отказы двигателей случа-

<sup>1</sup> от англ. «to facilitate» — облегчать, способствовать, помогать

ются повсеместно и ежедневно!  
Но так ли это на самом деле?  
Нет.

Отказ двигателя на современном самолете — редчайшее явление! Подавляющее большинство современных пилотов гражданской авиации за всю свою долгую летную карьеру не сталкиваются с какими-либо серьезными отказами, а уж отказ двигателя можно было бы назвать сущим везением, если бы это было уместным.

Лет 50—70 назад, когда реактивная авиация находилась в самом начале своего пути, а винтовые лайнеры все еще активно бороздили небо, ситуация была иной. Самолеты были не такими надежными, подкидывали каверзы регулярно, и необходимость частой тренировки отказов двигателя действительно была. И ей уделялось...

Ей уделялось примерно то же самое время на тренажерах, что и сейчас. То есть паровоз давно уже ушел вперед, а машинист еще завтракает в вокзале — примерно так можно охарактеризовать подход к подготовке сегодня.

Да, были внедрены новые методики, принципы, прочие бла-бла-бла, но суть остается прежней — проверка квалификации посредством удовлетворения набору требований, существующих (образно говоря) со времен Дугласа-3.

Инциденты и, увы, катастрофы продолжают случаться, и в большинстве из них главными факторами выступают ошибки людей, чаще всего пилотов. Один что-то неправильно сделал, другой не заметил, или заметил, но не подсказал, не помог и пошло-поехало.

При этом все пилоты попадают в самолет лишь тогда, когда они пройдут подготовку, то есть их квалификация подтверждена. Они соответствуют установленным требованиям.

Почему же кто-то не справляется? Получается, его квалификация на самом-то деле не соответствовала?» Проверка была проведена формально?

Как вы думаете, уважаемые коллеги, **если пилот «квалифицированный», означает ли это, что он «компетентный»?**

Этот вопрос озадачил светлые головы авиационных специалистов довольно-таки давно, и результатом измышлений и активной пятилетней работы стало появление в 2013 году документа ИКАО 9995 «Руководство по подготовке персонала на основании анализа фактических данных». Для краткости я буду применять термин EBT, который используют во всем мире.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПИЛОТА В ЕВТ	
APK	Применение процедур
COM	Коммуникация
FPA	Пилотирование: ручное
FPM	Пилотирование: в «автомате»
LTW	Лидерство и командная работа
PSD	Решение проблем и принятие решений
SAW	Ситуационная осведомленность
WLM	Управление рабочей нагрузкой
KNO	Знания

Система ЕВТ предлагает перестать тренировать пилотов как обезьянок на демонстрацию умений по одним и тем же элементам квалификации и делает упор на всестороннем развитии профессиональных качеств. Да, быть квалифицированным (то есть получить диплом о соответствии набору требований) ещё не означает быть компетентным — то есть не гарантирует умения этим инструментарием пользоваться.

*Быть квалифицированным пилотом не означает быть пилотом компетентным.*

Если в традиционной системе главным объектом проверки были технические способности пилота, его умение крутить штурвал, то в системе ЕВТ объектом оценки и развития пилота является его компетентность в различных областях профессионализма, как технических, так и нетехнических. ЕВТ оценивает и — важно! — *развивает* умение пилота управлять имеющимися ресурсами эффективно.

ЕВТ максимально использует концепцию CRM для достижения главной цели: развивать пилотов до такого уровня, при котором они будут справляться не только с традиционными отказами двигателей, но и не теряться в нестандартных ситуациях, к которым они не были целенаправленно подготовлены заранее.

В ЕВТ принята новая шкала оценки способностей пилотов — список **ключевых компетенций**, которые в свою очередь базируются на индикаторах поведения, наблюдение за демонстрацией (или не демонстрацией) которых пилотами позволяет инструктору оценить степень обладания той или иной компетенцией.

**Описание:**

Демонстрирует навыки эффективной словесной, неречевой и письменной коммуникации в нормальных и нестандартных ситуациях.

**Поведенческие индикаторы:**

- a. Обеспечивает готовность и способность реципиента получить информацию.
- b. Определяет должным образом, что, когда, как и кому сообщить.
- c. Передает сообщения ясно, точно и лаконично.
- d. Подтверждает, что реципиент правильно понял важную информацию.
- e. Внимательно слушает и демонстрирует понимание при получении информации.
- f. Задает уместные и полезные вопросы.
- g. Придерживается стандартной фразеологии и методики ведения радиотелефонной связи.
- h. Правильно понимает и толкует необходимую документацию компании и полетную документацию.
- i. Правильно понимает, толкует, составляет и отвечает на сообщения, передаваемые по линии связи на английском языке.
- j. Составляет точные отчеты в соответствии с эксплуатационными процедурами.
- k. Правильно истолковывает неречевую коммуникацию.
- l. Использует визуальный контакт, телодвижения и жесты, соответствующие речевому сообщению и дополняющие его.

*Пример индикаторов поведения для компетенции COM*

**Профессиональная компетенция** — способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач.

В чем же разница с традиционным подходом?

Если в традиционной системе проверки квалификации нетехнические навыки оценивались отдельно, и — что важно! — если пилот не демонстрировал правильное поведение (то есть CRM), но при этом его технические навыки требованиям соответствовали, то его квалификация считалась подтвержденной, пусть и с некоторым оговорками: мол, пилоту следовало бы обратить внимание на недостатки CRM и их исправить.

Как исправить? Да кто ж его знает! Инструментов не предполагалось и, как правило, никаких действий дальше не следовало — прошел проверку и прошел. Молодец! Иди летай! Через полгода глянем еще раз.

И так до выхода пилота на пенсию.

Такой несерьезный подход к оценке CRM в свою очередь способствовал и несерьезному подходу со стороны пилотов. Какой смысл меняться, если проверку ты все равно проходишь?

**В системе EBT** все компетенции рассматриваются в комплексе. И даже если пилот в конце концов успешно справляется с отказом двигателя, но при этом демонстрирует невысокие навыки коммуникации, решения проблем и принятия решений — то такому пилоту предстоит пройти дополнительную подготовку, направленную на развитие неблагоприятных компетенций. Образно говоря, летать пилот уже умеет, а вот вести себя — еще нет.

**В традиционной системе** все пилоты авиакомпании в течение полугода проходят подготовку по одинаковому для всех сценарию тренажерной подготовки. Первый день — тренировка (Sim Refresher), второй — проверка (Sim Check). В некоторых авиакомпаниях сначала идет проверка, а потом тренировка, но сути это не меняет. Везде отрабатываются стандартные элементы, стандартные отказы и чаще всего не комплексно.

**В системе EBT** наступает сдвиг парадигмы: переход от проверки... к постоянной тренировке. А еще точнее — к оценке и постоянному развитию. Вместо традиционной проверки квалификации предлагается перейти к оценке компетенций, то есть сначала оценивается текущий уровень компетентности пилота посредством выполнения специальных упражнений, а затем идет развитие проблемных зон и укрепление сильных.

Отмена проверки в ее сегодняшнем понимании как проверки квалификации — цель будущего<sup>1</sup>, сегодня отрасль еще не готова отказаться от требования оценивать пилотов по элементам квалификации. Тем не менее процесс запущен.

### **Каким образом предлагается развивать компетентность пилота?**

EBT базируется на максимально возможном использовании современных тренажеров, которые позволяют имитировать полет самолета с высокой точностью.

Да, комплексные тренажеры в авиации существуют очень давно. А вот новость EBT заключается в том, чтобы на тренажерах реализовать именно тренировку. В идеале — только тренировку, исключив традиционную проверку в том виде, в каком она есть сегодня.

Считается, что человек усваивает лучше, когда его тренировка не омрачена давлением — например, боязнью непрохождения проверки.

<sup>1</sup> Три года назад, публикуя этот материал, я писал «отдаленного будущего». С тех пор в ИКАО на официальном уровне был принят компетентностный подход (Doc 9868 PANS-TRG), так что ожидается, что авиакомпании должны перейти к оценке компетентности и уйти от проверки квалификации в ближайшем будущем. К сожалению, это не касается России — наша нормативная база и не думает меняться.

ЕВТ в обязательном порядке предлагает инструкторам организовать атмосферу, в которой тренируемые будут чувствовать себя спокойнее, будучи на полном серьезе уверенными, что всё, через что им предстоит пройти — для их же блага.

Сам же инструктор ЕВТ является центром её вселенной, и именно от того, насколько компетентны инструкторы авиакомпании в своей работе, насколько стандартизирована работа инструкторов и зависит успешность всей затеи.

Звучит утопично, и, признаться честно, это скорее магия, чем инструмент по ГОСТу. На первом этапе внедрения вряд ли удастся сделать всё правильно и красиво. Тем не менее кое-какие инструменты авиакомпаниям предлагаются. Например, внедрение ЕВТ предусматривает информационное обеспечение пилотов (что такое ЕВТ, зачем нужно, что авиакомпания собирается делать), а инструкторы должны пройти специальную подготовку, прежде чем стать инструкторами ЕВТ.

Информирование пилотов продолжается на тренажере — сессия начинается с брифинга, на котором инструктор специальными фразами доносит идею ЕВТ до обучаемых, рассказывает о том, чем сегодня мы будем заниматься и так далее. И конечно же, обучаемым открытым текстом сообщается о том, что цель ЕВТ — это тренировка, при этом сам инструктор должен являть собой доброжелательность и готовность к диалогу.

Сложная задача, не правда ли?

То есть важным способом снижения давления на пилотов является информированность. Считается, что тренируемые будут более открыты и восприимчивы, в том числе и к критике, причем к самокритике в первую очередь.

Не правда ли, что на первый взгляд такой подход может показаться каким-то чересчур уж простым? Выглядит так, что ЕВТ предусматривает снижение требований к пилотам, уменьшение нагрузки.

Как-то несерьезно! Нельзя пилотов расслаблять, наоборот, жестче с ними надо! А то расслабились без меры. Гайки и так уже раскрутились, и вы тут со своим ЕВТ последние скрепы расшатаете.

Для того чтобы оценить, а далее развить компетенции пилота, ЕВТ делает упор на использовании SBT — метода подготовки, основанного на сценариях реального полета.

SBT похож на LOFT, только с некоторыми дополнениями. Так, LOFT предполагает начало полета в комнате для брифинга, а инструктор не имеет права вмешиваться в работу обучаемых. В итоге, если обучаемые допускают ошибку, а потом ещё одну, либо не замечают угрозу, то ситуа-



ция усложняется и усложняется, проблемы растут как снежный ком и ни о какой доброжелательной тренировочной атмосфере говорить уже не приходится.

В отличие от LOFT, SBT может начинаться на любом этапе полёта, а инструктору дозволяется вмешиваться, правда с оговорками.

Для оценки компетенций применяется SBT с названием EVALUATION — полет по сценарию, где инструктор, как и во время LOFT, не вмешивается в работу обучаемых, но если такое требуется, это влияние должно быть учтено в оценке.

А вот для последующего развития компетенций применяется SBT как тренировка в чистом виде — инструктор имеет право помогать пилотам, останавливать тренажер, давать возможность самостоятельно подумать, проанализировать ситуацию (конечно, не рекомендуется этим злоупотреблять). Такой метод позволяет не допустить перехода ситуации в критическую, в которой масса последовавших одна за другой ошибок превращает сессию в стресс-тест, позволяет понять проблему в ее зародыше, и, как следствие, получить полезные знания в реальном времени.

