

В разгара на обучението

Мерилин Дарлинг, Чарлз Пери и Джоузеф Мур

Обобщение

U.S. ARMY OPPOSING FORCE (OPFOR) е бригада, наброяваща 2500 души, чиято задача е да подготвя войници за битка. Създадена за битка с най-жестокия, най-опасен враг, *OPFOR* обучава военни единици в широк обхват от условия, близки до бойните. Всеки месец свежи попълнения от над 4000 войника се обучават да се противопоставят на врага.

OPFOR има предимството, че провежда обученията на собствен терен, в Калифорнийската пустиня. Единицата, която е вече обучена обаче – наречена *BLUFOR*, – се отличава с числено и технологично превъзходство. Тя притежава повече ресурси и по-голям достъп до информация. Съставена е от добре обучени войници. Знае какво да очаква, защото *OPFOR* ползва опита си от предишни кампании, водени от командири на *BLUFOR*. Накратко, всяка бригада *BLUFOR* е така подготвена, че има предимство пред врага и затова *OPFOR* винаги печели.

Доказаният успех на *OPFOR* се дължи на начина, по който използва *after-action review (AAR)* – преглед след действието, метод за извличане на поуки от всяко събитие и прилагането им към други. Срещите за *AAR* стават добре известен бизнес инструмент, след като *Shell Oil* го експериментира през 1998 г. Повечето корпоративни *AAR* обаче са бледо копие на щателните прегледи, извършвани от *OPFOR*. Компаниите са склонни да прилагат процеса като последващо описание, но не и взимане на поука. За разлика от тях *AAR* на *OPFOR* генерира суровия материал от обратната връзка и го използва в цикъла на изпълнение. Прегледите на *OPFOR* извличат множест-

Во уроци, като бригадата не приема, че е взета поука, докато не я приложи.

Компаниите не се нуждаят от усвояване на процеса на AAR на *OPFOR* в неговата цялост, но четири принципа са задължителни: Уроците, които се извличат, трябва да се ползват от екипа; Процесът на AAR трябва да започва в началото на дейността; Уроците трябва да са свързани изрично с бъдещи действия; И лидерите трябва да гържат всички, особено себе си, отговорни за обучението.

ПРЕДСТАВЕТЕ СИ ОРГАНИЗАЦИЯ, която се изправя пред постоянно променящи се конкуренти. Която е винаги по-малка и по-зле екипирана от своите опоненти. Която обикновено съкращава своята работна сила и ресурси. Която сменя 1/3 от лидерите си всяка година. И която, въпреки това, успява да победи конкурент след конкурент.

U.S. Army Opposing Force (известна като *OPFOR*), бригада, наброяваща 2500 човека, чиято задача е да подготвя войници за битка, е точно такава организация. Създадена за битка с най-жестокия, най-опасен враг, *OPFOR* обучава военни единици в широк обхват от условия, близки до бойните. (Виж „Научи се да бъдеш *OPFOR*“ в края на тази статия.) Всеки месец свежи пополнения от над 4000 войника се обучават да се противопоставят на врага, който според сценария играе ролята на вражеска армия или метежник, паравоенна организация или терористи. Двете армии се бият на земя, с танкове и мобилна артилерия на хеликоптери, сухопътни мини и химически оръжия.

OPFOR има предимството да се обучава на собствен, изолиран терен в Калифорнийската пустиня. Единицата, която е обучена, наречена *Blue Force*, или *BLUFOR*, по време на обученията е с числено и технологично превъзходство. Тя притежава по-специализирани ресурси и по-бърз достъп до информация. Тя е съставена от опитни войници. От нея може да се очаква много, защото *OPFOR* ползва методи от предишни кампании, водени от командири на *BLUFOR*. Накратко всяка бригада *BLUFOR* е така подготвена, че има предимство пред врага. Затова *OPFOR* вина-

ги печели.

