

Управление като на бойно поле

Един полковник от американските ВВС написа тактика, която днес е суперприложима в мениджърските кабинети

ПРАВИ ЛИ ВИ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, че задръстванията по софийските улици и в другите големи градове понамаляха, телефонът в офиса звъни все по-рядко, клиентите също се обаждат от дъжд на вятър... В същото време обстановката на пазара се променя всяка седмица и е трудно да се направи смислена прогноза какво ще се случи след месец или в по-далечна перспектива. Дали затишието и намаляването на темповете на работа, съпроводени с

трудно предсказуемо пазарно поведение, са предвестник на по-добри времена? Как да действваме в такава обстановка?

В последно време в западната преса все повече се използва военна терминология, когато се пише и говори за стратегии за оцеляване в кризата. Стигна се дори дотам, че Малкъм Маккензи от консултантската компания "Алварез и Маршал" написа ръководство за оцеляване. То излезе във в. "Таймс" под заглавие "Как да оцелееш във войната, наречена рецесия". В предишния брой на "Мениджър" посочих някои важни моменти от "рецесияното поведение" на днешните управители. В този съм настроен на военна тематика и ще обсъдя с вас

методи и тактика на управление на процеси, приложими в динамична и бързо променяща се среда, която изисква гъвкави мениджърски модели на поведение. Става въпрос за практика, възприета от военновъздушните сили, където всяко погрешно решение и преценка струва скъпо. А и води до фатален край. Известна е като "цикъл на Бойд"* или още "лупинга OODA" (съкращение на observation, orientation, decision and action - наблюдение, ориен-

тация, решение и действие). Този модел на действие е подходящ за обстановка, чиято динамика може да се сравни с въздушния бой. Той е особено полезен за онези мениджъри, на които им се налага да проследяват огромни потоци от информация и същевременно да търсят начини за съкращаване на времето за изпълнение на графици на конкуриращи се процеси, както и да ги управляват. Подобно на въздушните асове, и шефовете на компании

непрекъснато навлизат в нови и нови конкуриращи се предизвикателства. Различните по динамика и характер ситуации налагат те да се съобразяват с реалностите от заобикалящата ги среда (Бойд нарича това състояние "взаимоотношение на мозъка - времето - пространството") чрез различни действия ("многообразие, скорост, хармония и инициативност" - пак според Бойд) за постигане на определена цел. Полковникът от американските ВВС е разработил концепцията си въз основа на опита си от Втората световна и от Корейската война. В Корея той видял огромен брой МИГ-ове, свалени от американските пилоти, които са управлявали значително по-бавни и с по-леко въоръжение F-ве**. Въз основа на

тези наблюдения Бойд създава модела си, като подробно описва как пилотът трябва да концентрира и насочи енергията си така, че да победи съперника си и да оцелее. По-късно полковникът от американските ВВС доразработва метода си. Според него цикълът на управленските действия зависи от множество други независими и взаимодействащи си цикли на наблюдение, ориентация, решения и действия, които трябва да се поддържат непрекъснато в действие по време на битка. Бойд стига до извода, че колкото по-бързо един пилот (а ние трябва да разбираме мениджър) изпълнява цикъла OODA, толкова е

по-добре ориентиран и по-конкурентно разположен спрямо противника си.

Същевременно с това той въвежда тактиката за навлизане в мисленето и управлението на процесите на противника (разбираме - конкурента), за да обърка ориентацията му и да забави вземането на решение. От теорията на Бойд за воденето на маневрена война полезни за предприемачите са концепциите за наблюдение на заобикалящата среда, за адаптиране към променящата се конкурентна среда, справяне с несигурността, използване на

* Цикълът на Бойд (OODA) е познавателен процес, приложим както за отделните хора, така и за организациите. Той носи името на покойния пилот изпитател и военен стратег полковник Джон Р. Бойд от военно-въздушните сили на САЩ. В своя огромен боен опит полковник Бойд стига до извода, че бойните пилоти оперират и успешно постигат специфични за бойната мисия цели в ултрадинамична, постоянно развиваща се обстановка и че способността на пилота да взема точни, навременни и стратегически отговорни решения е критично важна както за неговия успех, така и за цялата организация.

** North American F-86 Sabre - американски изстребител с реактивен двигател, приет на въоръжение след 1949 г.



времето като съюзник и за отслабване способността на противника да се справя с обстановката (*моля, вижте графиката*).

По-надолу ще опиша по-подробно отделните компоненти от "цикъла на Бойд", като се опитам да открия и

допирните точки на тази теория с управленската практика.

● **Наблюдение.** Данни в реално време попадат непрекъснато в ползването на мениджъра. Обикновено те са сурови, повсеместни, нереработени и без специфична форма, в смисъл, че не предоставят подбрана специална информация за вземане на конкретно решение. Тази информация постъпва в когнитивните сензори на управляващия (пилот, управител) като поредица от факти или неконтролируем низ от следствия, създадени или противници извън него. Ако бъдат подценени и не последва адекватна реакция, те се превръщат в събития, потенциално опасни за оцеляването.

● **Ориентация.** Това е може би най-критичният елемент в този модел. Докато процесът на наблюдение предоставя данните, то ориентацията ги

оформя и филтрира в използвана управленска информация. Способността на предприемача да филтрира и приоритезира дейностите произтича от количеството взаимосвързани качества, налични във все-

ки момент. Сега ще обясня по-подробно какво имам предвид. Когато сме поставени в ситуация да вземем решение, комбинацията от генетика, култура, традиции, наследство, експертиза, опит, аналитични способности си взаимодействат, за да доведат до съставянето на "план за действие". По подразбиране се приема, че така се действа в бойна обстановка, но тези принципи са присъщи и за предприемаческата култура, където се изисква да се пристъпи бързо към действие. По принцип Бойд е описал цикъла, визирайки мисловния процес на един управленец (в неговия случай пилот). Разбира се, ситуацията става далеч по-сложна, когато решението на една бизнес или техническа задача е възложено на екип от мениджъри, които заедно преминават през процесите на *наблюдение* и *ориентация* и всеки един от тях

пречупва подхода си през призмата на своята култура, традиции, наследство, експертиза, опит и аналитични способности. Не е учудващо, че обикновено тогава се получава запъване и трудно се стига до решение. Тогава цикълът OODA дегенерира до *наблюдение-ориентация, наблюдение-ориентация, наблюдение-*

ние-ориентация... (на английски език OO-OO-OO). Такава ситуация може да се окаже пагубна за развитието и движението на една фирма.

● **Решение.** Захранвайки се от резултатите на ориентацията, предприемачът преминава към процеса на решение. Той трябва да прецени какви действия да предприеме и какви ще са последствията от тях. Този процес може да бъде подсилен от опита му, тренировките, обучението и присъщите му качества.

● **Действие.** Предприемачът решава да действа или да не действа в дадена посока на база на стимулите или последствията, които се очакват от инвестираните ресурси (капитал, труд, познание и т.н.). Действия, които водят до постигането на стимули, създават възможности, докато тези, които се обвързват с избягването на негативни последствия, се смятат за защитни. Действието е завършекът на даден цикъл, а резултатът е с предсказуеми и непредсказуеми последици, които изискват нова ориентация в обстановката. Така сме в началото на един нов цикъл.

Днес повече отвсякога от управителите на фирмите се изисква успешно да се ориентират в пазарната обстановка, да вземат решение за действие и да го изпълнят. Военната терминология и опитът, почерпен от бойното поле, може да се окажат успешен спътник за мениджърите в днешната динамична и трудно предсказуема ситуация. ■