Каждый сценарий предусматривает череду проблем, которые пилоты должны распознать и решить. Например, это может быть снижение с эшелона и заход на посадку, при этом диспетчер задерживает самолет на какой-то высоте, в итоге пилотам требуется применять навыки управления лайнером, чтобы догнать профиль и своевременно стабилизироваться. Кроме этого, заходу мешает грозовая засветка, а расчет топлива показывает, что минимальное потребное топливо для ухода на запасной наступит строго при посадке. На предпосадочной прямой вдруг оказывается, что попутная составляющая не проходит, следует уход на второй круг, после чего от экипажа ожидается, что он сообразит выполнить заход с другим курсом.

Фазы EVALUATION и SBT — ключевые в EBT, но также компетенции пилотов развиваются с помощью этапов maneuvers и in-seat instruction, которые тоже являются тренировками в чистом виде.

\*\*\*

Вот как-то так. Сессии EBT не проще, чем обычные, но они направлены на получение полезных навыков взаимодействия, оценки ситуации и принятия решений.

## Традиционный инструктор

Инструктор, преподаватель, учитель — это специалист, который прошел соответствующую подготовку и получил право проведения обучения других людей. Какого именно обучения — в контексте данного материала не важно, важны методики, которыми инструктор пользуется для преподавания. Методики определяют, что считать традиционным, а что — новаторским.

Основная методика традиционного инструкторства заключается в так называемом «прямом обучении», при котором инструктор рассказывает, показывает, указывает (на ошибки, например) и дает рекомендации и указания, как пилоту исправиться.

*«Я говорю — ты слушаешь», «я делаю — ты смотришь», «я делаю — ты повторяешь», «ты делаешь — я критикую», — такими фразами можно кратко охарактеризовать основные методики традиционного инструктора.*

Традиционная методика отлично работает во многих областях обучения, например курсантов летных училищ — то есть при обучении специалистов с малым опытом. Пока у человека не наберется определенный опыт, не появятся необходимые знания и навыки, прямой метод обучения будет хорош и эффективен. Более того, он будет оставаться достаточно хорошим и для тех, кто уже полетал, получил некоторый опыт. Иногда без него не обойтись и с опытными пилотами.

Но будет ли по настоящему эффективным обучение себе подобных, то есть уже опытных специалистов, применяя исключительно методику прямого инструкторства?

## Инструктор-фасилитатор

«Фасилитация» (англицизм от facilitate) означает «помогать, способствовать, облегчать». Используя метод фасилитации, инструктор добивается повышенной эффективности усвоения материала.

Достижения в педагогике позволили ученым сделать вывод о том, что взрослые люди, уже имеющие определенный опыт в области, в которой проводится обучение, усваивают материал лучше и надежнее, если сами осознанно дойдут до понимания причин собственных отклонений или

собственного успеха. Но далеко не каждый человек способен копаться в себе самостоятельно и достаточно критично. Необходимо мотивировать его на диалог, помочь начать рассуждать и в итоге прийти к правильным выводам, сделанным, опять же, самостоятельно.

Инструктор-фасилитатор — это тот человек, который наведет пилота на правильную мысль, помогая вопросами, которыми он выстраивает диалог в нужном направлении.

## Уровни фасилитации

Существуют три уровня фасилитации: «**высокий**» — самый эффективный, «**средний**» (менее эффективный) и «**низкий**» (наименее эффективный).

**Высокий** уровень возможен тогда, когда пилот самостоятельно готов обсуждать важные моменты только что проведенной подготовки и помощь инструктора для этого практически не требуется, кроме как провести вступительную часть, слушать и периодически направлять диалог. На высоком уровне фасилитации прямое (традиционное) обучение не требуется.

На **среднем** уровне пилот менее активен в обсуждении самих себя, и инструктору приходится периодически использовать более прямые методики.

На противоположной стороне находится **низкий** уровень фасилитации. Инструктору приходится регулярно применять прямые методы для того, чтобы провести обучение. Тем не менее всё равно следует стараться использовать фасилитацию, чтобы направить обучаемых к критическим важным точкам.

Применение уровней гибкое и зависит от того, как идет, развивается беседа, от уровня подготовки пилота, его готовности к разговору.

Инструктору следует стараться выводить обсуждение на более высокие уровни.

Инструктор-фасилитатор в основном слушает, проявляя внимание за ходом рассуждений пилота. Иногда он задает вопросы, направляющие дискуссию в сторону понимания важных моментов, определенных инструктором заранее.

	ТРАДИЦИОННЫЙ ИНСТРУКТОР	ИНСТРУКТОР ЕВТ (ФАСИЛИТАТОР)
Что подразумевается под словами "обучение"/"фасилитация"?	Устное изложение, показ	Предоставление тренируемому пилоту возможности самому найти ответ
В чем состоит цель?	Передача знаний и развитие навыков	Проникновение в суть/самоанализ, позволяющие изменить установку
Кто знает предмет?	Инструктор	Инструктор и тренируемый
Кто обладает опытом?	Инструктор	Инструктор и тренируемый
Каковы взаимоотношения?	Авторитарные	Равноправные
Кто определяет тематику?	Инструктор	Инструктор и тренируемый
Кто говорит больше всего?	Инструктор	Тренируемый
Каковы сроки?	Ограниченные	Неограниченные
Что в центре внимания?	Инструктор и задача	Тренируемый: эффективность и поведение
Какова рабочая нагрузка?	Средняя	Высокая
Каково мышление инструктора?	Категоричное	Некатегоричное
Как оценивается прогресс?	Наблюдение	Направленная самооценка

## Особенности инструктора-фасилитатора

Инструкторское мастерство в фасилитации заключается в умении создать открытую дружескую атмосферу, задавать наводящие вопросы, избегая таких, на которые можно ответить лишь «да» или «нет», и тем более стараться не озвучивать собственные утверждения о причинах ошибочных действий — в идеале к последнему тренируемые должны подойти самостоятельно.

Может случиться и такое, что выслушав аргументы пилота, инструктор изменит своё мнение (не забываем, что речь идет о беседе профессионалов), а инструктор при проведении тренировки мог упустить нюанс, который не пропустил тренируемый пилот.

Признать доводы своих тренируемых, научиться у них — высшее искусство инструктора! В системе ЕВТ учится не только студент, но и учитель тоже.

# Брифинг и дебрифинг

Данный раздел содержит общие рекомендации инструктору-фасилитатору по проведению брифинга и дебрифинга как для рейсовых, так и для тренажерных тренировок и проверок.

## Брифинг

Каждой тренировке должен предшествовать брифинг с обучаемым (и), на котором рассматриваются:

- цели предстоящей подготовки;
- элементы подготовки;
- рекомендации по эффективному и безопасному выполнению задач подготовки;
- риски, связанные с некачественным выполнением данных задач;
- стандарты успешного окончания.

В начале брифинга открыто предложите задать вопросы, которые, возможно, есть у обучаемого.

Инструктору следует мотивировать обучаемых задавать вопросы для разъяснения непонятных моментов.

При выполнении рейсовой тренировки на воздушном судне, инструктор определяет конкретные задачи тренировки, проводит полноценный предполетный брифинг или контролирует процесс брифинга, если по задаче подготовки инструктор не выполняет активной обучающей роли (самостоятельные полеты КВС под контролем пилота-инструктора).

В процессе предполетной подготовки (брифинга на тренажере) изучите историю тренировок пилота, проверьте выполнение задач, выданных для самостоятельной подготовки. При наличии замечаний, попросите пилота рассказать о них, убедитесь, что пилот понимает причины возникновения и знает, как действовать правильно.

Объяснения и рекомендации инструктора должны быть четкими, ясными и направленными на конкретные цели подготовки. Инструктору следует учитывать опыт и знания пилота (-ов).

Обучаемому требуется знать не только, что именно он собирается изучать, но и каким способом он будет проходить подготовку, как будет проходить занятие и как будет оцениваться результат.

## Принципы проведения брифинга

- спокойная атмосфера, доброжелательность;
- информирование пилота (-ов);
- избегайте закрытых вопросов, то есть таких, на которых можно ответить «да» или «нет». Задавайте открытые вопросы, которые мотивируют пилотов поделиться тем, что они считают важным;
- делайте упор на позитиве. Не стесняйтесь похвалить пилота, если он этого заслужил, чтобы поднять его мотивацию;
- учитывайте, что перед вами профессиональные пилоты, а не курсанты первого курса летного училища. По возможности избегайте прямых методов обучения, повышайте уровень фасилитации.

Установите взаимопонимание и постарайтесь создать доброжелательную спокойную атмосферу. Попробуйте определить уровень тревожности пилотов.

Для того чтобы помочь пилотам расслабиться, в первую очередь вы сами должны быть расслаблены и не являть собой нервность и напряжение.

Заранее продумайте, как вы будете проводить сессию, в том числе ключевые моменты на брифинге. Не стоит приходить в учебный центр мигнута в минуту — в данном случае пунктуальность играет не на пользу качеству обучения. Придите чуть пораньше, подготовьте учебный материал, проверьте работоспособность необходимого оборудования для того чтобы исключить сюрпризы, негативно влияющие на проведение тренировки. Заранее изучите список выявленных на тренажере неисправностей, проанализируйте их влияние на предстоящую тренировку.

#### **Если вы и обучаемые незнакомы**

*Представьте себя, свой опыт в авиации (но постарайтесь не задавить авторитетом!), попросите пилотов рассказать о себе. Обмен опытом, проявление интереса к прошлому своих тренируемых могут помочь снизить градус тревожности у обучаемых.*

Спросите:

*«Коллеги, вы изучили материалы по предстоящей тренировке?»*

Да, это закрытый вопрос, так что подкрепите его открытым предложением, проявив дружелюбие:

*«Я готов ответить на вопросы, который у вас появились».*

Не превращайте брифинг в монолог, используйте различные методики, чтобы поддерживать внимание и вовлеченность пилотов.

Не спрашивайте одного и того же пилота, соблюдайте очередность. Если пилот затрудняется с ответом, не спешите спрашивать мнение другого пилота — дайте первому время подумать. Предложите ему открыть документ и найти ответ на вопрос самостоятельно. Если не справляется — попросите помочь другого пилота.

Завершите брифинг таким образом, чтобы предоставить пилотам несколько минут свободного времени для личных нужд. Перед тем как покинуть комнату для брифинга, допустимо задать закрытый вопрос:

*«Коллеги, остались ли у вас вопросы по предстоящей тренировке?»*

## Дебрифинг

Дебрифинг — важная часть тренировки. Он представляет собой справедливый и беспристрастный обзор, основанный на отмеченных инструктором фактах.

### **Важно!**

*Не пытайтесь опираться на свои предположения, чувства, симпатии или антипатии.*

Целью дебрифинга является достижения тренируемым ясного понимания результатов своей работы, особенно в области компетенций, требующих развития. Последнее и является задачей тренировки на дебрифинге, то есть то, к чему инструктору следует подводить пилота применением методики фасилитации. Следовательно, к моменту начала дебрифинга инструктор должен определить цели предстоящей беседы.

Начните дебрифинг с краткого вступительного слова о целях предстоящей беседы, её формате (*«Это будет открытый диалог»*), о времени, которое вы отвели на проведение дебрифинга. Поощрите свободное общение. Объявите результат тренировки.

*«Хорошая работа, спасибо! Вы оба отработали прекрасно!»*

Если требуется, назовите причину необходимости дополнительной подготовки и возможные процедуры, которые будут проведены в рамках планирования дополнительной подготовки.

Довольно часто инструктора одолевают эмоции, особенно после не самой лучшей работы тренируемых. Необходимо свои эмоции контролировать.

Всегда, независимо от личных эмоций, объявляйте результат тренировки в спокойном доброжелательном ключе.

