

12 koraka koji će Vam pomoći smanjiti utjecaj Crnih labudova

Michael J. Kami, autor knjige "Trigger Points: how to make decisions three times faster", piše kako povećanje stope znanja povećava nepredvidljivost. Stanley Davis i Christopher Meyer; autori knjige "Blur: The Speed of Change in the Connected Economy," navode Brzinu – Povezanost – Nedodirljivost kao ključne pokretačke snage. Ako uzmemo u obzir njihove pokazatelje te ih stavimo u kontekst Crnog labuda prema Talebovoj definiciji, uviđamo da su naši sve kompleksniji i kompleksniji sustavi (globalizirana ekonomija, itd.) u opasnosti. U svojoj knjizi Kami opisuje 12 koraka koji pružaju korisne uvide u vlastito poslovanje. Kako ih primjenjujete u vlastitom poduzeću dovodi do eventualnog jačanja i povećanja sposobnosti poduzeća da se nosi s utjecajem događaja okarakteriziranim kao Crni labudovi.

Prvi korak: Gdje smo? Razvijte svoj profil u nepoznatom okruženju

Ključna točka: Koji su ključni faktori u nama nepoznatom okolišu i koliko ih možemo kontrolirati?

Drugi korak: Gdje smo? Razvijte svoj profil u poznatom okruženju

Ključna točka: Razvijte detaljne nacрте svojih poslovnih aktivnosti onakvih kakve one trenutno jesu.

Treći korak: Kamo idemo? Razvijte pretpostavke o budućem nepoznatom okolišu

Ključna točka: Sistematski katalogizirajte buduće utjecaje; saznajte sve o svojim najvažnijim izazovima i prijetnjama.

Četvrti korak: Kamo možemo ići? Razvijte profil svojih mogućnosti

Ključna točka: Koje su naše snage i mogućnosti? Kakvi su naši najvažniji rezultati i koja su naša najvažnija područja aktivnosti?

Peti korak: Kamo ćemo možda otići? Razvijte pretpostavke o budućem poznatom okolišu

Ključna točka: Gradite pretpostavke, potencijale, itd. Ne predviđajte i ne prognozirajte! Procijenite kako bi buduća poslovna situacija mogla izgledati.

Šesti korak: Kamo želimo ići? Razvijajte ciljeve

Ključna točka: Stvorite piramidu ciljeva; redefinirajte svoj posao; postavite funkcionalne ciljeve.

Sedmi korak: Što moramo učinit? Razvijte profil utemeljen na analizi izvodljivosti

Ključna točka: Kakav će biti rezultat utje-

caja novih vanjskih sila? Koje je pretpostavke o budućim promjenama naše okoline moguće napraviti?

Osmi korak: Što možemo učiniti? Prilikom i problemi

Ključna točka: Djelujte da biste popunili praznine. Provodite analizu izvedivosti na temelju prilika – problema; provedite analizu procjene rizika; provedite analizu resursa – zahtjeva. Sastavite prijedloge akcijskih planova.

Deveti korak: Što bismo trebali učiniti? Izaberite strategiju i ciljeve programa

Ključna točka: Odredite strategiju i ciljeve programa; jasno se obvezite; prilagodite ciljeve.

Deseti korak: Kako to izvesti? Implementacija

Ključna točka: Procijenite utjecaj novih programa

Jedanaesti korak: Kako nam ide? Kontrola

Ključna točka: Pratite nepoznati okoliš. Analizirajte fiskalna i fizička odstupanja. Provedite ukupnu procjenu.

Dvanaesti korak: Promijenite ono što ne funkcionira Izmijenite, kontrolirajte, ostani-te fleksibilni

Ključna točka: Prema potrebi izmijenite strategiju i program; preispitajte određene obveze; prilagodite ciljeve.

Kamijevim točkama i Davisovim i Meyrovim točkama o brzini, povezanosti i nematerijalnim dobrima dodao bih sljedeće komentare. Razumijevanje kompleksnosti nekog događaja olakšava organizaciji prilagođavanje posljedicama tog događaja, ukoliko ona time proširuje svoj strateški pristup. U kontekstu kompleksnosti, dodirne točke koje nisu prepoznate kao takve potencijalno stvaraju kaos za poduzeće, ali i u kompleksnim sustavima.

Sustavi pozitivnih i negativnih povratnih informacija trebaju biti pod stalnim nadzorom/zahtjevaju hitno djelovanje. Najveća prijetnja poduzećima jest predugo zadržavanje nekoć uspješnog modela poslovanja i nemogućnost prilagodbe promijeni okolnosti (primjerice, Crnim labudovima). Neuspjeh u prepoznavanju slabih uzročno – posljedičnih veza, malih i izoliranih promjena ima velike posljedice. Rastuća kompleksnost predstavlja sve veći strateški izazov za sve, od stratega i planera do samih direktora.

► na načine koje vaša organizacija i tržišta na kojima poslujete nije planirala. Asimetrične prijetnje (nepoštena borba) također uključuju postojanje konkurenta koji osmišljavaju strategije koje iz korijena mijenjaju to isto tržište na kojemu poslujete.

Zaključak

U drugom, nadopunjenom izdanju svoje knjige, Taleb se pita: "Je li uistinu teže ponovno zalediti kocku leda iz lokve, ili je pak teže prognozirati oblik lokve na temelju izgleda kocke leda?" Njegova poanta je da smo pobrkali dvije putanje: put od kocke leda do lokve nije isti kao i put od lokve prema kocki leda. Kocke leda i lokve dolaze u različitim veličinama, oblicima, itd. Razmišljanje prema kojemu je moguće pretočiti teoriju u praksu i praksu u teoriju stvara plodno tlo za neuspjeh.

I dok će islandski vulkan ostaviti neočekivane posljedice koje se još uvijek mogu pokazati dalekosežnima, poplava regulacijskih promjena koja se očekuje kako rezultat izljeva nafte u Meksičkom zaljevu mogla bi se pokazati kobnom za industriju naftnih bušotina na otvorenom moru, kao što je *Oil Pollution Act* iz 1990 promijenio uvjete brodskog transporta za mnoge naftne kompanije.

Za svakodnevno nesmetano funkcioniranje modernog društva potrebno je 85 milijuna barela nafte širom svijeta, kao i milijuni tona ugljena i bilijuni kubičnih metara prirodnog plina na dan. Ranjivosti je nemoguće uočiti jer su one odveć prepoznatljive i zbog toga se prebrzo odbacuju. Za nadjačavanje zamke ranjivosti potrebno je prevladati našu prirodnu tendenciju dijagnostičke pristranosti.

Dijagnostička se pristranost stvara kada se četiri elementa povezuju zajedno kako bi se stvorila barijera koja sprječava učinkovito donošenje odluka. Prepoznavanje dijagnostičke pristranosti prije nego ona oslabi učinkovito donošenje odluka čini ogromnu razliku među ishodima tih odluka iz dana u dan. U kriznim je situacijama prijeko potrebno spriječiti pojavljivanje početničkih grešaka. Četiri su elementa dijagnostičke pristranosti:

- ❑ **Etiketiranje**
- ❑ **Gubitak averzije**
- ❑ **Predanost**
- ❑ **Pripisivanje vrijednosti**