Jak budować odporność organizacji?

MGR INŻ.
WOJCIECH CZAPLA

Ekspert Urządzeń
Transportu Bliskiego
Biuro w Bydgoszczy
Oddział w Płocku
Urząd Dozoru Technicznego

Jak skutecznie zarządzać firmą? Jak odnieść sukces na rynku? Jak wyprzedzić konkurencję?

To niezmienne pytania, z którymi od lat mierzą się przedsiębiorcy na całym świecie, który - wręcz przeciwnie - zmianom ulega nieustannie.

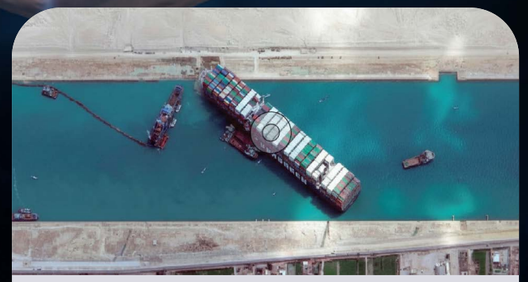
Nieprzewidywalne, dynamiczne, złożone i turbulentne – to tylko niektóre z określeń opisujących otoczenie, w jakim funkcjonują dziś przedsiębiorstwa.

W jaki sposób zarządzać organizacją, aby ograniczyć negatywny wpływ zmieniającego się kontekstu na prowadzenie biznesu?

Czy odpowiedzią na to wyzwanie są ustandaryzowane systemy zarządzania, od lat certyfikowane przez Urząd Dozoru Technicznego, takie jak zarządzanie jakością, środowiskowe, bezpieczeństwem i higieną pracy, energią, bezpieczeństwem informacji czy ciągłością działania?

Cechą wspólną tych systemów jest podejście oparte na analizie ryzyka, promujące identyfikację zagrożeń i tworzenie planów postępowania z ryzykiem.

Czy jednak można być przygotowanym na nieprzewidywalne?



23 marca 2021 roku, około godziny 8.00, 400 metrowy kontenerowiec Ever Given osiada na mieliźnie w kanale Sueskim. Na 6 dni zostaje zablokowany ruch przez jeden z ważniejszych kanałów w transporcie morskim. Na odblokowanie drogi czeka około 200 statków. W zależności od źródła, każdy dzień blokady to straty finansowe rzędu 10 miliardów dolarów. Zakłócony zostaje łańcuch dostaw żywności, paliw i towarów w wielu firmach na całym świecie, a eksperci obawiają się gospodarczego efektu domina.

Czy można było to przewidzieć?
Czy można było temu zapobiec?

Co zrobić, aby w sytuacji zakłóceń i kryzysów, organizacja posiadała zdolność absorpcji i adaptacji w zmieniającym się otoczeniu, która umożliwi jej dalszą realizację celów, a zatem zapewni jej przetrwanie i prosperowanie?

Odporność organizacyjna

Cecha organizacji, którą zdefiniowano w powyższym pytaniu, określana jest mianem „odporności organizacyjnej" (ang. organizational resilience).

Koncepcja odporności istnieje już od wielu lat i jest wykorzystywana między innymi w ekologii, usuwaniu skutków awarii, inżynierii czy ekonomii. W ciągu ostatniej dekady wzrosło zainteresowanie, zarówno w ujęciu akademickim, jak i praktycznym, sposobami tworzenia bardziej odpornych organizacji. Jednym z dokumentów podejmujących zagadnienie odporności organizacyjnej jest norma ISO 22316 „Security and resilience – Organizational resilence – Principles and attributes" („Bezpieczeństwo i odporność – Odporność organizacyjna – Zasady i atrybuty"), której pierwsze wydanie ukazało się w 2017 roku i zostało opracowane przez Komitet Techniczny ISO/TC 292.

Poniższy fragment (w wolnym tłumaczeniu) pochodzi ze wstępu do wymienionej normy [1]:

Bardziej odporne organizacje mogą przewidywać i reagować na zagrożenia i szanse wynikające z nagłych lub stopniowych zmian w ich wewnętrznym i zewnętrznym kontekście. Zwiększanie odporności może być strategicznym celem organizacyjnym i jest wynikiem dobrych praktyk biznesowych i skutecznego zarządzania ryzykiem.

Na odporność organizacji wpływa wyjątkowa interakcja i połączenie czynników strategicznych i operacyjnych. Organizacje mogą być tylko bardziej lub mniej odporne; nie ma absolutnej miary ani ostatecznego celu.

