



A stratégiai tervezés hagyományosan a pillanatnyi minták és trendek vizsgálatára támaszkodik, hogy ezek alapján készítsen előrejelzéseket. A kiszámíthatatlan, változásokkal teli világban ez nehézzé vált. Komplex, dinamikus környezetben a felkészülés egyetlen módja, ha a változások korai figyelmeztető jeleit észleljük és értelmezzük.

A nagy változások és fejlemények korai jeleit gyenge jeleknek nevezzük. Például a szklerózis multiplex korai figyelmeztető jele a homályos látás. A 2008-as pénzügyi válság korai figyelmeztető jele volt az árak csökkenése az amerikai lakáspiacon. Gyakran figyelmen kívül hagyjuk vagy félreértelmezzük a gyenge jeleket, mivel nem illenek bele a világról alkotott képünkbe. Következésképpen két kulcsfontosságú dolog merül fel a gyenge jelek érzékelésével kapcsolatban: a) azonosítani és kiszűrni őket a „zajból” (az önmagunkon nem túlmutató események és véletlenszerű jelek rendezetlenségéből), és b) helyesen értelmezni őket.

A gyenge jelek észlelése:

A gyenge jelek nem találnak meg titeket – nektek kell megtalálnotok őket! Tartsátok nyitva a szemeteket, vizsgáljátok meg a társas környezeteteket, figyeljétek a médiát, ellenőrizzétek, mi történik a látókörötökön kívül, és vizsgáljátok meg a furcsa apróságokat még akkor is, ha első pillantásra lényegtelennek tűnnek! Ha egy jelet több forrás is megismétel, növekedni kezd, vagy minőségi változások mennek rajta végbe, akkor legyetek kíváncsiak! Nézzétek meg közelebbről! Ehhez szisztematikus környezetelemzésre és tudatos erőfeszítésekre van szükség, hogy gyengítsük az érzékelés természetes szűrőit. Általában arra figyelünk, amit látni szeretnénk (ezt a jelenséget „szelektív érzékelésnek” nevezzük). Ezért azokat a dolgokat, amelyekre nem számítunk, gyakran kiszűrjük vagy torzítjuk úgy, hogy azok illeszkedjenek a világról alkotott képünkhöz.

A gyenge jelek értelmezése:

Miután azonosítottatok egy változásra utaló jelet, értelmeznetek kell annak jelentését. Hogy a homályos látás a romló távollátás vagy a szklerózis multiplex jele, nem ismerhető fel egyértelműen, de néhány további elemzési lépéssel kideríthető. A számításaink és vágyaink torzítják az értelmezéseket, éppúgy, mint az észleléseket. Még a csoportok sem mentesek az ilyen torzításoktól (a kollektív csőllátás hatása azt jelenti, hogy a csoport uralkodó hiedelmének ellentmondó értelmezéseket kiszűrjük, ezt nevezzük „csoportgondolkodásnak”). Mindezek miatt a legjobb, ha a gyenge jeleket egy sokszínű csapattal értelmezzük. Készítsetek és teszteljétek több hipotézist és forgatókönyvet, és ne féljétek konstruktív konfliktusba keveredni egymással ezekkel kapcsolatban! Az idő múlásával a csapat egyre jobb lesz a gyenge jelek értelmezésében.