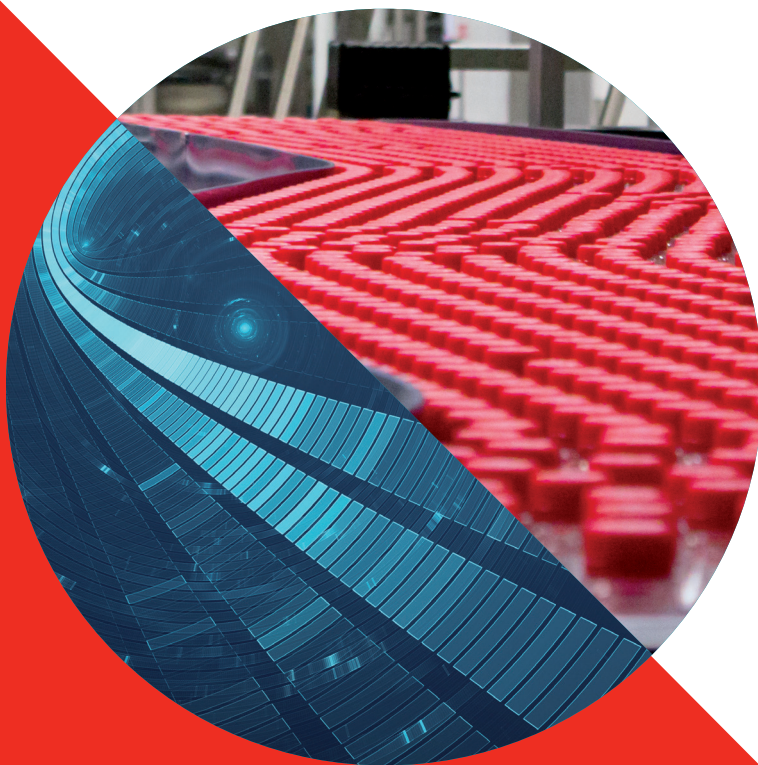


# Trwałość Organizacji:

*Organizational Resilience*

Korzystanie z doświadczeń, wykorzystywanie szans



**Howard Kerr**, Chief Executive, mówi o zasadzie Trwałości Organizacji oraz o tym, jak może ona wzmocnić firmy w dzisiejszym złożonym i wciąż zmieniającym się świecie biznesu.

Długotrwałe powodzenie w biznesie jest zjawiskiem coraz rzadszym. W Stanach Zjednoczonych na przykład, badania dowiodły<sup>1</sup>, że obecnie firmy pozostają notowane w S&P 500 (indeks w skład którego wchodzi 500 firm o największej kapitalizacji, notowanych na New York Stock Exchange i NASDAQ) średnio zaledwie przez okres 18 lat, podczas, gdy w 1958 roku średnia ta wynosiła 61 lat. Podobna sytuacja obserwowana jest w innych miejscach, na dynamicznym, globalnym rynku.

Każdy zespół przywódców zapewne zgodzi się, że aby zapewnić długotrwały sukces, organizacja musi stać się „trwała”. Ale co to oznacza w praktyce?

Liczne publikacje dotyczące zagadnień związanych z zarządzaniem traktują o tym, jak i dlaczego organizacje powinny wdrażać model Trwałości BSI, aby chronić się przed rosnącą liczbą zagrożeń. Jednakże, „Trwałość Organizacji” oparta jest na znacznie szerszym rozumieniu Trwałości jako siły napędowej organizacji, dzięki której organizacja może działać skutecznie w długim okresie.

Nasza niedawno opublikowana norma BS 65000, definiuje Trwałość Organizacji jako **„zdolność organizacji do przewidywania, przygotowania się, reagowania i dostosowywania się do narastających zmian oraz niespodziewanych zakłóceń, w celu przetrwania i dalszego rozwoju.”**<sup>2</sup> Słowa „organizacja” oraz „rozwój” mają niebywałe znaczenie. Trwałość Organizacji sięga dalej niż zarządzanie ryzykiem, stanowi holistyczny obraz siły i sukcesu organizacji. Trwała organizacja jest Darwinowska, ponieważ dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia tak, aby w długim okresie pozostawać w dobrej kondycji.