Zaangażowanie w zwiększoną odporność organizacji przyczynia się do:
- *lepszej zdolności do przewidywania i radzenia sobie z ryzykiem i podatnościami;*
- *zwiększonej koordynacji i integracji dyscyplin zarządzania w celu poprawy spójności i wydajności;*
- *lepszego zrozumienia zainteresowanych stron i zależności, które wspierają cele strategiczne i zadania.*

Budowanie odporności i jej atrybuty

Wspomniana norma, ISO 22316, opisuje m.in. **zasady** stanowiące podstawę zwiększania odporności organizacji, **atrybuty** opisujące cechy organizacji oraz **działania** kierujące wykorzystaniem, oceną i zwiększaniem tych atrybutów.

Co zatem wpływa na odporność?
Jako pierwsze wymienione są wspólna wizja i jasność celu. To one wzmacniają podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach organizacji i nadają strategiczny kierunek i spójność we wszystkich procesach decyzyjnych, integrując cele indywidualne z wartościami organizacji. By je osiągnąć, ważne jest promowanie i poszukiwanie nowych i innowacyjnych pomysłów.

Cele i strategie nie mogą być jednak niezmienne i zbyt „sztywne". Elastyczność i zmiany np. w odpowiedzi na nowe czynniki zewnętrzne czy wewnętrzne są wpisane w proces zarządzania. To właśnie zrozumienie i tworzenie kontekstu, wyjście poza istniejące ramy, współpraca i wzmacnianie relacji z interesariuszami pomagają podejmować skuteczniejsze decyzje dotyczące priorytetów odporności.

Skoro konieczne są decyzje, kolejnym, wynikowym elementem budowania odporności jest rozwijanie cech silnego przywództwa. Liderzy powinni być zidentyfikowani i upoważnieni do podejmowania decyzji nie tylko na najwyższych szczeblach, ale w całej organizacji, tak aby w warunkach zakłóceń proces decyzyjny pozostał skuteczny [1].

Kolejnym atrybutem wartym uwagi jest kultura organizacji. Prawdopodobnie Peter Drucker powiedział, że „kultura zjada strategię na śniadanie". Dlatego też organizacje powinny określić przekonania, wartości i zachowania, które tę kulturę tworzą i rozpowszechnić je wśród wszystkich pracowników.

Kluczowe jest, aby wśród ludzi wzmacniać i wspierać kreatywność i innowacyjność oraz umożliwić łatwe komunikowanie ryzyk i szans, które zostaną zidentyfikowane na różnych szczeblach organizacji. Odporność wzrasta, gdy wiedza jest gromadzona, rozwijana, udostępniana i stosowana. Informacje i nauka są bezcennymi wartościami i należy je czerpać ze wszystkich dostępnych źródeł. Wzmacnianie procesów zarządzania wiedzą powinno prowadzić do sytuacji, w której jest ona dostępna, zrozumiała, odpowiednia, stosowana, przechowywana i ciągle rozwijana. Żadne jednak działania nie będą skuteczne, jeżeli w firmie zabraknie zasobów w postaci ludzi, sprzętu, pomieszczeń, itp.

Dlatego też organizacja powinna podejmować odpowiednie decyzje dotyczące zasobów i zdolności, ich dywersyfikacji, replikacji i redundancji, tak, aby uniknąć pojedynczych punktów awarii i reagować na incydenty i zmiany.

W odniesieniu do ludzi, wiąże się to z wyborem pracowników o zróżnicowanym zestawie umiejętności, wiedzy i zachowań, którzy mogą przyczynić się do rozwoju zdolności organizacji w zakresie reagowania na zmiany, jak również adaptacji do nich [1].

Wspomniane wcześniej systemy zarządzania, w certyfikacji których UDT aktywnie wspiera swoich klientów, a w szczególności zarządzanie ciągłością działania czy też bezpieczeństwem informacji, mają również swoje odzwierciedlenie w budowaniu odporności na podstawie ISO 22316. Są one elementem atrybutu nazwanego rozwojem i koordynacją dyscyplin zarządzania. Do działań realizowanych w ramach tego postulatu można zaliczyć identyfikację i zaprojektowanie dyscyplin zarządzania, które przyczyniają się do odporności organizacyjnej i regularną ocenę, w jaki sposób każda dyscyplina zarządzania przyczynia się do ogólnej odporności organizacji.