*«Есть моменты, которые нуждаются в улучшении, поэтому я рекомендую назначить дополнительную тренировку для того, чтобы развить вашу уверенность в следующих компетенциях»*

Назовите элементы, по которым вы поставили низкую оценку и объясните почему.

*«Я поставил низкую оценку по компетенции (назвать), так как в (указать эпизод) я наблюдал небезопасную ситуацию, которая была вызвана недостатками в проявлении следующих индикаторов поведения: (укажите индикаторы)<sup>1</sup>»*

После того как результат объявлен, предложите обучаемым начать диалог:

*«Есть ли что-то, что следует коротко обсудить прямо сейчас, какой-либо эпизод или конкретные элементы тренировки?»*

Дебрифинг проводится в форме открытого обсуждения, в ходе которого обучаемым следует предложить оценить свои действия. Не требуется обсуждения эпизодов в хронологическом порядке — он может быть любым.

Начните разговор с позитива, например:

*«Давайте поговорим об эпизодах, где вы отработали очень хорошо. Что по вашему мнению сегодня у вас получилось действительно здорово?»*

Если обучаемые не могут вспомнить, помогите наводящими вопросами. Как только вы найдете о чем поговорить, задайте вопрос:

*«Что помогло вам эффективно справиться с ситуацией?»*

<sup>1</sup> Я привожу понятие компетенций и индикаторов поведения в надежде, что в вашей авиакомпании идут по направлению к ЕВТ. Если же нет, то в описываемом примере следует обсудить ситуации и сделать упор на действия пилотов, которые не были лучшими.



Ответами может быть, например: взаимодействие, хорошее распределение рабочей нагрузки, управление временем, помощь другого пилота. Зачастую пилоты не могут сформулировать, что же им конкретно помогло, поэтому подскажите наводящими вопросами:

*«Какая компетенция или компетенции пригодились тогда, когда вы столкнулись с несколькими отказами и ситуация резко усложнилась?»*

Поговорив о позитивном, предложите пилотам критически оценить свои действия. Начните с общего вопроса, постепенно направляя пилотов к главной задаче дебрифинга.

*«Были ли какие-то эпизоды, где вы по вашему мнению действовали не лучшим образом?»*

Или:

*«Если бы у вас была возможность повторить сегодняшнюю сессию, что вы хотели бы сделать иначе, чтобы работать более эффективно?»*

Если обучаемые не могут ответить, помогите им, задайте уточняющие вопросы, например:

*«Расскажите об эпизоде, случившемся при заходе на посадку по VOR/DME?»*

*«Что повлияло на то, что ситуация развилась таким образом?»*

*«Вспомните, какая индикация была на FMA в этот момент?»*

*«Какой режим работы AFDS мог дать лучший результат?»*

Эффективным инструментом дебрифинга является демонстрация видеозаписей проведенной сессии. После совместного просмотра ключевых эпизодов инструктор может развить диалог вопросами:

*«На что вы обратили внимание при просмотре видео?»*

Хочется обратить внимание, что дебрифинг по методу фасилитации не должен быть ограничен жесткими временными рамками, иначе теряет его смысл. Пилотам надо дать время на размышления, на аналитику, на разговор, на выводы.

Так как все пилоты разные, определить время, которое для этого требуется, невозможно. Конечно, это не означает, что дебрифинг может продолжаться бесконечно долго, тем не менее инструктору не следует проявлять нетерпение, подталкивая пилота или слишком рано переходя на более низкие уровни фасилитации. Продолжайте помогать пилотам, на-

правляя беседу в нужное русло наводящими вопросами.

## **Чек-лист контроля прогресса дебрифинга**

- Кто говорит больше всего: вы или они?
- Задавали ли вы хотя бы два вопроса по обсуждаемой проблеме (углубленная дискуссия)?
  - Проводят ли пилоты анализ сами?
  - Общались ли пилоты между собой?
  - Все ли все необходимые проблемы рассмотрены?
  - Было ли закреплено положительное поведение?

Да!	Нет!
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Начать с короткого, но емкого вступления.</li> <li>✓ Побуждать к самоанализу (исследования показывают, что это самая эффективная форма обучения).</li> <li>✓ Заявить о необходимости вовлечения слушателей в процесс обучения.</li> <li>✓ Позволить пилотам определить план занятий посредством опроса относительно: <ul style="list-style-type: none"> <li>части занятий, которую они хотели бы обсуждать;</li> <li>областей, в которых отсутствуют проблемы.</li> </ul> </li> <li>✓ Демонстрировать доброжелательность и уважение.</li> <li>✓ Использовать открытые вопросы (кто, где, когда, что, почему, как).</li> <li>✓ Расширить обсуждение дополнительными вопросами.</li> <li>✓ Поинтересоваться: <ul style="list-style-type: none"> <li>что именно произошло?</li> <li>почему это произошло?</li> <li>почему произошло именно так?</li> <li>что послужило фактором для развития ситуации?</li> <li>каким(и) способом(и) пилоты (с)могли взять ситуацию под контроль?</li> <li>что можно было сделать лучше?</li> </ul> </li> <li>✓ Слушать и побуждать к высказыванию мнений.</li> <li>✓ Называть слушателей по имени, кивать, улыбаться, поддерживать.</li> <li>✓ Расположиться напротив, проявлять внимание и интерес.</li> <li>✓ Использовать прием тишины: оставить вопрос без ответа и дать слушателям время подумать в течение нескольких секунд.</li> <li>✓ Оценить необходимость использования прямого обучения в областях, в которых пилоты демонстрируют недостаточные знания или понимание.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Пропустить вступление – это наиболее действенный способ погубить метод фасилитации еще в процессе подготовки.</li> <li>✓ Читать "лекции".</li> <li>✓ Использовать жёсткий временной график.</li> <li>✓ Перебивать.</li> <li>✓ Отвечать на свои же вопросы.</li> <li>✓ Использовать вопрос и ответ.</li> <li>✓ Вести "допрос".</li> <li>✓ Думать вместо слушателей.</li> <li>✓ Грубить.</li> <li>✓ Проявлять неуважение.</li> </ul>

Рекомендации по проведению дебрифинга

# Ответственность пилота-инструктора

## Осознание личной ответственности

Важной основой решения проблем обучения является осознание инструктором личной ответственности.

Прежде чем заняться обучением, инструктору необходимо честно ответить на каждый из следующих вопросов:

*«Имею ли я желание заниматься таким трудным делом, как ввод в строй неопытного пилота?»*

*«Имею ли я достаточное количество терпения, чтобы не требовать от обучаемого моментального прогресса?»*

*«Готов ли я в свободное от полетов время заниматься с обучаемым, если это требуется?»*

*«Достаточен ли мой личный уровень знаний стандартов и правил авиакомпании?»*

*«В достаточной ли мере я умею работать в соответствии с РПП?»*

Инструктор обязан:

- обеспечивать адекватное преподавание;
- требовать показатели, адекватные принятым стандартам обучения;
- поощрять позитивные качества;
- обеспечивать безопасность обучения.

Обучение должно обеспечивать возможность исследований и экспериментов.

Период обучения — это период создания навыков, привычек, во время которого обучаемые применяют свое внимание, память и суждения для выработки стиля поведения. На пилоте-инструкторе лежит высокая ответственность суметь правильно оценить степень подготовки пилота, прежде чем допустить его к самостоятельной работе.

Работа инструктора заключается в том, чтобы из пилота-ученика создать «безопасного» пилота, исповедующего профессиональный подход к выполнению полетов.

Инструкторы несут ответственность за подготовку пилотов, которые бу-

дуг выполнять полеты настолько безопасно, насколько это возможно. Очень важным является привить пилоту понимание, почему они должны соответствовать стандартам и исходя из чего данные стандарты устанавливаются.

Инструкторам не следует сообщать пилоту минимальные требования, необходимы для успешного прохождения проверки во время учебных полетов, чтобы не настраивать пилота на планку более низкую, чем он может освоить. Эти требования необходимо представить непосредственно перед самой проверкой.

## Оказание помощи в обучении пилоту

### > Мотивация

Изучение нового должно приносить обучаемому удовлетворение. В ином случае мотивация может снизиться до критического уровня.

Инструктор может поддерживать высокий уровень мотивации, если от занятия или полета пилот получает позитивные эмоции.

Это не означает, что инструктор может упрощать программу или приносить в жертву следование стандартам и правилам, пытаясь добиться хорошего настроения у обучаемого, не заметившего трудностей, потому что ему не пришлось с ними бороться.

Пилот получает удовлетворение от осознания факта успешного достижения поставленной цели, решения задачи обучения.

Использование стандарта результата обучения (как осязаемой и понятной цели) и оценка достижений в соответствии с этим стандартом являются важными помощниками в процессе обучения.

Осознание пилотом факта, что он достиг уровня соответствия стандарту, является одним из способов поднятия мотивации.

Процесс изучения нового должен быть интересным. Знание цели каждой задачи подготовки является важным как для инструктора, так и для пилота. Незнание или не понимание того, зачем и для чего проводится данное занятие, приводит к непониманию, раздражению и потере заинтересованности у пилота.

### > Обеспечение адекватного преподавания

Для того, чтобы приспособить пилота к своей манере обучения, инструктор анализирует его личностные качества, образ мышления и способности.

Нет двух одинаковых пилотов, и один метод обучения может не быть одинаково эффективным для всех обучаемых.

Инструктор должен познакомиться с пилотом для того, чтобы получить представление о нем, о его интересах, темпераменте, мышлении. Инструктор должен быть готовым изменить свои методы обучения по мере того, как пилот продвигается по этапам подготовки.

Инструктор, который неправильно проанализировал личность обучаемого, может столкнуться с тем, что работа не приносит ожидаемый результат.

### > Влияние характера обучаемого

#### **Пример**

Пилот, человек по характеру тихий и сдержанный, оказался не способен усваивать материал так быстро, как поначалу хотелось его инструктору. Инструктор проанализировал личность пилота и стало очевидно, что его обучаемый по характеру флегматик и частично меланхолик.

Такой может не справиться со сложной ситуацией из-за неуверенности в собственных силах, даже если ситуация хорошо осознана и понятна. В подобных случаях обучение в первую очередь следует направить на выработку у пилота уверенности в своих возможностях.

#### **Важно!**

*Слишком много критики может подорвать желание учиться даже у не самого тонкокожего ученика!*

Пилот, требующий большего времени для усвоения материала, требует применения соответствующих методов обучения, которые сочетают в себе такт, тонкое восприятие и деликатное обращение. Но если данный пилот получает слишком много помощи, подсказок, у него может развиваться чувство собственной некомпетентности.

Для пилота, прогресс обучения которого страдает из-за низкой уверенности в своих силах, объемную задачу важно разделить на составные части, которые по отдельности будут решаться проще.

Сложные элементы можно разделить на несколько составляющих и тренировать каждую до достижения достаточного уровня навыков.

Например, при подготовке на тренажере, тренировку координированных разворотов можно начать с отработки навыков выдерживания заданной высоты. По мере того, как у пилота появляются нужные навыки, инструктор усложняет задачу требованием выдерживания заданного крена и скорости.

Быстро прогрессирующие пилоты тоже могут бросить вызов мастерству инструктора. Так как такие пилоты делают мало ошибок, они могут предположить, что исправление отклонений может быть не таким уж и важным. Подобная самоуверенность может привести к плохим показателям.

Пилот получает устойчивые знания тогда, когда он заинтересован в том, чтобы не допустить отклонение или не совершить ошибку.

