Scenariul „nu facem nimic”

O matrice pentru următoarele 12-24 de luni: ce se întâmplă cu continuitatea, performanța și oamenii dacă organizația nu face nimic în privința problemei. Este întrebarea care convinge conducerea.

Cum îl folosești: pornește de la situația aleasă în 1.1 și de la dovezile adunate. Completează fiecare rând pentru 12 și pentru 24 de luni, cu fapte și estimări realiste. În ultima coloană notează de unde știi: **D** = dată măsurată, **E** = estimare (a cui). Exemplul completat e pe pagina a doua.

Situația / problema: _____

Zona sau grupul analizat: _____

Dimensiunea	În 12 luni	În 24 de luni	D / E
Continuitate • Ce activități devin vulnerabile? • Cine mai poate face ce fac oamenii-cheie? • Ce se oprește sau încetinește când lipsesc?			
Performanță • Ce costuri, întârzieri sau riscuri cresc? • Ce simt clienții? • Ce se întâmplă în zilele grele?			
Oameni • Cine pleacă? • Cine se blochează? • Cine rămâne fără sprijin sau lucrează peste program?			

Concluzia ta, spusă realist:

○ Costul e vizibil: merg mai departe cu pasul 2.

○ Răspunsul e „nimic grav”: poate nu e momentul pentru un program.

Riscul cel mai mare, într-o propoziție: _____

Exemplu ilustrativ

COMPANIA DE DISTRIBUȚIE

O companie de distribuție cu 600 de angajați și trei depozite. Dispecerii seniori din depozitul principal sunt singurii care știu să replanifice livrările când se strică un camion sau apare o comandă urgentă. Doi dintre ei ies la pensie în următoarele 20 de luni.

Dimensiunea	În 12 luni	În 24 de luni	D / E
Continuitate	Replanificarea în zilele cu probleme depinde în continuare de cei doi seniori. Dispecerii noi escaladează totul către ei.	Ambii seniori au ieșit la pensie (în 20 de luni). Replanificarea depinde de oameni care nu au văzut destule situații.	D: datele de pensionare (HR)
Performanță	Clienții mari primesc livrări întârziate în zilele cu probleme, ca și acum.	Întârzierile din zilele cu probleme pot crește. Riscul cel mai mare: pierderea a 1-2 clienți mari.	E: directorul de operațiuni
Oameni	Seniorii lucrează peste program. Dispecerii noi au nevoie de aproximativ 9 luni ca să gestioneze singuri o zi aglomerată; mulți pleacă înainte.	Dacă ritmul de plecări se păstrează (3 din 7 dispeceri angajați au plecat în primul an), echipa rămâne fără oameni care să fi văzut destule situații.	D: date HR din ultimul an E: interviuri

Concluzia: costul e vizibil, iar termenul îl dau pensionările din următoarele 20 de luni.
Problema în trei propoziții: Replanificarea livrărilor în situații neprevăzute depinde de doi dispeceri care ies la pensie în 20 de luni. Noii dispeceri ajung autonomi greu și pleacă des în primul an. Fără un transfer intenționat de experiență, riscăm întârzieri la clienții mari și dependența de câțiva oameni.

La ce să fii atent

- Răspunde realist. Uneori răspunsul este „nimic grav”. Atunci poate nu e momentul pentru un program de mentorat, iar asta e un rezultat util al pasului 1.
- Scrie consecințe concrete (ce se oprește, ce client, ce echipă). „Ne pierdem know-how-ul” nu convinge pe nimeni.
- Ascultă cine răspunde cu exemple concrete la întrebarea „ce s-ar întâmpla dacă nu facem nimic?”. Acolo e problema reală.
- Dacă nu ai date, pornește de la ce poate estima un manager și notează că e estimare. O vei rafina la pasul 5.
- Problema formulată la final nu spune ce soluție alegi. Asta decizi la pasul 2.