

Mechanizmy odporności

- jako użyteczne narzędzia, a nie biurokratyczny cel

Paweł Chojnowski

- Auditor i Ekspert BSI,
- Menedżer ciągłości działania,
- Certified Business Continuity Professional



Wprowadzenie – Czemu ta prezentacja?

- Zostałem poproszony o dobre odpowiedzi na trudne pytania:
 - Ale po co to robimy?
 - Ale po co ta dokumentacja?
 - Ale po co audyty?
- Jak „sprzedać” ludziom nasze idee? - gdy odpowiadamy za bezpieczeństwo np. jako pełnomocnicy lub szefowie bezpieczeństwa.
- Jak wyegzekwować od podwładnych budowę odporności? - gdy zarządzamy organizacją lub jej częścią jako przełożeni.

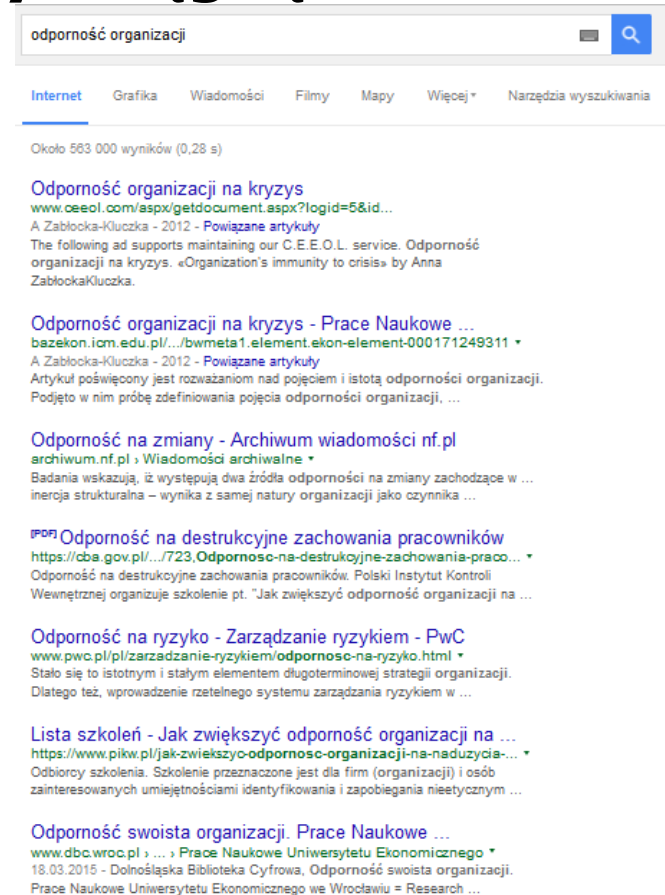
Jakie mamy cele? Co potrzebujemy osiągnąć?

- Cel nadrzędny – rzeczywista odporność.
Niech organizacja się rozwija stabilnie.

Ale mamy też cele trochę osobiste:

- Nie zrobić rzeczy niepotrzebnych (lub nawet przeciwnie skutecznych)
- Przekonać ludzi, żeby nas słuchali, żeby to nasze wnioski i życzenia zrealizowali z dobrym priorytetem.

Musimy się przedrzeć przez wewnętrzną konkurencję do menedżerów i specjalistów, o których czas walczą też inni.



odporność organizacji

Internet Grafika Wiadomości Filmy Mapy Więcej* Narzędzia wyszukiwania

Okolo 563 000 wyników (0,28 s)

Odporność organizacji na kryzys
www.ceeol.com/asp/getdocument.aspx?logid=5&id...
A Zablocka-Kluczka - 2012 - Powiązane artykuły
The following ad supports maintaining our C.E.E.O.L. service. Odporność organizacji na kryzys. «Organization's immunity to crisis» by Anna ZablockaKluczka.