Если обучаемый прошел всю подготовку, а инструктор ни разу не корректировал и не поправлял его, в памяти такого пилота может не закрепиться то, что происходило, в отличие от тех пилотов, внимание которых было направлено на анализ своих отклонений. Как итог пилот может начать недооценивать сложности потому что он привыкает к тому, что задачи он решает легко и просто.

Для того, чтобы подобного «сверхспособного пилота» мотивировать относиться к обучению с должным уважением, инструктору допустимо повышать требования успешного окончания этапов, требуя от обучаемого больших усилий.

**Важно!**

*Не следует дотошно искать недостатки, даже имея «положительную цель» принести пользу пилоту. Неправедливая критика и неощереение очевидных успехов подорвут доверие обучаемого к инструктору.*

Пилот-инструктор выступает в роли психолога, производя тщательный анализ и демонстрируя неослабевающий интерес к обучению пилота.

Большинство инструкторов в начале своей инструкторской карьеры стараются применять те методы, которые использовались при их собственном обучении. Однако тот факт, что он смог добиться положительного результата одним методом обучения, не означает, что данный метод является лучшим способом обучения другого пилота.

Инструктору требуется расти, изыскивая новые ресурсы и способы, для того, чтобы улучшить личные методики обучения.

#### **> Упор на позитив**

Инструктор обладает громадным влиянием на восприятие профессии пилота обучаемым и формирование правильного к ней отношения.

Успех инструктора во многом зависит от его возможности проводить подготовку таким образом, чтобы у обучаемого сложилось позитивное впечатление о предмете.

#### **Важно!**

- > Низкая самооценка, неуверенность и страх обучаемого резко снижают возможности восприятия.*
- > Если обучаемый чувствует негативное отношение инструктора к себе, это значительно ограничивает возможности восприятия.*
- > Негативная мотивация не является эффективной в обучении.*

Недостаточно просто знать эти факторы. Инструктор должен уметь их распознавать и обязан приложить все усилия, чтобы искоренить, так как они приведут к подрыву процесса обучения!

#### **Если...**

- при подготовке к первому вылету инструктор делает упор на возможной аварийной ситуации: *«...из-за плохой предполётной подготовки случаются катастрофы».*
- при полете по глиссаде пугает: *«...если ты сейчас превысишь на одну точку, мне потом придется иметь дело с расшифровкой».*
- при проверке знаний пилота по действиям в случае аварийных ситуаций, озвучивает: *«незнание аварийных процедур приведет к тому, что вы все уьётесь».*
- при выполнении посадки напутствует: *«...многие катастрофы случились из-за неправильного расчета на посадку»*

#### **...последствия:**

Вряд ли такой первый полет заставит вчерашнего выпускника думать, что идея стать пилотом была хорошей.

Это не означает, что в процессе обучения следует избегать любого намека на возможность аварийной ситуации. Это лишь пример важности позитивного подхода в обучении, важности не загружать новичка информацией, которую он в данный момент не может правильно усвоить.

Только после того, как молодой пилот почувствует уверенность в своих



действиях, начнет уверенно выполнять нормальные процедуры, можно планомерно делать упор на отработке процедур аварийных.

**Важно!**

*В авиации нет требования, чтобы обучение было основано на выработке и поддержании чувства страха у обучаемого!*

Для того чтобы не возникало подобных ситуаций, первый учебный полет должен начинаться со знакомства с самолетом в дружеской атмосфере в кабине, в спокойном полете в простой аэропорт. В течение полета инструктор делится своим опытом, своими впечатлениями и знаниями о данном типе ВС и о том, как он отличается в лучшую сторону от предыдущих освоенных им типов.

Все возможное должно быть сделано инструктором для того, чтобы обеспечить позитивную среду обучения, соответствующее стандартам и методике лётной подготовки.

Делайте акцент на позитив — позитивное обучение приведет к положительному результату!

**> Воспитание у обучаемого уверенности в своих силах**

Одним из препятствий обучению является так называемый «коэффициент обалдения» пилота.

В начале длинного пути информации так много, что пилот опасается, что он окажется не в состоянии справиться с задачей, особенно, если это касается изучения чего-то совсем нового.

Инструктор обязан привить уверенность в своих способностях обучаемому!

Следуя простым правилам, инструктор может создать такую атмосферу обучения, которая в большей степени воодушевляет, нежели разочаровывает, и таким образом уменьшить «коэффициент обалдения».

Например, если студент имеет на руках планы каждого занятия, всей учебной программы, он может контролировать и оценить прогресс обучения. Так как большинство пилотов не любит быть «студентами», возможность оценить прогресс своего обучения уменьшает неуверенность и повышает мотивацию.

Держите пилота в курсе — обучаемые чувствуют себя неуютно, если они не знают, что именно от них требуется, каких показателей от них ждут.

Исключить подобное беспокойство легко, определив свои ожидания от обучаемого и то, к чему тот должен прийти после прохождения обучения.

#### > Поощрение

Если пилот демонстрирует успехи — отмечайте это, ведь каждый человек ждет того, что его успех будет замечен. В противном случае пилот может разочароваться, потерять интерес к обучению и мотивацию работать над собой. Какой смысл напрягаться, если твои усилия не замечают, а каждый недостаток со всех сторон рассматривают?

Похвала инструктора, и кредит доверия обычно являются достаточной наградой и обеспечивают мотивацию добиваться лучших результатов.

#### > Конструктивная критика

Несмотря на то, что очень важно хвалить обучаемого, если он этого заслужил, не менее важно и указывать на ошибки, отклонения.

##### **Важно!**

*Если не разъяснить причины ошибок, критика не принесет пользы.*

Если пилот приложил много усилий, но все еще не выполняет задачу правильно, а инструктор не объяснил почему, пилот может почувствовать неуверенность в своих силах и потерять мотивацию. Ошибку невозможно эффективно устранить, если не определена ее причина или если определена, но обучаемый эту причину не понимает.

Если в процессе обучения причину не выявить и не устранить, ошибки рано или поздно себя проявят в полетах.

С другой стороны, если пилот допустил ошибку и ее причины в итоге были выявлены — методом фасилитации или прямого обучения — дальнейшее обучение будет даже более успешным, чем если бы пилот не допускал этой ошибки.

На ошибках учатся!

#### > Будьте последовательным

Будьте последовательным в своих действиях, в своих отношениях к предмету, к обучаемому. Каждый обучаемый как правило стремится понравиться своему инструктору, интересуется как найти способ заслужить положительную оценку. Но если одно и то же действие в разные дни ока-

зывает противоположный эффект, обучаемый может оказаться в растерянности и потерять мотивацию, уверенность.

| Слова инструктора и его действия должны быть последовательными!

#### **> Признавайте свои ошибки**

Даже самые молодые пилоты не ждут от инструктора абсолютной идеальности. Инструктор может заслужить уважение к себе, если честно признает и обсудит с пилотом свои ошибки. Если же он попытается ошибку скрыть (а еще хуже — обвинить в ней обучаемого), такое поведение несомненно разрушит доверие пилота к инструктору.

| Если хороший инструктор сомневается в правильном ответе на какой-то вопрос, то признает это и приложит усилия для установления истины.

#### **> Физиологические преграды обучению**

Такими преградами могут быть: непривычные шумы, неприятные запахи, перегрузки или некомфортное состояние организма. Инструктор не должен закрывать глаза на эти факторы, иначе обучение не будет эффективным. Понимание природы, причин неприятных ощущений поможет устранить их негативные воздействия.

#### **> Предотвращение инцидентов и пропаганда безопасности полетов**

Инструктор является непосредственным звеном программы обеспечения безопасности полетов — главной цели обучения.

Многое делается для искоренения причин или уменьшения опасных факторов, которые могут привести к травмам или гибели людей, но даже строгое выполнение всех правил и требований может оказаться недостаточным для того, чтобы гарантировать безопасность. Правила и требования рассчитаны на известные или ожидаемые угрозы, однако всегда есть шанс, что появится новое сочетание обстоятельств, которое не было предусмотрено.

Для инструктора является очень важным умение предвидеть подобные негативные сочетания.

Инструктор, его поведение, образ действий — все это имеет сильное и долгое воздействие на обучаемого. Инструктор является примером для подражания, его манеры пилот пытается копировать — сознательно или подсознательно.

Обучаемый как губка впитывает в себя пример, демонстрируемый инструктором.

Инструктор должен!	Инструктор не должен!
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Быть профессионалом</li> <li>✓ Быть искренним и человечным</li> <li>✓ Показывать положительный пример</li> <li>✓ Быть спокойным и уравновешенным</li> <li>✓ Пропагандировать уважительное отношение к безопасности полетов и установленным стандартам</li> <li>✓ Избегать сквернословия</li> <li>✓ Продолжать профессиональный рост</li> <li>✓ Минимизировать страхи и неуверенности обучаемого</li> <li>✓ Мотивировать обучаемого</li> <li>✓ Информировать обучаемого</li> <li>✓ Относиться к каждому студенту как к индивидуальной личности.</li> <li>✓ Поощрять успехи обучаемого</li> <li>✓ Конструктивно критиковать</li> <li>✓ Быть последовательным</li> <li>✓ Признавать свои ошибки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Высмеивать студента</li> <li>✓ Сквернословить</li> <li>✓ Показывать примеры безответственного отношения к полетам</li> <li>✓ Говорить одно, но делать другое</li> <li>✓ Нарушать стандарты, установленные авиакомпанией</li> <li>✓ Забывать о личной гигиене</li> <li>✓ Проявлять неуважение к обучаемому</li> <li>✓ Требовать необоснованных показателей</li> <li>✓ Намеренно доводить пилота до отклонения</li> <li>✓ Исправлять ошибки и отклонения без объяснения того, почему они произошли</li> </ul>

Инструктор обязан приложить все усилия, чтобы его пример был положительным.

## Профессионализм инструктора

### > Искренность

Обучение основывается на том, что обучаемые воспринимают инструктора как профессионала, компетентного учителя, опытного пилота. Любой намек на неискренность инструктора, правильно или ложно ощущаемую обучаемым, приведет к снижению доверия к инструктору.

Не знаете ответ? Так и скажите: «Я не знаю ответ». Но добавьте: «Я попробую узнать», — и приложите усилия, чтобы это обещание сдержать.

### > Восприятие студента

Обучаемый пилот — это человек, который хочет учиться, а инструктор — это тот, кто может помочь в учебном процессе. Инструктор обязан

принимать обучаемого таким, какой он есть, со всеми его недостатками, ошибками и проблемами.

Профессиональные взаимоотношения между инструктором и обучаемым должны строиться на обоюдном соглашении о том, что они оба важны друг другу и работают для достижения одной и той же цели.

Инструктор не должен совершать что-либо негативное в отношении обучаемого!

Инструктор обязан относиться к обучаемому с уважением независимо от того, быстро ли тот усваивает материал или требуется больше времени, чем того хочет инструктор.

Критика ученика, который усваивает материал недостаточно быстро — это как критика пациента врачом за то, что болезнь не излечивается в установленные сроки.

#### **> Внешний вид и привычки**

Внешний вид имеет важное влияние на профессиональный имидж инструктора.

Инструктор должен вызывать доверие и уважение. Персональные привычки, манера поведения и речи имеют значительное влияние на впечатление от инструктора. Вежливость, внимательное и уважительное отношение к обучаемому являются наиболее важными из них.

Инструктор, который хамит, грубит и проявляет невнимательность, не сможет заслужить уважение обучаемого, даже если он обладает отличной техникой пилотирования.

#### **> Поведение**

Поведение инструктора, его отношение к своей работе и к обучаемому вносит значительный вклад в его профессиональный имидж. Создание положительного имиджа требует развития спокойной, рассудительной и уверенной манеры общения и поведения.