BSI uważa Trwałość Organizacji za strategiczny imperatyw dla każdej organizacji, dużej i małej.

### Mechanizm strategiczny

Choć w Trwałości istnieje istotny element zarządzania ryzykiem, to jednak Trwałość powinna koncentrować się na doskonaleniu biznesu. Trwałość Organizacji to nie jest strategia defensywna. Jest to pozytywny, dalekowzroczny „mechanizm strategiczny”, pozwalający przywódcom na świadome podejmowanie mierzalnego ryzyka. Silne, trwałe organizacje są elastyczne i aktywne – widzą, przewidują, stwarzają sobie i wykorzystują pojawiające się możliwości, aby pozytywnie przejść próbę czasu. Demonstrując Trwałość Organizacji – poprzez certyfikację oraz zgodność z uznanymi normami – przywódcy udowadniają, że ich organizacja jest rzetelna, niezawodna, oraz że warto z nią

współpracować. W ten sposób, Trwałość Organizacji umacnia markę oraz przynosi nieocenione korzyści jeżeli chodzi o reputację organizacji.

### Wypracowanie zmiany

Osiągnięcie Trwałości Organizacji wymaga przyjęcia „Nawyku doskonałości” oraz najlepszych praktyk, aby prowadzić coraz doskonalszy biznes poprzez wdrożenie kompetencji oraz wszelkich zdolności do całej organizacji oraz sieci dostaw: od produktów i usług do ludzi i procesów; a także od wizji i wartości aż do kultury organizacyjnej i zachowań.

Osiągnięcie celu jakim jest Trwałość Organizacji wymaga zaangażowania całej organizacji. Trwałość budowana jest w oparciu o wartości, zachowania, kulturę oraz etos organizacji. Umocnienie tych czynników to zadania przywódców. Jednakże, kluczem do sukcesu jest bodziec odgórny od liderów organizacji, a także zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach, a wszystko to dzięki skutecznej komunikacji.

### Korzystanie z doświadczenia

Pisarz i filozof Aldous Huxley zaobserwował, że „Doświadczenie to nie jest to co przydarza się człowiekowi; to jest to co człowiek robi z tym, co mu się przydarza.” I podobnie, **trwałość to nie jest to co przydarza się organizacjom; to jest to co organizacja robi z tym, co jej się przydarza.**

Większość trwałych organizacji chętnie korzysta z doświadczeń własnych oraz doświadczeń innych organizacji, aby minimalizować liczbę problemów i chwycić możliwości. Networking oraz dzielenie się doświadczeniami i wiedzą są niezbędne, na przykład wtedy, gdy organizacja planuje zainwestować w nowy projekt, wprowadzić innowacyjny produkt lub proces oraz zbadać nieznaną rynek.

<sup>1</sup> Creative Destruction Whips Through Corporate America, Foster R, Innosight, 2012

<sup>2</sup> Organizational Resilience: Building an enduring enterprise, Economist Intelligence Unit and BSI, 2015

## Budowanie trwałej organizacji

Model Trwałości Organizacji budowany przez BSI obejmuje trzy zasadnicze elementy:

### • Doskonałość produktu

W tym kontekście „produkt” odnosi się do każdego produktu, usługi czy rozwiązania, jakie organizacja oferuje na rynku, aby osiągać zyski. Na początek należy sobie odpowiedzieć na pytanie na jakim rynku działa organizacja oraz jaki rynek obsługuje. Czy produkty oraz możliwości danej organizacji spełniają wymagania tego rynku – oraz czy spełniają wymogi prawne/ustawowe – a jeżeli nie, jak organizacja zamierza się/produkty przystosować do tych wymogów? Prawdziwie trwałe organizacje wprowadzają innowacje, a nie jedynie wykorzystują koniunkturę, tworzą nowe produkty i nowe rynki, zawsze wyprzedzając o krok konkurencję.

