



Crisis Management (BS 11200) – a Business Resilience

Grzegorz Krzemiński

Wiem... sam nie lubię artykułów po polsku, które epatują angielskim. Ale o ile zarządzanie kryzysowe można łatwo zmienić o tyle resilience – to ... nieco trudne do zrozumienia. Coś jak manager. Ani kierownik ani dyrektor, ani lider. W sumie wszystko po kawałku. Dlatego mam nadzieję, że Czytelnicy mi wybaczą, bo temat dość moim zdaniem ważki.

Resilience ... a może resilient? (CITY)

Dwa lata temu byłem na konferencji BSI – Business Continuity & Resilience, gdzie posłuchałem ciekawego gościa, Dr Roberta McFarlane. Opowiadał o odporności miasta w sytuacji zamachów w Londynie w 2005 roku. Skłoniło mnie to wtedy do napisania artykułu o dopiero raczkującej w Polsce dyscyplinie zarządzania. O tyle ciekawej, o tyle wywracającej dotychczasowe dogmaty, że... wskazuje, że są one tylko narzędziami. Zarządzanie ciągłością działania, zarządzanie kryzysowe, zarządzanie ryzykiem... to wszystko zmierza do wypracowania odporności organizacji, co tworzy trwałość. Podyskutowałem sobie z ludźmi z BSI Polska (BSI wydał standard BS 65000) o tym, jak to rozumieć, ale przynaję oszukuję. Bo biorę udział w tworzeniu standardów z serii ISO 223xxx, w tym ISO 22316 i mam nieco argumentów po swojej stronie.

Londyn, Manchester i ... cisza?

Akurat tak się złożyło, że w Londynie byłem w dniu zamachu w pobliżu Parlamentu. Dziś jestem w Manchesterze (niecały tydzień po zamachu na koncercie). I... cisza. Naprawdę. To jak sobie radzą miasta w UK mocno zaskakuje. Oczywiście przyjmuję to, że przez tyle lat byli w stanie praktycznie wojny z IRA, ale jednak. Zaskakuje to, jak szybko te miasta wracają do życia, do działania. I jak.. potrafią zbudować świadomość (przypadek z Londynu z zatrzymania kolejnego terrorysty po sygnale od obywatela... Francji – turysty).

RESILIENT CITY

To jest właśnie to, co ja nazywam odpornym miastem. Zdarzyło się. Zadziało się. Ale to nie jest koniec świata. I w sumie tym charakteryzuje się odporność – też odporność organizacji (organization resilience). Ale jak to możliwe?

Zarządzanie kryzysowe

Jednym z ważnych elementów, wskazywanych w standardach BSI (BS 65000:2014), czy w ISO 22316 jest właściwe „ogarnięcie” kryzysu. Ale nie sytuacji kryzysowej – czy incydentu (tak, wiem, że masa ludzi narzeka, że na zamach mówi się incydent – cóż... słownik branżowy, tak jak zdarzenie drogowe, które może być wypadkiem lub kolizją). A więc kryzys... zaczął się, ale czy się już zakończył? Czy już koniec cierpienia ludzi w szpitalach, czy koniec szukania przyczyny (nie winnego – to znamienne w UK, nie szuka

się winnego, tylko przyczyn). NIE. Odpowiem, bo akurat jestem na bieżąco:

- Po pierwsze – ludzie w szpitalach nadal są. Epatują tym dzienniki, tabloidy, etc.
- Po drugie – o zamachowcu wiedziały służby. I... sobie odpuściły. Ale przekaz ze strony nadzorujących jest jasny – szukamy co zawiodło (a nie kto). Dlaczego gościu nie był pod specjalnym nadzorem.

Wystarczy

Tak, już wystarczy. Mam nadzieję, że Czytelnik już rozumie, a przynajmniej czuje różnicę. Kryzys to nie incydent. To nie zdarzenie, które już jest zakończone. Zarówno te w Londynie jak i te w Manchesterze (no tu jeszcze remontują). Ale przecież skutki nadal są, nadal się dzieje, nadal ubezpieczyciele się „kopia”, nadal... I to jedna z głównych różnic rozumienia terminu kryzys w standardach międzynarodowych, a w wąskim podejściu od BCM (ciągłość działania), czy nawet zarządzania kryzysowego – w Polsce. Kryzys nie kończy się w momencie zakończenia obsługi incydentu. TRWA. I może trwać lata.

Zyski, szanse... (opportunities)

Kiedyś opisałem na LinkedIn casus Volkswagena. Jak to udało się wykorzystać kryzys związany z „wałkami” na aplikacji do redukcji personelu (faza rozmrożenia). Przypomnę tylko, że związki zawodowe w Niemczech są baaaaardzo mocne.

Ale Manchester też daje szanse. Artystka chce zrobić drugi koncert. Nie wiem czy charytatywny. Ale na pewno z rozmachem... I jako taki, sensownie opisany może przynieść wiele korzyści (wykorzysta szanse). Promocję miasta, wskazanie że zachód nie boi się zamachów, promocję artystki i wiele, wiele innych.

Podsumuję

Może artykuł jest nieco skaczący po tematach, ale kryzys i odproność (resilience) wymagają wyjścia poza bariery i ramki. Więc i nieco myślenia abstrakcyjnego wymagają i podejścia holistycznego. A że niedługo szkolenie z zarządzania kryzysowego (SQAM.org – 28,29 czerwca) – właśnie w oparciu o BS 11200 i właśnie w kontekście BS 65000 i ISO 22316, to i tak sobie myśli zbieram.

Jak tłumaczyć na tym co dziś, tu i teraz. Bo najlepsze przykłady to te aktualne. A wiedza i jej zapamiętanie – to ta pozyskana przez przykłady.