Инструктор не должен допускать:

- суеты в движениях;
- невнятных высказываний и резких изменений в настроении;
- противоречивых действий, требующих различной реакции на одни и те же или похожие ошибки.

Не требуйте необоснованно завышенных показателей, не критикуйте

несправедливо. Избегайте властной манеры поведения, не допускайте легкомысленности в своих поступках. Наиболее эффективное обучение происходит в спокойной, дружественной атмосфере, которая позволяет обучаемому чувствовать себя непринужденно.

Инструктор обязан постоянно демонстрировать свою компетентность и подлинный интерес к обучаемому.

#### **> Манера речи**

Невнятная речь, использование ненормативной лексики не приводят к росту доверия и уважения у обучаемого. Многие не приемлют подобное поведение, оно становится преградой к обучению.

Инструктор-профессионал произносит слова четко, ясно и внятно. Его речь спокойна и уверенна.

#### **> Оценка способности обучаемого**

Оценка уровня текущей подготовки является важным элементом в обучении.

Оценка выполнения какой-либо процедуры основывается на установленных стандартах соответствия. Оценка производится постоянно в течение всего процесса обучения, при этом оценивать необходимо в соответствии с уровнем обучаемого относительно стадии его подготовки.

От обучаемого нельзя требовать работать на высшем уровне уже в первом полете.

Необходимо уметь оценивать степень прогресса обучаемого поэтапно. Инструктор не должен быть максималистом и примерять свой опыт и свое мастерство на обучаемого.

Необходимо уметь оценивать каждый элемент подготовки по отдельности. Например, пилот может неплохо выполнять стандартные процедуры, но все еще недостаточно хорошо выполнять посадки.

Оценив каждый элемент по отдельности, инструктор может увеличить объем работы над конкретными элементами, требующим большего внимания. Похвалите успехи, разберите недостатки, указав на причины.

#### **> Исправление отклонений**

Исправление отклонений, допущенных пилотом, не означает взятия инструктором управления на себя в каждой ситуации. Если отклонение не наносит угрозы безопасности полетов и не выходит за установленные авиакомпанией нормы, будет правильным и полезным позволить обучаемому допустить отклонение, заметить и самостоятельно его исправить.

Пилоту крайне сложно научиться выполнять маневр правильно, если он ни разу не исправлял отклонение и не имеет практических навыков по исправлению.

#### **> Информирование обучаемого**

При оценке степени успеваемости пилота очень важным является информирование обучаемого о его прогрессе. Для этого проводится послеполётный разбор, инструктор записывает в журнал ввода в строй наблюдения, замечания, рекомендации.

При обсуждении отклонений и ошибок инструктор не просто их отмечает, но указывает на причины их возникновения и дает рекомендации, как избежать повторения.

#### **> Постановка задач**

Самостоятельная подготовка — отличный инструмент обучения.

Поставьте перед пилотом задачу, укажите способы поиска необходимой информации.

## **Проблемы подготовки**

Анализ опыта проведения рейсовых тренировок пилотов определил ряд проблем и их основные причины:

- > отсутствие единых методик обучения;
- > недостаточный уровень осознания собственной ответственности инструкторами;
- > обучение личным методикам, зачастую вступающих в противоречие с SOP, рекомендациям и правилам авиакомпании;
- > не акцентируется внимание на правильном взаимодействии при выполнении рейса (обучаемый не участвует в принятии решения на вылет, определении потребной заправки ВС, в обходе опасных метеоявлений и так далее);
- > инструктором не пропагандируется и не демонстрируется культура соблюдения принципов CRM.



### **Главная проблема подготовки**

Разные инструкторы обучают по разному. Главная проблема проявляется тогда, когда обучение происходит не в соответствии со стандартами авиакомпании, рекомендациями производителя и правилами полетов!

#### **Важно!**

*Методика и содержание обучения должны быть едиными!*

# Личный вклад инструктора

Исполнение всего выше написанного невозможно без построения в авиакомпании системы подготовки инструкторов и экзаменаторов, базирующейся на адекватной оценке способностей и исключающей формализм.

Ни одна красиво оформленная программа подготовки (а таких программ в нашей стране в достатке) не будет работать, если главные ее исполнители — инструкторы и экзаменаторы — не являются профессионалами и энтузиастами своего дела.

В авиакомпании должна быть разработана, внедрена и применена система управления безопасностью полетов (СУБП). Замечу, что это требование ИКАО и нашего законодательства тоже. Практически все эксплуатанты ее «внедрили», исполнив на бумаге государственные требования, но ее красивые положения зачастую не применяются даже теми, кто данную программу создавал и подписывал. Инертность мышления руководителей мешает приступить к исполнению своих же требований.

Руководителю, подписавшему красиво написанный Стандарт предприятия по СУБП, довольно сложно научиться относиться к людям доброжелательно и адекватно оценивать риски, если он тридцать лет до этого исповедовал традиционный метод наказаний и формальных оценок.

Такие проблемы должны решаться на очень высоком уровне, традиционно недостижимом рядовому инструктору. Последнее не значит, что следует сдаваться и плыть по течению, став таким же серым, как остальные, в надежде, что кто-то сверху вдруг возьмет и сразу все перекрасит в яркие цвета.

Если вам тема «изменения мира» не интересна, то ничего плохого в этом, конечно же, нет. Просто пропустите этот раздел.

## Хотите изменить мир?

Я надеюсь и верю, что молодежь, которая читает эти строки, вырастет в профессиональных пилотов, станет руководителями и внедрит наконец СУБП в наилучшем виде.

Моему же поколению приходится сложно, так как все проблемы, описанные выше, вполне себе существуют и здравствуют. Например, очень хотелось бы внедрить некарательный подход, однако пока над авиакомпанией грозно нависает транспортная прокуратура, требующая «расправиться и отчитаться» за малейший пшик, это очень и очень сложно.

Но мы ведь решили не сдаваться?

| Хочешь изменить мир? Начни с себя!

Давайте поговорим о том, что можно сделать самому в сегодняшних реалиях, не дожидаясь, пока мир изменится.

Я предлагаю развивать в себе следующие умения:

#### **> Умение первое: критический взгляд на вещи**

Данное умение заключается в способности видеть проблемы там, где других все устраивает.

Это достаточно сложно, ведь человек по своей сути существо «стадное», его привычки и воззрения в основном формируются средой обитания (толпой). И если толпа считает, что черное — это белое, надо иметь великое умение разглядеть истинный цвет.

| «А король-то... голый!» — помните классическую сказку?

Не выработав в себе это умение, идти дальше очень трудно. Не увидев проблему, не признав существование проблемы, решить ее категорически невозможно.

#### **> Умение второе: понимать природу проблем и видеть способы решения**

Это умение не приобретается в одночасье. Оно требует высокого личного развития в профессиональном плане и длительного опыта работы.

Вам придется определенное время наблюдать, прежде чем начать действовать — потом, в будущем. И это «потом» станет возможным лишь как следствие вложений в собственную подготовку.

| Я предлагаю не ждать, пока кто-то вас научит, а расти самому.

Если вы уже доросли до того, чтобы стать инструктором, это значит (с моей точки зрения), что вы как минимум:

а) В достаточной степени освоили самолет.

Вы знаете нюансы его пилотирования и не имеете страхов перед необходимостью передать управление другому пилоту, даже вчерашнему выпускнику.

б) Умеете не просто «педалировать», но делаете это в соответствии с рекомендациями документов, правилами и здравым смыслом.

То есть, если предстоит взлет в условиях сильного бокового, порывистого ветра, то вы не просто взлетаете как обычно, а используете рекомендации из соответствующего раздела FCTM. Если вам предстоит заход в условиях сдвига ветра, вы будете применять рекомендации соответствующей процедуры FCOM SP, а не мчаться в неизвестность.

в) Следовательно, вы являетесь докой в теоретической подготовке.

РПП, SOP, FCTM, FCOM и другие полезные книги являются вашими настольными, которые вы регулярно перечитываете. Вы дошли до такого уровня, что некоторые места можете цитировать на память. Вы постоянно ищете возможность получения новой информации, вам интересно, как разные проблемы решены/решаются в других авиакомпаниях и при этом вы не ограничиваете поиск одной страной.

д) Вы уже поменяли свою философию с полетов «по понятиям, как мне нравится» на «летать в соответствии с SOP».

А если вам что-то не нравится в SOP, то вы не просто жалуетесь на это коллегам в курилке, но через Систему добровольных сообщений конструктивно излагаете свое мнение.

е) Самое главное: вы чувствуете в себе способность (и желание) работать с людьми!

Вы умеете подавить личные предвзятость и неприязнь, понимая, что проблемы чаще всего прячутся не в обучаемых, а в их окружении.

Иногда очень соблазнительно встать на путь «создателя рекомендаций» вместо того, чтобы изучать то, что уже придумано. Многие пилоты иномарок встают на этот путь. Основная причина этого явления в том, что пилоты существующие рекомендации еще... не прочитали.

Вы не забыли, что вырабатываете критическое мышление?  
В первую очередь применяйте его к себе!

Если вам кажется, что вы придумали какую-то рекомендацию, то перейдите сначала доступную литературу по этой теме, обсудите с коллегами, которым вы доверяете, убедитесь, что они вас поддерживают, и только потом двигайте идею в массы!

#### ➤ Умение третье: нести свои идеи в массы

Это то, что финализирует наши изыскания. Подразумевается, что вы, как хороший инструктор, хотите не только свой уровень повышать, но и менять мир вокруг себя.

Да, это очень непросто, поэтому позвольте мне потратить много слов на описание своих мыслей.

Если вы уже завоевали авторитет в коллективе строгим исполнением пунктов, описанных выше, то это здорово и замечательно! Используйте запас авторитета.

Но вряд ли у вас получится нести свои идеи в массы, если вы еще не получили имидж пилота, знания и **способности** которого не вызывают сомнений даже у наделенных властью персонажей вашей авиакомпании.

Я выделил слово «способности», так как в нашей среде вряд ли будут прислушиваться к трижды «теоретику», если тот не показывает мастерства в пилотировании.

## Каким образом это делать?

#### ➤ Простой способ: личный пример

Из рейса в рейс. На вас начнут ориентироваться и ссылаться в курилках, и далеко не всегда вы будете представлены в положительном образе. Принципиальных педантов не очень любят — это факт достоверный.

Будьте готовы к тому, что ваши принципиальность и последовательность не вызовут особой радости у коллектива на первом (весьма длинном) отрезке времени.

Скорее всего вы станете белой вороной.

### **> Продвинутый способ: написание статей и методических материалов**

Доступным, неканцелярским языком, с приведением цитат, ссылок и картинок вы будете показывать, почему надо делать так, а не иначе. Распространением их среди пилотов вы приобретете некоторый вес и добьетесь первых результатов. Можно не ограничиваться своей авиакомпанией — интернет объединяет мир.

Практика показывает, что большинство пилотов, ленящихся читать SOP, FCOM и прочую макулатуру, подобный самиздат всё же почитывают и даже задают вопросы. Постепенно вы начинаете завоевывать авторитет у новых пилотов, так как вы открыты для общения (ведь вы же открыты, да?), и не стесняетесь тратить на них свое личное время.

Тем временем «старички» начинают задумываться. И распространять о вас различные «страшилки».

### **> Самый сложный способ: пытаться донести свои идеи наверх**

В начальство. Тут уже можно пободаться и со «старичками», но...

Это тот путь, на котором я настаивать не могу, так как он может сломать вас сразу и надолго. Однако, если вы все же решились бить гранит лбом, то, имея определенный опыт в этом деле, я дам несколько практических советов.