„Istnieje nieskończona liczba scenariuszy zakłóceń, ale tylko skończona liczba wyników. Wiodące organizacje nie zarządzają konkretnymi scenariuszami, raczej tworzą zwinność i elastyczność, aby radzić sobie w turbulentnych sytuacjach.

- Rada ds. Konkurencyjności, Transformacja. Odporna gospodarka: integracja konkurencyjności i bezpieczeństwa (2007)." [4]

INNE PRZYKŁADY DYSCYPLIN ZARZĄDZANIA [1]

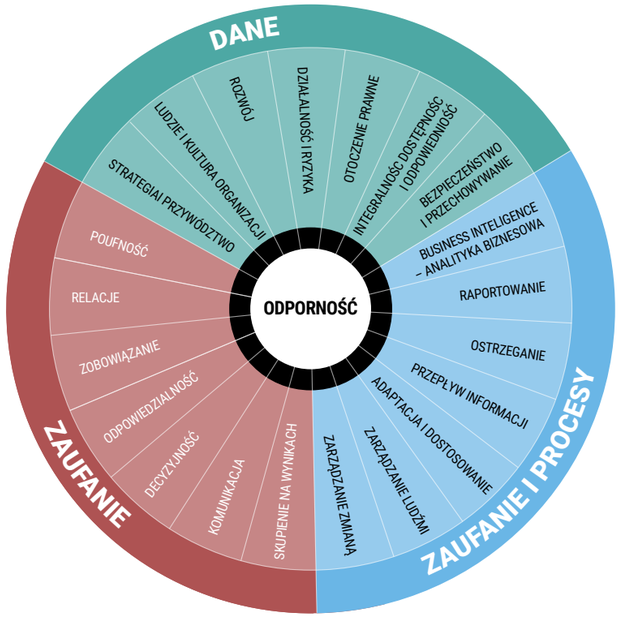
- zarządzanie aktywami
- zarządzanie ciągłością działania
- zarządzanie kryzysowe
- zarządzanie cyberbezpieczeństwem
- zarządzanie komunikacją
- zarządzanie kryzysowe
- zarządzanie środowiskowe
- zarządzanie obiektami
- kontrola finansowa
- kontrola oszustw
- zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy
- zarządzanie zasobami ludzkimi
- zarządzanie bezpieczeństwem informacji
- informacja, komunikacja i technologia
- zarządzanie bezpieczeństwem fizycznym
- zarządzanie jakością
- zarządzanie ryzykiem
- zarządzanie łańcuchem dostaw
- planowanie strategiczne

Podstawą większości z wyżej wymienionych filozofii, dyscyplin czy też norm związanych z zarządzaniem jest tzw. cykl Deminga (PDCA, ang. Plan, Do, Check, Act), którego kluczowym zadaniem jest wspieranie ciągłego doskonalenia. Odporność organizacji również ulegnie poprawie tylko wtedy, gdy organizacje stale monitorują i oceniają swoje wyniki w oparciu o ustalone wcześniej kryteria, aby uczyć się i doskonalić na podstawie doświadczeń.

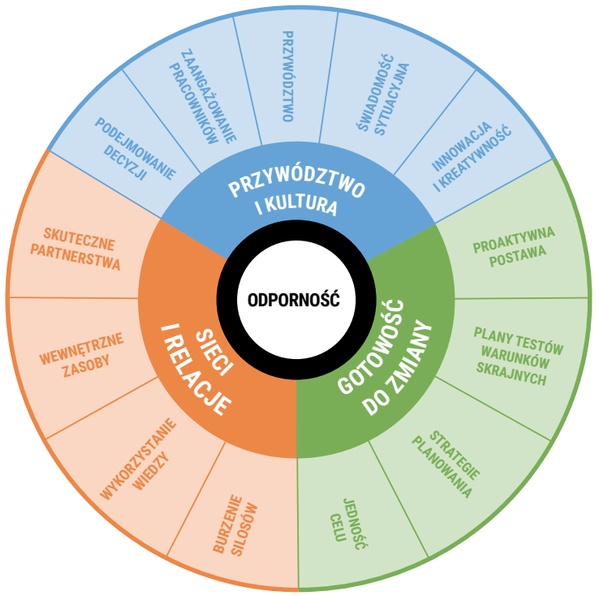
Ostatnim aspektem, o którym już około 500 r. p.n.e. wspominał Heraklit z Efezu jest zmiana, a konkretnie zdolność do przewidywania i zarządzania zmianami. Ważne jest, aby mieć świadomość sytuacji, które mogą mieć wpływ na zmiany i, w razie potrzeby, dostosować się bez znaczącego wpływu na swoje produkty czy usługi.

