



Planowanie strategiczne, w klasycznym rozumieniu, polega na obserwowaniu obecnych wzorców i trendów w celu stworzenia prognozy na przyszłość. Jednak w świecie rządzonym przez bezustanne zmiany jest to dość trudne zadanie. Jedynym sposobem na odpowiednie przygotowanie się na przyszłość w złożonym i dynamicznym środowisku jest obserwowanie i interpretowanie wczesnych sygnałów ostrzegawczych świadczących o nadchodzącej zmianie.

Wczesne sygnały to oznaki nadchodzących wydarzeń i zmian. Na przykład wczesnym sygnałem ostrzegawczym stwardnienia rozsianego jest rozmazane widzenie. Wczesną oznaką kryzysu finansowego w 2008 roku były obniżające się ceny na rynku nieruchomości w Stanach Zjednoczonych. Wczesne sygnały są często ignorowane albo źle interpretowane, ponieważ nie pasują do naszego wyobrażenia o świecie. W związku z tym, istnieją dwie kluczowe kwestie związane z wyczuwaniem tych sygnałów: a) identyfikowanie oraz filtrowanie sygnałów z "szumu" (chaosu wydarzeń i przypadkowych sygnałów, które nie niosą ważnych informacji) oraz b) właściwe ich interpretowanie.

Identyfikowanie wczesnych sygnałów:

Wczesne sygnały nie znajdują was same - to wy musicie je znaleźć. Miejcie oczy szeroko otwarte, badajcie swoje otoczenie, przeglądajcie media, sprawdzajcie co dzieje się na krawędziach waszego pola widzenia, przyglądajcie się drobnymi kwestiom wzbudzającym waszą ciekawość, nawet jeśli na pierwszy rzut oka wydają się bez znaczenia.

Jeśli sygnał pojawia się w kilku źródłach, zaczyna rosnąć lub zmieniać swój charakter, bądźcie czujni. Przyjrzyjcie mu się bliżej. Takie podejście wymaga systematycznej praktyki badania makrootoczenia i świadomego wysiłku w ograniczaniu naturalnych filtrów, przez które patrzycie na rzeczywistość. Zazwyczaj zwracamy uwagę na to, co spodziewamy się zobaczyć (to zjawisko nosi nazwę "percepcji selektywnej"). W rezultacie rzeczy, których się nie spodziewamy są często filtrowane lub zniekształcane, aby mogły wpasować się w nasze wyobrażenie o świecie.

Interpretowanie wczesnych sygnałów:

Kiedy uda się wam zidentyfikować sygnał zwiastujący przyszłą zmianę musicie go zinterpretować. Stwierdzenie, czy rozmazane widzenie jest oznaką pogłębiającej się dalekowzroczności, czy stwardnienia rozsianego nie jest łatwe, jednak może zostać dokonane przy pomocy dodatkowej analizy. Interpretacje, tak jak spostrzeżenia, są zniekształcane przez nasze oczekiwania i pragnienia. Nawet całe grupy nie są odporne na tego rodzaju zniekształcenia (zjawisko zbiorowego postrzegania, w którym interpretacje niepasujące do głównego wierzenia i opinii grupy są filtrowane, nazywane jest syndromem grupowego myślenia (ang. group think). Dlatego też najlepiej jest interpretować wczesne sygnały w możliwie zróżnicowanej grupie. Budujcie i testujcie wiele hipotez i scenariuszy nie obawiając się zaangażować w konstruktywny konflikt na ich temat. Z czasem wasz zespół nabierze praktyki w interpretowaniu wczesnych sygnałów.