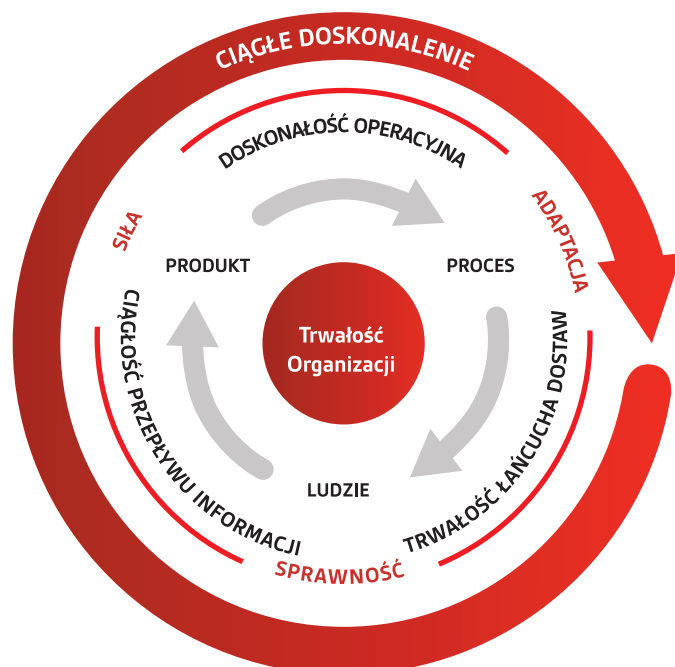
### • Rzetelność procesów

Stosowanie nawyku doskonałości w procesie tworzenia produktów i usług oraz wprowadzania ich na rynek jest kluczowym składnikiem sukcesu. Organizacje muszą mieć pewność, że „sprawy podstawowe realizują prawidłowo” konsekwentnie, wykorzystując mocne strony, poprzez rzetelność procesów, a jednocześnie zostawiając miejsce dla innowacji i kreatywności.

Procesy najważniejsze dla biznesu w takich obszarach, jak jakość, zarządzanie środowiskowe, BHP, odpowiedzialne zaopatrzenie, bezpieczeństwo informacji oraz ciągłość działania muszą być silne i zgodne, nie tylko w samej organizacji, ale również w sieci dostaw.

### • Zachowania pracowników

Trwałe organizacje starają się osiągnąć równowagę pomiędzy oczekiwaniami klientów a zaangażowaniem pracowników. Współczesne organizacje są opiniodawcze, nie tylko dyktują reguły, których należy przestrzegać, ale także zachęcają pracowników, aby właściwe ich zachowanie w miejscu pracy stało się integralną częścią ich pracy oraz kultury organizacji. Wyzwaniem dla przywódców jest zrozumienie wartości organizacji, mówienie o nich i demonstrowanie ich, tak aby wszyscy pracownicy wyznawali te wartości – jednak nie dlatego, że im kazano, a dlatego, że „tak się w tej organizacji pracuje”.



Model Trwałości Organizacji realizowany przez BSI jest świadomie zaprojektowany jako pętla pozytywnej informacji zwrotnej, gdzie siłą napędową jakości produktów jest doskonałość procesów, nieodłącznie związana z kulturą organizacji. Trwałość Organizacji wymaga... holistycznego spojrzenia na możliwości organizacji, dzięki czemu możliwa będzie praca na rzecz ciągłego doskonalenia.

## Model podsumowuje cechy trwałej organizacji – korzyści z Trwałości, które należy wyróżnić:

- **Strategiczna zdolność do przystosowania się** – jest to zdolność do skutecznego radzenia sobie ze zmieniającymi się okolicznościami nawet jeżeli oznacza to odejście od prowadzenia zasadniczej działalności.
- **Sprawne przywództwo** – oznacza śmiałe podejmowanie mierzalnego ryzyka oraz szybkie i prawidłowe reagowanie zarówno na szanse i zagrożenia.
- **Silne zarządzanie** – odpowiedzialność w ramach całej struktury organizacyjnej i obowiązująca hierarchia, oparta na kulturze zaufania, przejrzystości i innowacyjności tak, aby organizacja pozostawała wierna swoim wartościom i wizji.