## **Практические советы, как лбом бить гранит**

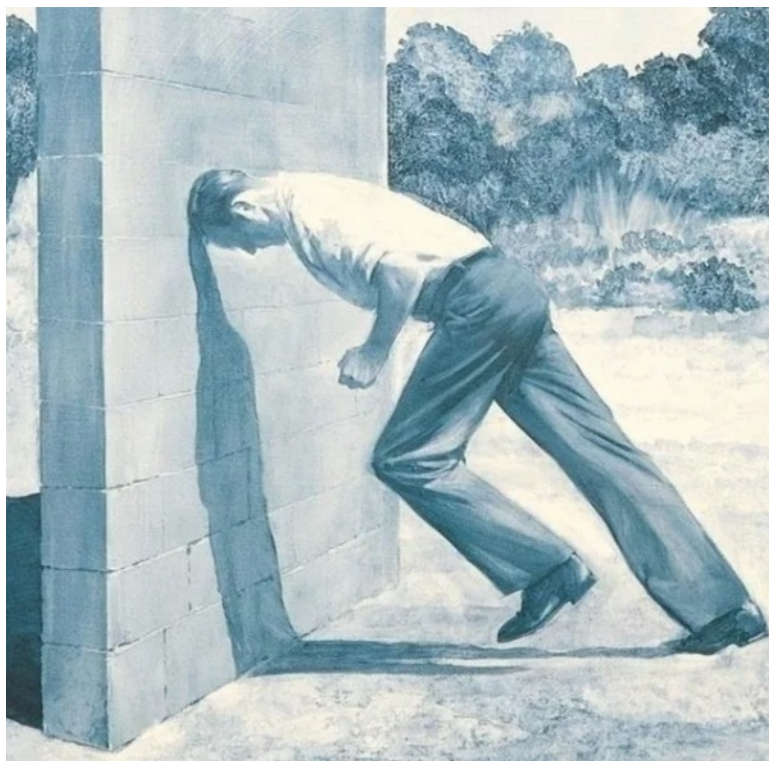
### **Совет 1**

Не пытайтесь лезть наверх, пока вы не заработали имидж толкового пилота. Постоянное поддержание данного имиджа делом позволит вам со временем формировать общественное мнение в свою пользу.

Имейте в виду: у вас не останется другого выхода, кроме как быть очень хорошим пилотом — с того момента, когда вы начнете терять начальников, вы станете слишком заметны.

Вам могут не простить то, на что закрывают глаза у других. И если вы будете допускать отклонения и нарушения в своей работе, это поставит жирный крест на всех ваших благих начинаниях.

Следует заметить, что правильные действия некоторые начальники



расценивают как нарушения лишь потому, что «пришла расшифровка». Вам надо научиться доказывать, что вы в данном случае правы, что из конкретно этой «расшифровки» можно сделать самолетик и запустить в небо. Ведь SOP, FCOM, FCTM уже являются вашими настольными книгами, верно?

Умейте постоять за себя.

### **Совет 2**

Заручитесь поддержкой одного из летных руководителей, даже если он сам не до конца разделяет ваши взгляды на перспективу развития. Если повезет, то вы найдете начальника, с которым мыслите в схожих направлениях, а таковых год от года всё больше и больше.

В любом случае хорошо изучите и поймите своих начальников: кто и что из себя представляет, какую позицию отстаивает, как взаимодействует с другими начальниками.

### **Совет 3**

При возникновении проблемы, которую вы хотите решить, сделайте письменный доклад по данной теме с указанием:

- характера проблемы;
- примеров из жизни;
- факторов угроз;
- способов решения, основанных на детальном описании «почему так лучше», желательно со ссылкой на документальный источник.

К сожалению, начальники в основе своей ярые материалисты и часто не готовы менять сложившуюся систему лишь потому, что это кому-то из подчиненных кажется неправильным с точки зрения здравого смысла. Начальникам необходимо документальное подтверждение ваших взглядов.

Чаще всего простого письменного доклада недостаточно. Желательно личное общение с приложением этого письменного доклада — здесь у начальника меньше шансов «отмахнуться».

### **Совет 4**

Иногда приходится лезть через голову своего босса, если вы точно знаете, что данный начальник в силу каких-то обстоятельств не захочет принимать решений.

Это крайне рискованный путь, который следует применять осторожно!

Решения вопроса вы, возможно, добьетесь, но у того начальника, которого вы обошли, память ой-ой какая хорошая...

\*\*\*

На вас будут тыкать пальцем, вами будут страшать и запугивать. Очень часто вы будете чувствовать несправедливое отношение к себе. За спиной о вас будут говорить разные гадости, а в глаза улыбаться.

Не бойтесь этого?

Тогда просто имейте терпение и будьте толковым пилотом.





## Служебная лестница

Не путать с карьеризмом!

Похоже, что вам придется-таки лезть вверх по карьерной лестнице, если вы поставили перед собой задачу изменить мир к лучшему.

Готовы ли вы поднимать свой крест на такую высоту?

### Важно!

*Обращаю внимание, что я не рассматриваю и не рекомендую **карьеризм**, под которым понимаю стремление лезть вверх исключительно из меркантильных соображений. Я пишу о карьере руководителя как о **досадной необходимости**, неизбежной в том случае, если вы приняли решение идти до конца в стремлении изменить мир вокруг себя.*

Стать начальником означает значительно уменьшить время, которое вы проводите с учениками, и значительно увеличить количество офисных дней, проводимых на всяческих разборах и совещаниях ни о чем. Соответственно, пока вы не в самолете, не в классе и не на тренажере, ваших учеников будут учить те «инструкторы», о которых мы говорили выше.

Более того, победив дракона, очень легко стать им.

Когда человек из оппозиции переходит в стан руководителей, у него зачастую открываются глаза на многие проблемы, которые он раньше

не замечал. Ведь и у начальников есть свои начальники, а еще выше стоят Ространснадзор, Росавиация и транспортная прокуратура. Готовы ли вы лавировать между желанием изменить мир к лучшему и выполнением требований этих организаций, зачастую противоречащим тем подходам к СУБП, с которых мы говорили?

Спрошу открытым текстом: готовы ли вы к «дворцовым интригам», в результате которых можно очень сильно пострадать, и, более того, пострадаете практически гарантированно?

Не боитесь? Нет?

Тогда продолжим менять мир дальше. Руководящая должность — это, конечно же, зло для пилота.

Но даже зло может помочь благим целям.

Став руководителем, вы получите возможность работать с людьми не по одиночке, а с группами. Вы сможете продвигать толковых пилотов, которые станут вашими союзниками. У вас появится возможность продемонстрировать *правильное отношение к работе*, и поверьте, когда это делает рядовой КВС — это одно дело, а когда Большой Летный Начальник — эффект куда более мощный!

Очень важно периодически бросать взгляд назад, трезво оценивать реальную обстановку и, исходя из этого, переосмыслить свои взгляды на будущее.

Если вы понимаете, что нет никакой возможности оставаться начальником, если у вас кончились силы — дайте своему лбу отдохнуть.

Отойдите от гранита. Вернитесь на пару ступенек вниз, в рядовые пилоты.

Очень часто это даже полезно — как минимум для личного здоровья. Кроме того, это даст возможность здорово поддержать свой пошатнувшийся опыт как пилота, так и инструктора.

## Думайте о детях — 2

В работе инструктора и тем более экзаменатора, мне приходилось очень часто принимать непростые решения. Оценка способностей пилотов, квалификации — это не тот случай, где всё можно прописать как белое и чёрное, однозначно определив минимально допустимый результат. При оценке действий пилота в полёте (не важно — на самолёте или на тренажёре) всегда возникает много полутонов — проверяемый может быть хорош в одном, но не очень уверенно действовать в другом.

Довольно легко оценивать пилота, если его действия привели к «крэшу» при проверке на тренажере. А если «крэша» не было, но были другие замечания, которые по отдельности, возможно, не являются явной угрозой, но в своём количестве и совокупности создают не лучшее впечатление об уровне подготовки пилота?

*«Допустить пилота к проверке?.. Допустить к самостоятельной работе?.. Или же назначить дополнительную подготовку?..»*

Думы, думы, думы...

Поставить «PASS» — это большая ответственность. Но, с другой стороны, «FAIL» никак не может быть приятным с точки зрения будущих отношений в тесном коллективе авиакомпании. Зачастую не вина пилота, что его недостаточно хорошо подготовили! Увы, действующая система выстроена так, что молодым пилотам ещё надо учиться и учиться... но они уже летают самостоятельно.

Как ставить «FAIL» вчерашнему выпускнику, если он за короткую программу, установленную бестолковыми начальниками, не успел стать надёжным помощником? Далеко не каждый является талантом и учится надёжно выполнять посадки за жалкие 150 часов рейсовой тренировки, из которых треть посадок выполнена инструктором, а ещё одна треть — автопилотом.

Да и начальники, у которых «план горит», явно не будут рады очередному фейлу.

Любой «FAIL» ожидаемо приводит к негативному отношению к экзаменатору, а «PASS», как правило, эмоций не вызывает, воспринимается, как само собой разумеющееся... А от оценки зависит очень многое! Каждый инструктор и каждый экзаменатор обязан осознавать цену своей подписи!

Не допускайте пилота к проверке, если нет уверенности, что он её пройдет!

Казалось бы — что в этой идее революционного? Вроде бы всё логично, не правда ли?

Увы. Со времён выполнения полётов в составе больших экипажей, это было нормальным отечественным правилом — довести пилота до некоего уровня, а потом скинуть его в закреплённый экипаж, в котором обучение продолжал уже командир. Более того — обучение даже было вменено командиру в обязанности!

Чтобы не тратить буквы, скажу прямо: подход глупый и небезопасный!

Рядовой командир воздушного судна не обязан быть инструктором, его этому не учили, он не проходил соответствующую подготовку. Он должен получить себе в экипаж надёжного помощника и не задаваться вопросом: «А умеет ли этот парень сажать самолёт?»

Если парень имеет допуск, значит, умеет. Так должно быть априори. По умолчанию!

В большом экипаже командиру помогали штурман и бортинженер. В экипаже, состоящем из двух пилотов, помогать некому, и на КВС, которому сбавили недостаточно подготовленного пилота, накладывается большая нагрузка... и полное отсутствие мотивации доверять молодому пилоту и тем более чему-то его учить — ведь за «расшифровку» наказывают именно командира, и наказывают больно.

Такая система подготовки не имеет права на существование, но... тем не менее она существует.

Инструктор, стараясь остаться «хорошим парнем», допускает пилота к проверке с мыслью: «А пусть Иваныч посмотрит!» А Иваныч смотрит и думает: «Ну, вроде парень-то хороший. Научится!» — и, нахмутив брови, льёт «хорошему парню» в уши грозно, но по-отечески: «Так уж и быть, я тебя допущу сегодня. Но смотри у меня — если через год я увижу, что ты не научился, не обижайся. Отстраню навечно!»

В современной кабине такая система «хороших парней» работает плохо. Не допускайте пилотов к проверке, если нет уверенности, что он её честным образом пройдёт. Назначьте дополнительную тренировку! В этом нет ничего постыдного!

А вот что на самом деле стыдно — допустить неподготовленного пилота к проверке, на которой он получит «FAIL», если вдруг нарвётся не на того проверяющего. А вот *тому* проверяющему должно быть стыдно за допуск пилота к самостоятельной работе с обычными КВС при отсутствии уверенности, что пилот действительно этого достоин!

\*\*\*

Мысль о том, могу ли я доверить свою семью, своих детей проверяемому мной пилоту, здорово помогает в выставлении оценки. Даже если она ожидаемо приведет к последствиям, негативным уже для меня.

