

- Upewnij się, że wszystkie możliwe teorie poddałeś tak samo rygorystycznej analizie.
- Szczerze oceń, na ile jesteś pewien swoich wniosków. Uporządkuj je w kolejności.

Zadania do wykonania dziś z myślą o jutrze

- **Kształć swój zespół.** Rozmawiaj z ludźmi o tym, jak ważna jest ocena sytuacji bieżącej i jaki proces należy przeprowadzać, aby analizować niejednoznaczne informacje.
 - **Regularnie korzystaj z oceny sytuacji bieżącej, aby weryfikować swoje założenia.** Rozpoznaj i wzmacniaj działające w twojej organizacji mechanizmy identyfikacji i kwestionowania założeń. Dbaj o to, aby stale funkcjonowały.
 - **Uwzględnij w budżecie wydatki na poszerzanie zasadniczo istotnej wiedzy.** Jaką część budżetu na badania i konsulting przeznacza się w twojej firmie na bezpośrednią analizę martwego pola i podbój nieznanymi terytoriów?
 - **Wpisz ocenę bieżącej sytuacji w program szkoleń dla pracowników.** Zadbaj o to, aby w działaniach edukacyjno-rozwojowych, a także rekrutacyjnych i szkoleniowych kłaść nacisk nie tylko na umiejętności bezpośrednio związane z wykonywanymi zadaniami, lecz także na kompetencje w zakresie poszukiwania i analizy informacji. Odpowiedzialność za realizację tej części szkolenia warto powierzyć jednemu z menedżerów wysokiego szczebla.
 - **Priorytetowo traktuj szkolenie zespołów, którym umiejętności w zakresie oceny bieżącej sytuacji mogą się najbardziej przydać.** Ustal, w których obszarach brak aktywności dochodzeniowej ma największy wpływ na przebieg procesu decyzyjnego.
-

ROZDZIAŁ 4

Obserwacja systemu

*Opisz siły, które zapewniają stabilność obecnemu systemowi
– żebyś mógł stwierdzić, co może spowodować jego zmianę,
a co załamanie.*

Marguerite McDonald zmarła 10 kwietnia 2020 roku. Była jedną z pierwszych amerykańskich ofiar COVID-19. Podobnie jak wiele innych osób, które choroba zabrała w pierwszym okresie pandemii, mieszkała w domu opieki.

Z wielu względów te akurat placówki powinny być najlepiej zabezpieczone na wypadek wybuchu epidemii. Dom opieki to niemal zamknięte środowisko, w którym dba się o higienę. Pacjenci, którzy rzadko opuszczają miejsce pobytu, mają stały dostęp do usług medycznych. Wirus COVID-19 pojawił się tymczasem po drugiej stronie globu, a o jego istnieniu i związanych z nim zagrożeniach mówiło się od miesięcy. Stany Zjednoczone to światowy lider w dziedzinie badań medycznych, a CDC – agencja odpowiedzialna za działania sanitarno-epidemiologiczne w Stanach Zjednoczonych – uchodzi za jedną z najbardziej prestiżowych instytucji w dziedzinie zdrowia publicznego.

Marguerite i wielu innych mieszkańców domów opieki nie udało się jednak uratować, ponieważ wiele osób przegapiło wiele różnych okazji do podjęcia stosownych działań. W rezultacie tysiące seniorów spotkał straszliwy los. Jedno z najpoważniejszych niedociągnięć dotyczyło braku należytego zaopatrzenia w środki ochrony osobistej. Niedobór artykułów absolutnie podstawowych, takich jak choćby maseczki N95, był tak dolegliwy, że zabrakło ich nie tylko dla rezydentów, lecz nawet dla części personelu. W należyтым stopniu nie udało się również zapewnić dostępu do testów. Śledzenie kontaktów, które odegrało istotną rolę w krajach azjatyckich, w Stanach Zjednoczonych załamało się, ledwo się zaczęło. Wystąpiły też poważne trudności w dostępie do respiratorów – i zapewnieniu należytej obsady istniejącego sprzętu.