## Gdy kluczem jest Trwałość

Podczas gdy liczne funkcje odniosą korzyść dzięki odporności, BSI określa obecnie trzy obszary istotne z punktu widzenia osiągnięcia Trwałości Organizacji, zarówno w małych, jak i w dużych organizacjach:

### Doskonałość Operacyjna

Trwała organizacja charakteryzuje się pełnym zrozumieniem sposobu jej prowadzenia i środowiska, w którym funkcjonuje. Zadanie to obejmuje określenie udoskonalień operacyjnych dotyczących jej produktów/usług i procesów w celu zaspokojenia potrzeb jej klientów na przestrzeni czasu poprzez sposób, w jaki organizacja docenia swoich ludzi i sposób zarządzania nią. Wymaga to przedstawienia uzasadnionych dowodów świadczących o tym, że organizacja nie zadowala się dotychczasowymi osiągnięciami i zawsze stawia sobie nowe wyzwania, aby poprawiać wydajność i rozwijać się w sposób zrównoważony.

### Trwałość łańcucha dostaw

Ponieważ sieci łańcucha dostaw w coraz większym stopniu obejmują kontynenty i stają się bardziej złożone, zdolność do oszacowania i ograniczenia zagrożeń związanych z łańcuchem dostaw poprzez zamówienia, produkcję, transport i proces sprzedaży ma zasadnicze znaczenie. Organizacje muszą określić najpoważniejsze zagrożenia i pomóc w ochronie przed zagrożeniami operacyjnymi, finansowymi i związanymi z reputacją na skalę światową.

### Ciągłość przepływu informacji

W dzisiejszych czasach organizacje muszą wzbudzać zaufanie w kwestii ochrony poufnych informacji. Trwała organizacja musi zarządzać swoimi informacjami (fizyczną, cyfrową i intelektualną własnością) przez cały cykl ich życia, począwszy od źródła, a skończywszy na ich zniszczeniu. Zadanie to wymaga przyjęcia praktyk ukierunkowanych na ochronę informacji, które pozwalają zainteresowanym stronom na zebranie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie informacji w sposób bezpieczny i skuteczny.

## Wyróżnianie się i zwycięstwo

Aby się wyróżniać i zwyciężać, każda organizacja, niezależnie od rozmiaru, branży czy lokalizacji musi wypracować trwałe podejście, właściwe dla swojej specyfiki – poparte wartościami, definiujące markę.

Model Trwałości Organizacji wypracowany przez BSI zbudowany jest na bazie stu lat doświadczenia oraz dziesiątek tysięcy interakcji z klientami na całym świecie. BSI nauczyła się Trwałości Organizacji na podstawie własnych

doświadczeń – oraz doświadczeń innych. Obecnie, możemy dzielić się tym poprzez nasz własny model Trwałości, poprzez normę BS 65000 – British Standard for Organizational Resilience (Brytyjska Norma Trwałości Organizacji), a także poprzez szeroką gamę innych norm i usług, jakie świadczymy. BSI całkowicie oddaje się koncepcji „uczynienia z doskonałości nawyku” – Jesteśmy gotowi, aby przybliżyć Państwu filozofię Trwałości Organizacji na najwyższym poziomie,

lub też umocnić stosowanie najlepszych praktyk w tym zakresie.

Niezależnie od tego co przyszłość przyniesie Państwu organizacji, podejście jakie BSI ma do Trwałości Organizacji pomoże Państwu pokonać przeszkody, skorzystać z własnych doświadczeń oraz wykorzystać szanse – i pozytywnie przejść próbę czasu.