Доказаният успех на *OPFOR* се дължи на начина, по който използва after-action review (AAR) – преглед след всяко действие, метод за извличане на поуки от всяко събитие и прилагането им към други. AAR, който възниква през последните две десетилетия, води началото си от дъщерна организация на *OPFOR*, *National Training Center (NTC)*. Срещите за AAR стават добре известен бизнес инструмент, след като *Shell Oil* го експериментира през 1998 година, по препоръка на члена на борда Гордън Съливан, генерал в оставка. Екипите на компании като *Colgate-Palmolive*, *DTE energy*, *Harley-Davidson* и *J.M. Humber* използват тези срещи, за да идентифицират най-добрите практики (които искат да разпространят) и грешките (които не искат да повтарят).

Повечето корпоративни AAR обаче се бледо копие на щателните прегледи, извършвани от *OPFOR*. За компаниите е просто по-лесно да прилагат процеса като последващо описание. Твърде често се повтарят провалени мерки за сигурност като: раздробени проекти, лоши инвестиции. Ефективните указания, умните решения и смислените стратегии – не.

За компаниите, които искат да трансформират своя AAR от преглед на нещо вече приключило в миналото – в поука за бъдещ успех, няма по-добър учител от практикуващия техниките. *OPFOR* третира всяко действие като възможност за обучение – от това, какво да се прави, към начин на мислене. Вместо да произвежда статични „активи на познанието“, които да отминат в докладите или архивите, AAR на *OPFOR* генерират суров материал, с който се осъществява обратна връзка в цикъла на изпълнение. И докато прегледите на *OPFOR* предлагат множество уроци, групата не счита урока за научен, докато не го приложи и утвърди успешно.

Бойното поле на войските, танковете и сълзотворния газ е различно от това на продуктите, цените и печалбите. Но компаниите, които възприемат принципите на *OPFOR* в практиката си, ще могат да интегрират лидерство, обучение и изпълнение, за да спечелят стабилно конкурентно предимство.

Защо компаниите не се учат?

Оценката за това, какво прави *OPFOR*, започва с разбиране на погрешните стъпки в бизнеса. За да видим защо организациите, които се фокусират върху обучението, често повтарят грешките си, ние анализирахме AAR и „научените уроци“ в повече от десет корпорации, организации с идеална цел и правителствени агенции. Във всяка от тях принципите са едни и същи: Участвайки в проект или събитие, членовете на екипа се събират, за да споделят възгледите си и да идентифицират грешките и успехите си. Техните заключения текат – по формални или неформални канали – до другите екипи и в края на краищата се обединяват в най-добри практики и глобални стандарти.

В повечето случаи обаче това не се случва. Въпреки че компаниите, които проучихме, активно търсят поуки, само някои се възползват от тях по значим начин. Един лидер на голяма производствена компания ни разказа за преглед, последвал действията на екипа, на неколkokратно провален проект. Прочитайки докладите за предишните опити с AAR – състоящи се от индивидуални интервюта, – след няколко часа той с ужас разбира, че екипът „открива“ няколко пъти едни и същи грешки.

Приблизително същият проблем се появи в една телевизионна компания, която посетихме. Там екип от мениджъри проведе щателни AAR по всеки от своите проекти, идентифицира проблемите и потърси технически решения, за да ги избегне при бъдещи инициативи. Но не положи усилия да приложи наученото в действие и решаване на текущите проекти. След няколко месеца екипът така обърка системата с нови стъпки и проверки, че самият процес започна да води до забавяне. Вместо да подобри обучението и представянето, AAR намали способността на компанията да реши проблемите си.

Ние също проучихме една държавна агенция, която провежда едновременно десетки подобни проекти. В края на всеки проект от лидерите на екипа се иска да попълнят въпросник за поуките от методите, които използват или няма да използват в бъдеще; от какво са се нуждаели в обучението на екипа; как комуникират членовете; дали планирането е било ефективно. Но про-

ектът се проточва с години, а паметта не е толкова надеждна, колкото наблюдението. Впоследствие отговорите на няколкото лидери, които си правят труда да попълнят формулярите, са често безразборно позитивни – и напълно безполезни.