Odporność organizacji na kryzys - Prace Naukowe ...
bazekon.icm.edu.pl/.../bwmeta.1.element ekon-element-000171249311
A Zablocka-Kluczka - 2012 - Powiązane artykuły
Artykuł poświęcony jest rozważaniom nad pojęciem i istotą odporności organizacji. Podjęto w nim próbę zdefiniowania pojęcia odporności organizacji, ...

Odporność na zmiany - Archiwum wiadomości nf.pl
archiwum.nf.pl » Wiadomości archiwalne »
Badania wskazują, iż występują dwa źródła odporności na zmiany zachodzące w ... inercja strukturalna – wynika z samej natury organizacji jako czynnika ...

Odporność na destrukcyjne zachowania pracowników
<https://cba.gov.pl/.../723.Odpornosc-na-destrukcyjne-zachowania-praco...>
Odporność na destrukcyjne zachowania pracowników. Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej organizuje szkolenie pt. "Jak zwiększyć odporność organizacji na ...

Odporność na ryzyko - Zarządzanie ryzykiem - PwC
www.pwc.pl/pl/zarzadzanie-ryzykiem/odpornosc-na-ryzyko.html
Stało się to istotnym i stałym elementem długoterminowej strategii organizacji. Dlatego też, wprowadzenie rzetelnego systemu zarządzania ryzykiem w ...

Lista szkoleń - Jak zwiększyć odporność organizacji na ...
<https://www.pikw.pl/jak-zwiekszy-odpornosc-organizacji-na-naduzycia...>
Odbiorcy szkolenia. Szkolenie przeznaczone jest dla firm (organizacji) i osób zainteresowanych umiejętnościami identyfikowania i zapobiegania nieetycznym ...

Odporność swoista organizacji. Prace Naukowe ...
www.dbc.wroc.pl » ... » Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego »
18.03.2015 - Dolnośląska Biblioteka Cyfrowa, Odporność swoista organizacji. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu = Research ...

Czy ten model jest dobry?

Co jest interesujące:

- dobre przykłady zarządzania odpornością i bezpieczeństwem,
- wytarte od używania narzędzia,
- mnóstwo mechanizmów odporności, o których nie wiemy,
- czy ten model się psuje, czy są z nimi kłopoty, jaki jest w utrzymaniu, jak realizuje poszczególne takie aspekty jak funkcjonalność, jakość, bezpieczeństwo, ciągłość działania.



Dojrzewanie systemu – rozwój lub starzenie się

- Niektóre systemy wcale nie dojrzewają, tylko od razu się starzeją.
- Im bardziej nadambitny był projekt, im bardziej rozbudzone obietnice tym szybciej system się dezaktualizuje. Czyli upraszczajmy i skupmy się na niezbędnym minimum.
- Chęć organizacji do zmieniania się we wszystkich obszarach - to nie zagrożenie tylko szansa.
- Trzeba wiedzieć nie tylko co się zdarzyło, ani co się dzieje, ale co się będzie działo - i się w to włączać.



Zabezpieczenia i mechanizmy stabilności

- Czy wiemy jakie wszystkie zabezpieczenia i mechanizmy stabilności są w naszej organizacji?
 - Nie, bo nie jest to obowiązek jednej osoby.
- Czy stwarzamy możliwość dobrego wykonywania pracy i rozwijania mechanizmów zabezpieczeń?

Narzędzia

- Różnych narzędzi i mechanizmów budowania odporności może być wiele.
- Narzędziem może być zakłęcie, po którym wszyscy cichną i biorą się do roboty – np. bezpieczeństwo klientów.
- Wykorzystajmy jako narzędzie nawet audyt.
- Miejmy narzędzia użyteczne i skuteczne – a nie lakierowane.



Narzędzia – c.d.

- Ustawmy się we właściwej pozycji wobec problemów i mechanizmów.
- Musimy zrozumieć obawy personelu wobec systemów zarządzania bezpieczeństwem..
- Komunikacja i informacja to też narzędzia:
 - Komunikacja do personelu – bardzo krytyczna sprawa.
 - Komunikowanie planów zmian – naszych i wobec nas.
 - Pierwsza linia obrony organizacji to dobra komunikacja z klientem i wzajemne zaufanie, a zapisy w umowach dot. kar to linia ostatnia.



