



Стратегическое планирование в классическом виде представляет собой анализ актуальных закономерностей и тенденций для того, чтобы сделать прогнозы будущего. В мире, управляемом непредсказуемыми изменениями, это непростая задача. В условиях сложного и постоянно меняющегося окружения единственный путь подготовиться к изменениям – это замечать и интерпретировать их ранние предупреждающие сигналы.

Слабые сигналы – это ранние признаки более крупных изменений и событий. Например, ранним предупредительным сигналом рассеянного склероза является туман перед глазами. Ранним предупредительным сигналом финансового кризиса 2008 года было падение цен на рынке жилой недвижимости США. Часто такие слабые сигналы игнорируются или неправильно интерпретируются, потому что они не вписываются в наше видение мира. Следовательно, можно говорить о двух ключевых действиях, важных для распознавания слабых сигналов будущих изменений:

1. Выявление слабых сигналов и отфильтровка от «шума» (от массы событий и случайных признаков, которые не указывают ни на что большее).
2. Интерпретация слабых сигналов правильным образом.

### Выявление слабых сигналов:

Слабые сигналы не найдут вас – вы должны найти их. Будьте начеку, просматривайте ваше социальное окружение и медиа-ресурсы, проверяйте, что происходит на границах вашего поля зрения, изучайте любопытные мелочи, даже если они, на первый взгляд, кажутся не относящимися к делу. Если сигнал повторяется в нескольких источниках, начинает расти или меняется в качестве, то не теряйте его из виду. Приглядитесь. Работа такого рода требует постоянной практики сканирования окружения и сознательных усилий по минимизации влияния наших естественных фильтров восприятия. Обычно мы обращаем внимание на то, что ожидаем увидеть (данный феномен известен как «избирательное восприятие»). Поэтому вещи, которые мы не ожидаем, часто оказываются отфильтрованными или искажаются нами, чтобы они вписались в нашу картину мира.

### Интерпретация слабых сигналов:

Распознав сигнал, который потенциально указывает на будущее изменение, вам необходимо понять, что он может значить. Не так просто распознать, является ли туман перед глазами признаком прогрессирующей дальнозоркости или рассеянного склероза. Однако несколько дополнительных шагов по анализу помогут сделать необходимые выводы. Интерпретации так же как и восприятие искажаются тем, что мы ожидаем и хотим видеть и слышать. Даже группы не застрахованы от такого рода искажений. (Эффект коллективного туннельного зрения, при котором толкования, противоречащие доминирующим взглядам в группе, отфильтровываются, называется «групповым мышлением»). Таким образом, лучше всего заниматься интерпретацией слабых сигналов в разных командах. Сформулируйте и протестируйте несколько гипотез и сценариев и не бойтесь вступить в конструктивный спор. Со временем интерпретация слабых сигналов станет вашим привычным занятием, в котором вы будете развиваться как команда.