Тези провали, както и много други като тях, произтичат от три често срещани недоразумения за природата на AAR: че е среща, че е доклад и че е *postmortem*. На практика AAR е повече глагол, отколкото съществително – жизнен, проникващ процес, който експлицитно свързва миналия опит и бъдещите действия. Това е AAR, който е измислен в миналото през 1981 г., за да помогне на лидерите на армията бързо да се адаптират в динамичната, непредвидима ситуация, пред която са изправени. И това е AAR, който *OPFOR* практикува всеки ден.

Повече от среща

Голяма част от смущението на цивилния свят по отношение на AAR започна, защото авторите за мениджмънт се фокусираха само върху самите срещи на AAR. За разлика от тях AAR на *OPFOR* е част от цикъл, който започва преди и продължава през всяка кампания, водеща до *BLUFOR*. (Единиците на *BLUFOR* също провеждат AAR, но *OPFOR* го е превърнала в изкуство.) Режимът на AAR на *OPFOR* включва кратки преговори, разгънато планиране и преглед, подробно взимане на бележки от всички и изрично свързване на поуките с бъдещите действия.

Цикълът на AAR за всяка фаза на кампанията започва с набор от „оперативни заповеди“ на висшето командване. Този документ се състои от четири части: задача (какви действия трябва да предприемат подчинените единици); цел (защо е важна задачата); намерения на командира (какво мисли старшият лидер, обяснено така, че подчинените да могат да преследват неговите цели, даже и ако събитията не се развиват според очакванията); крайно състояние (какъв е желаният резултат). Те могат да изглеждат така:

Задача. „Завземане на терена в околностите на град Тийфорт ...“

Цел. „... така че главните сили да продължат на север.“

Намерения на командира. „Искам да открия силните страни на врага и да се насоча срещу тях, докато нашите атакуващи сили маневрират срещу неговия фланг, за да завърши поражението му. Планът гарантира, че това ще се случи, но ако не се случи, вие, лидерите, трябва да ми кажете къде е врагът и кой фланг е уязвим“.

Крайно състояние. „Накрая искам нашите сили да контролират ключовия терен, като всички сили на врага са победени или откъснати от своите доставки“.

Командирът дава тези заповеди на подчинените командири – лидерите, отговорни за пехотата, мунициите, разузнаването, логистиката, артилерията, въздушните сили, инженерите и комуникациите. След това той иска да му докладват какво са разбрали – вербално да опишат как единиците разбират мисията и своята роля в нея. Тази стъпка осигурява отговорност: „Вие го наредихте. Аз го разбрах“. Инструкциите насочват тези лидери, когато изработват планове за изпълнение с подчинените си.

По-късно през деня или на следващата сутрин строевият офицер (неговият заместник командир) планира и провежда репетиция с всички ключови участници. Повечето репетиции се извършват върху умален мащаб на бойното поле, съставено от хълмове, изработени от пясък, пътища, нарисувани със спрей и плакати с обозначения на основните знаци за ориентиране. Репетицията започва с повтаряне на задачата и намерението на старшия командир, актуализиране на данните от разузнаването за позициите и силите на врага и план на критичните фази на битката. Всеки път, когато строевият офицер обявява дадена фаза, командирите на единици измерват позицията, която ще заемат в тази част от действието върху модела на терена. Те заявяват задачите на групите и целите в рамките на по-голямата мисия, техниките, които ще приложат в тази фаза, и ресурсите, с които разполагат. След дискусия върху тактиката на врага и как ще комуникират единиците в разгара на битката, строевият офицер обявява следващата фаза и процесът се повтаря.

В резултат на тази подготовка действието, което се получава, е експеримент за обучение. Всяка единица в рамките на *OPFOR* е изградила ясно разбиране за това, какво възнамерява да прави и как планира да го направи, и споделя това разбиране с другите единици. Единиците правят индивидуално и колективно прогнози за това, какъв ще е резултатът, идентифицирайки предизвикателствата, които изникват, и правят планове за справяне с тях. Затова, когато *OPFOR* действа, тя изпълнява плана, но и наблюдава изпълнението и тества този план. Ранните срещи и репетиции създават хипотеза, която може да се тества: „В тази ситуация, имайки предвид *тази* мисия, при *тези* действия, ще постигнем *този* резултат.“ Така *OPFOR* е способна да подбере ключовите уроци, които иска да научи от всяко действие и предварително да фокусира вниманието на войниците върху него.