Narzędzie do wszystkiego – więc do niczego – jak scyzoryk z wieloma ostrzami

- Takim narzędziem jest nadambitny projekt.
- Takim narzędziem jest zbyt obszerna dokumentacja.
- Dokumentacja jest potrzebna - ma być minimalistyczna, ale ma być.
- Niektórzy ludzie na dokumentację reagują alergicznie.

Dokumentacja i procedury

- Twórzmy mechanizmy, a nie tylko papiery. Tak by ludzie mieli świadomość użyteczności tych mechanizmów.
- Nie robić na super tylko na już i poprawiać.
- A najużyteczniejsza dokumentacja to...
- Masz wenę by napisać duży dokument?
- Mamy świetne plany, ale czy infrastruktura o nich wie?
- Wielkość vs. Aktualność
- Plany - do wprowadzenia w temat i opisanie systemów w organizacji, procedury - do opisanie odpowiedzialności, check-listy - do wykonywania.
- A najużyteczniejsza dokumentacja to...

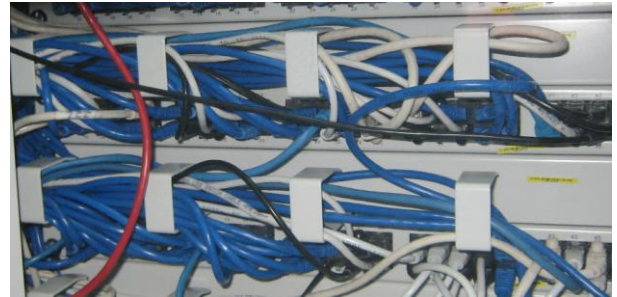
ZWIĘZŁOŚĆ

- "Plan zarządzania kryzysowego powinien być tak **zwięzły** jak to możliwe, aby zapewnić, że:
 - 1) jest czytany i przećwiczony zanim będzie potrzebny oraz
 - 2) może być zrozumiany i rzeczywiście użyty, gdy kryzys wybuchnie."

(Źródło: BS 11200, punkt 4.5.2 „Plan zarządzania kryzysowego”)

Jak wciągnąć ludzi w działania?

- Zadajmy sobie pytanie - Kim chcę w tej organizacji być? Czy mam za nich wszystko robić?
- Przekazujemy personelowi, że to nadal ich obszar i ich praca, tylko trochę większa.
- Powołujemy się na ich własne profesjonalne standardy
- Dostosujemy się do języka profesjonalistów, a nie narzucamy im języka standardów i przepisów.
- Bądźmy użyteczni – pomagajmy ludziom (ale ich nie wyręczajmy).
- A jeśli nie zdecentralizujemy odpowiedzialności...



Użyteczność przez używalność

- O użyteczności decydują użytkownicy :
 - przekonujemy ich z pasją,
 - ale też podawajmy się ostrzałowi ich ocen i prośmy o krytykę.
- Kiedy mechanizmy będą sprawne?
 - gdy będą używane,
 - gdy mechanizm jest narzędziem, a nie celem.
- Koncentracja na korzyściach jest jedną z istotnych różnic pomiędzy projektem a programem.
- Realizujemy kilka projektów mniejszych, a nie jednego molocha. Zaczynamy od projektów pilotażowych. Zadania też dzielimy na mniejsze.

Ważne są...

- Ważne są uświadomione cele, ważne są przeglądy, ważne są wskaźniki.
- Dla organizacji cele to stabilny rozwój, bezpieczeństwo w różnych aspektach – od fizycznego, po prawne i finansowe.