Думайте о своих близких! Думайте о детях — это помогает принимать безопасные решения, даже если они неудобные или неприятные.

Летайте грамотно!

Учите безопасно!

# Организация летной работы

Данный раздел по своей сути не относится к работе инструктора, но так как хорошие инструкторы имеют возможность положительно влиять на процессы, установившиеся в авиакомпании, я приведу свой взгляд на аспекты организации летной работы.

Если вам эта тема неинтересна, просто закончите чтение книги на этом месте. Большое спасибо за то, что дошли до этого места! Успехов и безопасных полетов!

## Проблема «крепостного права»

В настоящие дни в авиакомпаниях России все отчетливее видна тенденция перехода от традиционного метода закрепления инструктора за обучаемым на всю программу ввода, к западному варианту, полетам с разными инструкторами.

Хорошо это или плохо — однозначного ответа нет. В каждом подходе есть свои плюсы.

Есть и минусы, которые напрочь перечеркивают плюсы, если подход организован бездарно.

### Метод закрепления обучаемого за инструктором

Данный подход уходит корнями в далекое военное прошлое. Он предусматривает строгое закрепление обучаемого и инструктора на всю программу ввода в строй, и как следствие, возможность «спросить с инструктора» за результат подготовки.

Данный подход очень схож с тем, как происходит *первоначальное* обучение на пилота во многих странах.

### Плюсы

Очевидным плюсом данного метода является то, что инструктор, работая изо дня в день с учеником, видит его слабые и сильные стороны, может выстроить последовательность обучения, индивидуально выделив необходимые блоки подготовки.

При правильно организованном подходе периодически с обучаемым

выполняют разовые полеты старшие начальники, или специально назначенные экзаменаторы, обеспечивая промежуточный контроль.

Данный метод выглядит идеальным. Но идеальность возможна лишь тогда, когда инструктор действительно хорош, но даже и в таком случае могут быть недостатки.

### Минусы

А если не повезло?

Что если инструктор согласился на инструкторский допуск из меркантильных побуждений (почаще летать в Аликанте), а не для того чтобы вкладываться в свой профессиональный рост и передачу знаний молодым студентам?

Что если этот «инструктор» далеко не дока в теоретической подготовке в силу разных причин, а допуск получил по разнарядке, *«потому что нам нужны инструкторы»*?

Если данный инструктор не соблюдает стандарты и правила, а летает по своим «техникам» и «понятиям», то какое смятение будет испытывать его ученик, который умудрится пройти проверку у Ивана Ивановича на допуск к самостоятельным полетам, но затем попадет в экипаж к командир-педанту, работающего исключительно по стандартам и правилам?

Какими словами будет крыть данного «инструктора» (и Ивана Ивановича) этот командир?

Какой диссонанс случится в голове у пилота? Учили его одному, а работать приходится иначе. Что будет с его мотивацией и верой в существование порядка в авиации?

В общем, если с инструктором не повезло, существует огромный риск того, качество обучения снижается в разы. Более того, если инструктор периодически жарится на пляжах Испании, а его обучаемый не имеет возможности летать за границу, то обучение еще и затягивается. Да, в это время он может выполнять полеты со старшими начальниками, увеличив число формальных промежуточных проверок, или даже может быть перезакреплен за другим инструктором, и...

И тем самым мы пришли к еще одной проблеме закреплений — формальному подходу к исполнению данного метода в угоду выполнению плана. Закреплен за одним... затем перезакреплен за другим... третьим...

Теория теорией, но правда жизни заключается в том, что метод закрепления *нежизнеспособен*, потому что он затягивается на длительное время по причине периодической недоступности инструктора. А если начальство принимает решение самим полетать с обучаемым на время отсутствия закрепленного наставника... то, о каком, закреплении может идти

речь, если в итоге за время ввода в строй пилот слетал с десятком инструкторов, девять из которых являются руководителями и по своей природе привыкли играть роль проверяющих, а не учителей?

### **Синдром идеального ученика**

В завершении разговора про закрепление хочется рассказать о специфическом и очень интересном нюансе: о так называемом «синдроме идеального ученика».

Если ваш ученик блестяще усваивает материал, если у него всё получается с первых часов полетов, если вы не испытываете каких-либо трудностей с учеником... то уже к середине программы ваше внимание рискует замылиться, и вы можете не заметить отклонения в его работе.

Или заметите, но на фоне предыдущих успехов будете считать данное отклонение незначительным... хотя, возможно, будь на его месте другой ученик, проявлявший меньше талантов, то забили бы тревогу.

Лекарством против «синдрома» является... смена инструктора хотя бы на пару рейсов. Но, опять же, о каком соблюдении правила «закрепления» может идти речь?

## **Метод раскрепления**

Западный подход не предусматривает закрепления за одним инструктором на всю программу ввода в строй. Обычно пилот летает с теми инструкторами, кого выберет система автоматизированного планирования по признаку наличия у инструктора допуска к данной задаче.

Иногда авиакомпания ставит дополнительное условие (весьма правильное с точки зрения методики обучения) — один инструктор проводит несколько последовательных занятий (полетов, тренажерных сессий).

### **Плюсы**

Очевидным преимуществом такого подхода является гибкость планирования и время прохождения программы. Отбросив в сторону романтику, следует признать, что гражданская авиация — это в первую очередь бизнес, причем, бизнес малоодоходный и существующий в условиях высокой конкуренции. Авиакомпания не может тормозить свое развитие только из-за того, что отдел обучения не способен в установленные сроки выдать необходимое количество новых пилотов — иначе ее сожрут те, кто это делает эффективнее.



Еще одним плюсом является то, что пилот имеет шанс получить больше опыта — так как будет взаимодействовать с разными людьми.

## **Минусы**

Как и в первом случае, если в компании преимуществом обладают инструкторы, мечтающие греть спину в Аликанте вместо того, чтобы тратить силы на личный профессиональный рост и поиск новых методов для передачи знаний, то обучение гарантированно будет ничуть не более качественным, чем в рассмотренном выше «закрепленном» варианте.

Еще одним минусом данного подхода является то, что при постоянной (слишком частой) смене инструкторов очень проблематично выделить индивидуальные особенности пилота, определить его личные специфические задачи, требующие времени для решения в отличие от других пилотов, у которых эта задача получается лучше.

Безответственный инструктор просто «скатается» в очередной рейс, не имея особой мотивации вкладывать душу в обучаемого, так как знает, что больше с этим парнем не полетит. В итоге часы очень часто тратятся непродуктивно.

\*\*\*

Итак, всё плохо. И метод закрепления, и метод раскрепления не идеальны. Тем не менее в подавляющем большинстве стран авиакомпаний придерживаются второго варианта, при этом обеспечивая безопасность в разы более высокую, чем России.

И как же это у них получается?

## **Как сделать лучше?**

Как обеспечить надлежащее качество подготовки, если оба метода назначения инструкторов — закрепленный и раскрепленный — имеют очевидные недостатки, сводящие на нет преимущества?

Каким образом зарубежные авиакомпании, применяющие исключительно незакрепленный метод, имеют лучшие показатели безопасности, чем те, кто приписан к небу постсоветского пространства?

Вроде и там и тут используются гуманоиды с одной планеты, имеющие равное количество глаз, рук, ног и прочих органов, да и небо в общем-то одинаковое — тогда почему же разным является уровень безопасности полетов?

Ответ следует искать в организации правильной системы подготовки.

# **Организация системы подготовки**

## **Базовый уровень**

На государственном уровне должна гарантироваться конкуренция в сфере первоначальной подготовки. Те учебные заведения, которые выдают некачественный продукт в силу своей традиционной монополии, должны получить достойных соперников в лице частных (в том числе и под крылом авиакомпаний) организаций. В итоге наиболее востребованными будут те летные школы, выпускников которых ждут в любой авиакомпании.

Почему ждут? Потому что подготовка — качественная!

## **Понятийный уровень**

И регулирующие органы, и авиакомпании — все должны прийти к пониманию того, что пилотское свидетельство, выданное летной школой, удовлетворяющей требованиям, не имеет страны-прописки. Конкуренция в летной подготовке не должна ограничиваться рамками одной страны.

Более того, диплом о среднем (высшем) специальном образовании не является заменой пилотскому, а лишь дополнением к нему — значит для молодого пилота, выпускника Oxford Aviation Academy отсутствие диплома из Ульяновска или Сасово не должно стать непреодолимым препятствием для трудоустройства.

## **Входные требования**

В авиакомпании должна быть настроена и отлажена логичная и последовательная процедура отбора персонала, подразумевающая отбор лучших кандидатов на конкурсной основе.

Кроме проверки теоретических знаний и медицинских показателей должна быть селекция на основании результатов тестирования на профессиональную пригодность, по умению показать свои летные навыки (на тренажере), по умению взаимодействовать с другими людьми (оценка навыков CRM).

## **Программа переподготовки**

В авиакомпании должны быть разработаны несколько программ подготовки пилотов:

**> Программа допуска к полетам пилотов, имеющих допуск на данный тип**

Должна предусматривать в себя подготовки к полетам по стандартам данной авиакомпании, включая обязательные проверки на каждом из этапов:

- наземная (теоретическая и тренажерная) подготовка;
- летная подготовка;
- обеспечение подготовки согласно требованиям п. 5.82 ФАП 128

Разные авиакомпании имеют разные стандартные процедуры, несмотря на то что эксплуатируют один тип воздушного судна. Допуск пилота к ответственности за судьбы людей, если не гарантируется правильное взаимодействие в кабине между «стандартным пилотом авиакомпании» и «новичком» — **недопустим!**

Программа подготовки должна предусматривать полное соответствие п. 5.782 ФАП 128, перезачет по сертификатам из прошлой авиакомпании — **недопустим!**

**> Программы переподготовки на тип воздушного судна в учебном центре — разные объемы для разных групп обучаемых, в зависимости от их базового опыта**

Программы должны быть проблемно-ориентированными. К примеру, если сегодня стоит проблема недостаточной базовой подготовки выпускников, то за время наземной части переучивания они должны освежить и подтвердить знания по необходимым дисциплинам. То есть ориентировать процесс обучения на решение данной проблемы.

Сценарии тренажерной подготовки должны быть ориентированы на имитацию производственного процесса авиакомпании.

В процессе тренировок пилот должен получить навыки не только по использованию арматуры кабины, но и полноценной подготовки к полету с использованием документации, аналогичной тому, что используют экипажи авиакомпании в реальных полетах. Следует максимально использовать метод подготовки, основанной на сценариях (SBT — Scenario-Based Training).

Процесс тренажерной подготовки должен быть выстроен вокруг стержня в виде применения принципов CRM и направлен на развитие компетенций обучаемого. Пилот к концу обучения должен не только научиться взлетать и садиться, но и принимать правильные безопасные решения, являющиеся следствием грамотного взаимодействия как с коллегой по кабине, так и внешними ресурсами.

### **Важно!**

*Каждый этап подготовки должен заканчиваться промежуточным контролем, определяющим возможность перехода на новый уровень.*

Инструктор имеет право увеличить каждый этап самостоятельно, не дожидаясь провала обучаемых на контроле. О своем решении он информирует руководителя. При необходимости руководитель организует расследование для выявления причин недостаточной успеваемости.

Обучение и контроль должны быть лишены формализма. Каждый инструктор и каждый экзаменатор должны четко осознавать: насколько качественно организован процесс подготовки на земле, настолько проще и безопаснее будет проходить процесс летной тренировки на самолете.

Недопустимо выпускать в полет с пассажирами пилота, имеющего незакрытые проблемы, которые можно было решить увеличением тренажерных часов!