Това планиране, предшестващо действието, помага да се изработи дневен ред за срещите, последващи действието. И обратно, точността на срещите на AAR подобряват грижите и прецизността на планирането, предшестващо действието. Както ни обясни един лидер на *OPFOR*: „Ние живеем в среда, в която знаем, че ще имаме AAR и там трябва ясно да кажем кое работи и кое не. Това води до задаване на трудни въпроси по време на фазата на планиране или репетициите, но резултатът зависи от нас. Никой подчинен не позволява на шефа да говори глупости, а иска яснота, защото по-късно това ще повлияе на AAR. Като резултат на срещите на AAR се създава много честна и критична среда, още преди да започнат“.

Позоваването на множество *срещи* – е важно. Докато много корпоративни екипи провеждат една среща AAR в края на шестмесечен проект, *OPFOR* провежда десетки AAR на различни нива в рамките на една седмица. Всяка единица провежда среща на AAR незабавно след всяка важна фаза на действие. Ако времето не достига, тези срещи не продължават повече от десетминутни съвещания под покрива на джипа.

Обичайно за срещите на AAR на *OPFOR* е да се ръководят от строевия офицер на единицата. Виртуално всички формални срещи на AAR започват с повтаряне на вътрешните правила, да-

же и ако присъстващите са ги чували по сто пъти: Участвайте. Не се обиждайте. Оставете нашивките на входа. Водете си бележки. Фокусирайте се върху нашите проблеми, а не върху тези над нас. (Командирите провеждат собствени AAR по въпроси на тяхното ниво.) Абсолютната прямота е от критична важност. За да се установи дух на сигурност, висшите лидери се фокусират върху подобряване на представянето, а не да се обвиняват един друг, като първи признават грешките си.

След това лидерът на AAR се спира върху сравнение на желаните и фактическите резултати. Той повтаря целта на мисията, намерението и очакваното състояние; след това описва актуалното състояние, заедно с кратък преглед на събитията и метриките за изпълнението на целите. Например, ако единицата очаква поддръжката на оръжията или логистиката да бъдат предизвикателство, кои ресурси (мини, комуникации, амуниции, превозни средства) са функциониращи и достъпни?

На срещите на AAR се задават четири въпроса: Кои са желаните резултати? Кои са фактическите резултати? Кое предизвика тези резултати? Какво да поддържаме и подобрим? Например:

Поддръжка. „Непрекъснатите проверки на радио комуникациите подсигурият разговорите. Това става важно, когато *BLUFOR* променя посоката и ние се нуждаем от промяна в позициите на нашите сили“.

Поддръжка. „Избрахме по-добра позиция за бой. Това подпомага идентифицирането на врага в пехотата“.

Подобряване. „Когато се бием с единици на пехотата, ние се нуждаем от проследяване на ситуацията, така че да можем да атакуваме пехотата, преди да са се спешили“.

Подобряване. „Как да проследим пехотата? Наблюдаваме, за да открием камиони и слезли войници, и искаме да разберем как ще се опитат да ни заблудят“.

Една от целите на AAR, разбира се, е да установи кое работи и кое не, да помогне на *OPFOR* да подобри своята способност да предвижда кое ще работи и кое не в бъдеще. Единицата оценява ли правилно предизвикателството? Има ли трудности, които

не е предвидила? Проблеми, които не са се изяснили? Да, важно е да се коригират *нещата*; но по-важно е да се коригира *мисленето*. (OPFOR разбира, че погрешните предположения са най-честата причина за погрешното изпълнение.) Техническите корекции влияят само върху решени проблеми. Процесът на коригиране на мисленето – т.е. научаването – влияе върху способността на единицата да планира, адаптира и успее в бъдеща битка.