

Geary  
W. Siskich

# Je li planiranje u vašoj organizaciji (ne)fleksibilno?

Dobre namjere ne idu na ruku stvaranju otporne organizacije. Dugoročni poslovni planovi, planovi u slučaju nesreća, planovi za hitne intervencije itd. samostalni su dokumenti koji mogu obično odražavati dobre namjere - bilo kad sadrže regulativu ili kad se odnose na upravljanje. Živimo u kompleksnom i međuovisnom svijetu. Kompleksni su sustavi puni međusobno zavisnih veza koje je teško detektirati. A rezultat je nelinearnost, odnosno neravnomjerna reakcija na događaje, osobito na one slučajne i nepredvidive.

Vjerojatnost da će se dogoditi neka rijetka pojava jednostavno je nemoguće izračunati. Model izračuna pogrešaka raste kad je riječ o maloj vjerojatnosti. Što je događaj rjeđi, to ga je teže obraditi; i samim time manje znamo o učestalosti njegova pojavljivanja.

## Teza o pet pitanja

Postavio sam pet pitanja koje možete iskoristiti kako biste procijenili je li planiranje u vašoj organizaciji nefleksibilno:

- Jesu li planovi u vašoj organizaciji zaključani u tzv. *sef izvrsnosti*?
- Jesu li pokretanje i implementacija planova pojedinačni i nekoordinirani?
- Suočava li se vaša organizacija sa suštinskim problemima preživljavanja svaki puta kada na nju djeluje nekakav nepredviđeni događaj?
- Sadrži li plan u svojoj osnovi analizu *worst case scenario*?
- Odražava li plan strategiju, ciljeve i stremljenja organizacije?

Ne možemo izračunati rizik i vjerojatnost nepredvidivih događaja, a pogotovo rijetkih pojava koliko god sofisticirani model upravljanja imali. Kruti i nefleksibilni planovi odražavaju propust organizacije "da misli dalje od onoga što se može vidjeti". Takvo planiranje zasniva se na tome da se misli kako ono što ne vidimo ne postoji, a ono što ne razumijemo neće se dogoditi. Organizacija i planeri često miješaju "buku" s informacijom, osobito u razdoblju "velikih sustava podataka" (Big Data) i zasićenosti informacijama. "Buka" je nasumična informacija koja je, dok je ne spojimo s drugim informacijama kako bismo dobili nešto smisljeno, u biti besmislena.

## "Buduće-Forward" razmišljanje

Odgovornost je odlučujući element koji moramo imati kako bismo bili sigurni da će se planovi doista razviti, provesti i primijeniti kad se takvo što dogodi. Preporuke, zaključci i su-

gestije za poboljšanje itd. valja implementirati. To znači da moramo razviti "Budući-Forward" način razmišljanja. U kompleksnom je sustavu mnogo međuovisnih odnosa; poimanje uzroka je malo vjerojatno jer ga je gotovo nemoguće detektirati ili još nije određen. Pronalaženje slučajnih veza (direktnih/linearnih) nije učinkovito zbog netransparentnosti i nelinearnosti.

Primjerice, moje prvo pitanje, "Jesu li planovi u vašoj organizaciji zaključani u *sef izvrsnosti*?", zadire u pitanje odgovornosti, ugrožava identifikaciju, utjecaj na poslovanje i još mnogo toga. Pojedinačni planovi koji nisu vezani za jedan odgovoran subjekt dovest će do rascjepkanih reakcija, zbrke i propuštenih prilika.

S obzirom na drugo pitanje: "Jesu li pokretanje i implementacija planova pojedinačni i nekoordinirani?" učinak nelinearnosti ulazi u igru kao nehotična posljedica rascjepkane implementacije te može potom pogoršati utjecaj tog događaja. I opet vidimo kako slaba komunikacija i nedostatak "želje" za razumijevanjem ulaze u igru paralelno s kompleksnošću koja je podcijenjena i međuovisnost koja prolazi neprimijećeno.

**Nefleksibilni planovi i organizacije koje ih stvaraju ne mogu preživjeti katastrofalne događaje ili bar ne zadugo. Popis je dugačak koliko su brojne i organizacije koje su propale.**

Pogledajmo sad treće pitanje: "Suočava li se vaša organizacija sa suštinskim problemima preživljavanja svaki put kada na nju djeluje nekakav nepredviđeni događaj?"

Iako naizgled jednostavno, na ovo pitanje nije lako odgovoriti. Tomu je djelomice razlog očekivana ranjivost, neočekivani i nepredvidivi rizici. Poduzeće možda ne može izdržati dodat-

ni stres koji donosi događaj. Možda počnete uviđati da vam je plan krut ako je vaša organizacija uporabila linearne uzroke i modele posljedica; jesu li pogreške rijetke no većinom ireverzibilne; narušava li vaša nepostojanost stabilnost organizacije stvarajući udarne valove i negativne reakcije (isključivanje planera). Postoji nebrojeno načina za ublažavanje i modificiranje izloženosti riziku neke organizacije, no svi uključuju donošenje odluka i nužnost razumijevanja posljedica koje će uslijediti nakon izlaganja riziku. Glavni donositelji odluka moraju ograničiti rizik unutar prihvatljivih okvira. Međutim, sve su odluke djelomične. Uzrok tomu su pristranost, općeniti nedostatak informacija, procesuiranje, upravljanje i primjena. Uhvaćeni smo u zamku kompleksnosti koju smo stvorili naglim razvojem povezanosti, brzine, nedovoljno ispitanih izvora, prekomjerne informiranosti i pomanjkanja podataka, te „strujanjima“, a ona su upravo povezana s percepcijom, koja je neopipljiva i pristrana. U kombinaciji s oba ova čimbenika, i s još mnogo drugih, donosimo djelomične odluke. Djelomične odluke nisu nužno „loše“, niti su „dobre“.

**Djelomične odluke struje na sve strane, te nameću potrebu za spoznajom rizika i kontinuiranim upravljanjem u poslovanju kako bi se stvorio elastičan/otporan okvir kojim možemo prevenirati kolateralnu štetu te se zaštititi od unilateralnog gubitka. Nismo se držali naučenih lekcija zbog pristranosti i brzine kojom događaji mijenjaju operativni horizont.**

Moje četvrto pitanje tiče se područja koje je za većinu planera vrlo osjetljivo: "Sadrži li plan u svojoj osnovi analizu 'u najgorem slu-