### **Процесс тренажерной подготовки**

Основные стадии:

**Ground School** — изучение систем самолета посредством CBT под контролем инструктора.

Экзамен.

**Изучение правил и стандартов авиакомпании.** Изучение стандартных процедур непосредственно перед или совмещая с тренировками на FBS (процедурном тренажере).

Экзамен.

**FFS Training** — работа на комплексном тренажере самолета, имеющая три стадии (фазы) обучения:

*маневры* — пилот закрепляет навыки выполнения стандартных процедур и получает навык пилотирования самолета. Промежуточный экзамен;

*действия в нештатных и аварийных ситуациях* — пилот получает навыки пилотирования, взаимодействия и принятия правильных решений в различных нештатных и аварийных ситуациях.

*Промежуточный экзамен.*

**SBT (scenario-based training)** — имитация реальной работы в экипаже при выполнении полетов в реальные аэропорты, с использованием реальной документации. Параллельно вводятся нештатные ситуации для отработки полученных навыков. Проверка на допуск к контрольному экзамену.

**Check Ride** — заключительный экзамен, определяющий возможность получения рейтинга пилота данного типа самолета.

### **Процесс летной подготовки**

Программы летной подготовки должны различаться по объему в зависимости от адекватной оценки прошлого опыта пилота. Объем летной подготовки должен обеспечивать возможность соблюдения требований, предъявляемых к пилоту на заключительной проверке.

Этапы и объемы летной тренировки для выпускника летного училища:

**Полеты наблюдателем** — не менее 10 полетов. Желательно планировать с CFI или командиром, имеющим допуск к IOE.

**Pilot monitoring (and FMC) training** — не менее 10 полетов с TRI и дополнительным пилотом (safety pilot).

**Line Training** — не менее 60 полетов с TRI и safety pilot, из них не менее 2/3 полетов должны выполняться как Pilot Flying.

В программе должно присутствовать:

- требование по тренировке навыка ручного пилотирования с ранним выключением автопилота, автомата тяги и flight directors при заходе на посадку;

- требование по обязательному выполнению различных видов заходов на посадку в процессе выполнения полетов.

**Initial Line Check** — первый контрольно-проверочный полет с TRE и safety pilot.

**Initial Operating Experience** — самостоятельные полеты (не менее 30) с CFI или KBC, допущенными к IOE. Это буферный этап после прохождения рейсовой тренировки и перед началом полетов с рядовыми KBC. Пилот выполняет полеты как PF и как PM примерно 50/50.

**Final Line Check** — заключительный контрольно-проверочный полет на допуск к полетам с рядовыми KBC. Левое кресло занимает CFI, правое — проверяемый пилот, место наблюдателя — TRE.

**Unexperienced Flying** — самостоятельные полеты (не менее 250 часов) на несложные аэродромы с KBC, не имеющих статуса unexperienced.

### **Важно!**

*> Недопустим переход с одного этапа на другой, если пилот не показывает должного уровня навыков.*

*> Недопустим допуск пилота к самостоятельным полетам с рядовыми, пусть даже лучшими, командирами, если второй пилот не готов выполнить посадку самостоятельно в определенных для него условиях.*

## **Пара слов о летных руководителях**

Можно предложить кучу красивых программ, создать много чудных презентаций, нарисовать красивую структуру подразделений авиакомпаний, но...

Несколько страниц назад я изложил довольно банальные мысли: необходимо обеспечить качественный отбор кандидатов на должность пилота авиакомпании и, конечно же, правильно их обучить при помощи толково написанных программ и хороших инструкторов. Уверен, никто не оспорит эту далеко не новую идею...

Куда как революционнее другое.

В то время, как авиакомпании отбирают кандидатов на переучивание, занимаются подготовкой вторых пилотов, из которых затем отбирают счастливичиков на роль КВС и обучают их по соответствующей программе подготовки. Из числа КВС отбирают кандидатов на обучение на инструктора, проводят обучение...

Хороши ли, плохо ли — но процессы отбора кандидатов и обучения существуют.

Задумывались ли вы хоть раз о том, а есть ли в авиакомпаниях процесс селекции и — важно! — обучения руководителей?

Я — да, задумывался.

Ни в одной известной мне авиакомпании нет установленного процесса (кроме как указания в РПП минимальных требований к должности) селекции.

Ни в одной известной мне авиакомпании нет программы подготовки летного руководителя на соответствующую должность.

Правда жизни такова (и я сам на себе это испытал), что берут пилота и кидают его в офис, ничему толком не обучив и ничего особенным образом не объясняя. Все обучение заключается в предложении изучить должностную инструкцию (а бывает и такое, что сначала предлагают обалдевшему новичку ее написать).

Ну а там как получится.

Я не раз был замечен в порицании «динозавров» и наследия советского «Аэрофлота». Только вот хочется мне добавить кое-что важное: я очень уважаю систему, которая была выстроена в СССР вокруг «Аэрофлота». Были созданы целые институты, которые работали на крупнейшую в мире авиакомпанию, в том числе институты подготовки руководящих кадров.

Понимая необходимость подготовки руководителей, Правительством СССР в 1955 году в Ленинграде было создано Высшее авиационное училище ГВФ, в 1971 году ставшее Академией, где ключевым факультетом стал командный, на котором могли обучаться только специалисты, уже имевшие квалификацию (пилоты, штурманы, диспетчеры и так далее). «Аэрофлот» понимал, что для обеспечения эффективной работы командно-руководящий состав должен быть единообразно и методично подготовлен.

Были курсы подготовки руководителей высшего звена. Была система курсов повышения квалификации инструкторов и руководителей.

Я не буду судить о качестве подготовки командных кадров (не имею практического опыта, разумеется — в силу возраста), но сам, будучи студентом командного факультета Академии ГА (1998–2002 гг.), с большим интересом изучал технологию работы командира авиационной эскадрильи — методику планирования экипажей, например.

Важно то, что была система подготовки командных кадров. Были критерии, были программы, было обучение.

Все, что есть сегодня — это воля некоторых авиакомпаний отправить желающих поучиться на курсы менеджеров.

Объектно-ориентированного обучения работе на конкретной должности нет ни в одной известной мне авиакомпании.

Если у вас для меня есть хорошая новость — пожалуйста, напишите!

Мне думается, что это было бы абсолютно правильно — иметь программу селекции и подготовки руководящих кадров авиакомпании. С практикой, зачетами и выходным экзаменом, разумеется.

Ну не должен новоиспеченный руководитель тыкать мышкой в монитор как слепой котенок — делать он должен это *сознательно*.

Спасибо за то, что вы прочитали эту книгу!

Летайте безопасно!

| email: [denokan@yandex.ru](mailto:denokan@yandex.ru)<sup>1</sup>

Страничка автора на Ридеро:  
**[https://ridero.ru/author/okan\\_denis\\_sergeevich\\_zf9yb/](https://ridero.ru/author/okan_denis_sergeevich_zf9yb/)**

Канал «Небесные истории» на сервисе «Бусты»:  
**[https://boosty.to/sky\\_stories](https://boosty.to/sky_stories)**

Спасибо!

**Творчество автора в социальных сетях:**  
канал «Небесные истории» на Яндекс. Дзен  
канал YouTube Sky Stories  
подпишитесь на новинки творчества:  
[www.boosty.to/sky\\_stories](http://www.boosty.to/sky_stories)

<sup>1</sup> [https://ridero.ru/link/Nrg7lpXG\\_EC3k4](https://ridero.ru/link/Nrg7lpXG_EC3k4)





# Оглавление


От автора .....	3
<b>Второй пилот. Как стать надежным помощником?</b> .....	5
Предыстория .....	7
Введение в проблему .....	8
Проблема 1. Опыт .....	11
Проблема 2. Знания .....	12
Проблема 3. Скромность. Неуверенность .....	13
Проблема 4. Прошлый негативный опыт .....	14
Проблема 5. Банальное раздолбайство .....	16
Проблема 6. Добряки .....	16
О командирах .....	18
Опыт .....	18
Характер, привычки, стиль поведения и тот самый CRM .....	19
Отцовские чувства .....	21
Ущемленная гордость .....	22
Суперпрофессионал! .....	23
Рекомендации .....	25
Как нельзя себя вести? .....	26
Как надо себя вести? .....	28
Позитивная настойчивость .....	33
Подведем итог .....	35
Самый главный итог .....	36
Немного о практическом CRM .....	37
Личный опыт .....	37
CRM — это не революция .....	39
CRM в повседневной жизни .....	41
Зубастый CRM .....	43
Почему же именно второй пилот — оплот CRM? .....	44
На «ты» или на «вы» в авиации .....	46
Об излишней вежливости в кабине .....	50
<b>Командир. Как стать хорошим лидером?</b> .....	57
Предисловие .....	59
Команда и лидерство .....	60
Команда .....	61
Правила Лидера .....	64
КОМАНДИР и ЭКИПАЖ .....	68
Типы Лидеров .....	73
«People and Mission First!» Коллектив и задача — на первом месте .....	78

Градиент авторитета. Стили лидерства .....	80
Авторитарная кабина («автократия») .....	80
«Попустительство» .....	84
«Идеальная кабина» .....	85
Взаимодействие с другими службами. Решение конфликтных ситуаций .....	86
Разделяйте нагрузку грамотно .....	88
Принятие решений .....	89
«Думайте о детях!» .....	91
Как доверять вторым пилотам? .....	97
Письмо от коллеги... ..	97
Кто виноват и что делать? .....	98
Практические советы Командиру .....	105
Уровни доверия .....	107
Послеполетный разбор .....	109
Подведем итог .....	112
<b>Пилот-инструктор</b> .....	113
Предисловие .....	115
Вступление .....	116
«Хороший» и «плохой» .....	118
Признаки хорошего пилота-инструктора .....	118
Влияние пилота-инструктора .....	119
Специфика работы .....	122
Выпускники .....	123
Опытные пилоты .....	126
Рекомендации и методики .....	128
О реалиях подготовки инструкторов .....	128
Общие рекомендации .....	131
Проведение наземных занятий .....	134
Как люди учатся и как их учить? .....	137
Обучение и фасилитация .....	144
Краткий обзор ЕВТ .....	144
Традиционный инструктор .....	151
Инструктор-фасилитатор .....	151
Уровни фасилитации .....	152
Особенности инструктора-фасилитатора .....	153
Брифинг и дебрифинг .....	154
Дебрифинг .....	156
Чек-лист контроля прогресса дебрифинга .....	159
Ответственность пилота-инструктора .....	161
Осознание личной ответственности .....	161
Оказание помощи в обучении пилоту .....	162
Профессионализм инструктора .....	169
Проблемы подготовки .....	173

Личный вклад инструктора .....	175
Хотите изменить мир? .....	175
Каким образом это делать? .....	178
Практические советы, как лбом бить гранит .....	179
Служебная лестница .....	182
Думайте о детях — 2 .....	184
Организация летной работы .....	187
Проблема «крепостного права» .....	187
Метод раскрепления .....	189
Организация системы подготовки .....	191
Пара слов о летных руководителях .....	195

**Денис Окань**

Второй пилот. Командир. Инструктор. Настольная книга  
хорошего пилота  
Пилот гражданской авиации – 2



Как приобрести качества надежного второго  
пилота и как вырасти в командира, стать  
настоящим Лидером?

А через что необходимо пройти, чтобы  
воспитать в себе пилота, достойного стать  
инструктором?

***ЕСЛИ ВЫ МЕЧТАЕТЕ СТАТЬ  
ХОРОШИМ ПИЛОТОМ, ЭТА КНИГА - ДЛЯ ВАС!***

ISBN 978-5-0060-7181-0



9 785006 071810 >