- **Co się dzieje**
 - **gdy właściciel ma małe wymagania**
 - **gdy właściciel nie czuje się właścicielem**

Kultura

- Odpowiedzią na te kłopoty jest odpowiednia kultura organizacji.
- Budujmy kulturę i zaufanie poprzez dobre przykłady.
- Proste niedyskutowalne zasady.
- Świadomość nieuchronności.
- Odpowiedzialność – właścicielstwo.

Błędy w kulturze – antywzorce

- Jak zapracowujemy sobie na awarię?
 - Spójrzmy szyderczo - Czemu w niektórych organizacjach pracuje się nad systemami zarządzania odpornością lub bezpieczeństwem?
 - bo jest to inicjatywa oddolna, na tyle sensowna, że nie można jej odrzucić,
 - bo zewnętrzne strony interesują się odpornością naszej organizacji,
 - bo kierownictwo chce wiedzieć jaka jest sytuacja
 - bo... mieszanka powyższych powodów,
- lub
- bo kierownictwo chce żeby system zarządzania naprawdę działał – wspiera go i jest wymagające.

Odporność przez elastyczność i zwinność

Zdolność zarządzania kryzysami to cecha organizacji **odpornej** (*ang. resilient*), gdzie odporność oznacza:

- umiejętność przetrwania i ciągłego działania podczas wszelkiego rodzaju incydentów zakłócających pracę organizacji oraz
- umiejętność **adaptacji** do zmieniającego się środowiska operacyjnego.



Potencjalne źródła kryzysu

Takie „ukryte problemy” mają długi czas inkubacji.

Ich przyczyny to :

- **Brak nadzoru** – pozwalający na obniżenie standardów pracy organizacji **co z wolna jest akceptowane jako norma**;
- Wygodne (choć nieoficjalne) **obejścia stające się rutyną**. Na przykład niedbały nadzór i obchodzenie **przekomplikowanych procesów**, nierealistycznych harmonogramów lub chronicznego niedoboru ludzi;
- **Nieudolność w nadzorze** i monitorowaniu procesów;
- **Kultura obwiniania** - zachęca do ukrywania ryzyka i niewygodnych kwestii. Powoduje brak wspólnego poczucia misji i celów;
- **Braki w szkoleniu** i rozwoju kadry, lub przyrostowa utrata umiejętności i wiedzy.

I oczywiście kombinacje powyższych przyczyn.

Co my właściwie mamy i czego się boimy?

- Czy to naprawdę głupie pytania?
- Zamiast się bać, lepiej mierzyć, badać, kontrolować, zarządzać.
- Przeglądy i diagnozy
- Testy

Awarie

- Zdarzenia typu „prawie strata”, „prawie awaria”.
- Naprawa po awarii ... i co dalej?
- Co gdy awaria u klienta?
- Dobra reputacja u stron zewnętrznych – budowa i spieniężanie.
- Dobry wizerunek u własnej załogi.

Zaufani ludzie

- Miejmy mieć zaufany personel lub zaufanych podwykonawców i usługodawców.
- Wykorzystujmy ruch oddolny - tych prawdziwych fachowców.
- Rozwijajmy konsultacje wewnętrzne z tymi fachowcami (np. obowiązek zgłoszenia możliwości konsultacji.)
- Nie liczymy na wdzięczność kierownictwa i docenienie, jeśli nic się nie wydarzy.
- Ale my **doceniajmy i głośno chwalmy załogę za to, ... że nic się nie wydarzyło.**

Zakończenie

Sekret skuteczności w przekonywaniu to:

- nie tylko wiedzieć co powiedzieć,
- ale też jak to powiedzieć,
- i jak udowodnić prawdziwość swoich słów najpierw przykładami, a potem osiągnięciami.

Niech ta prezentacja o narzędziach też będzie dla Państwa użytecznym narzędziem:

- niech pomoże podejść w odpowiedni sposób do personelu na wszystkich szczeblach zarządzania oraz innych osób współpracujących
- i zdobyć dobre pozycje na ich liście priorytetów.

bsi.

...making excellence a habit.™