Modele budowania odporności organizacyjnej

Zasady opisane w wymienionej wyżej normie ISO 22316 nie stanową oczywiście jedynego schematu podejścia do odporności organizacyjnej. Nie sposób opisać ich wszystkich, ale jako punkt odniesienia w tabeli 1 przedstawiono charakterystykę inaczej zdefiniowanych atrybutów, zgodnie z grafikami na rysunkach 1-3.



Rys. 1. Składowe odporności organizacji – zaufanie, dane, systemy i procesy [7]



Rys. 2. Sieci i relacje, gotowość do zmiany, przywództwo i kultura jako główne atrybuty odporności [3]

Rys. 3. Odporność organizacji jako zależność od jej cech, procesów i postaw [6]

„W odpowiedzi na wnioski wyciągnięte podczas pożarów buszu podczas Czarnej Soboty w Wiktorii w 2009 r. Grupa Sektora Usług Wodnych (WSSGd) dokonała przeglądu Planu wzajemnej pomocy dla branży wodnej. Plan ten ułatwia wsparcie oraz dzielenie się personelem i zasobami pomiędzy organizacjami branży wodnej w trudnych czasach.

Plan wzajemnej pomocy dostosowano do środowiska międzynarodowego, umożliwiając rozmieszczenie personelu i zasobów w celu wsparcia reakcji na trzęsienie ziemi w Christchurch w 2011 r. Było to pierwsze tego rodzaju rozmieszczenie na pokładzie trans-Tasmana, składające się z wielu firm.

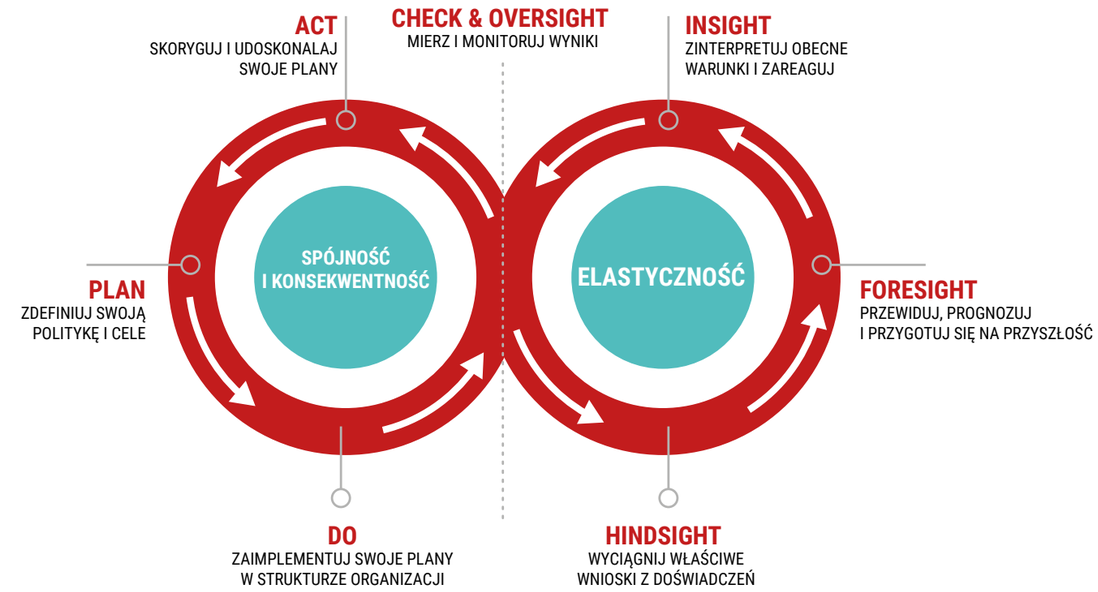
Podczas gdy Christchurch znacznie zyskało na odpowiedziach udzielonych przez tę grupę zadaniową, australijskie firmy zdobyły znaczną wiedzę i doświadczenie we wspólnym reagowaniu na poważny incydent. Organizacje te wyciągnęły wnioski z tego doświadczenia i są obecnie lepiej przygotowane do radzenia sobie z większą liczbą lokalnych klęsk żywiołowych." [4]

Tabela 1. Charakterystyka atrybutów w odniesieniu do ilustracji (rys. 1 – 3) [2,4]

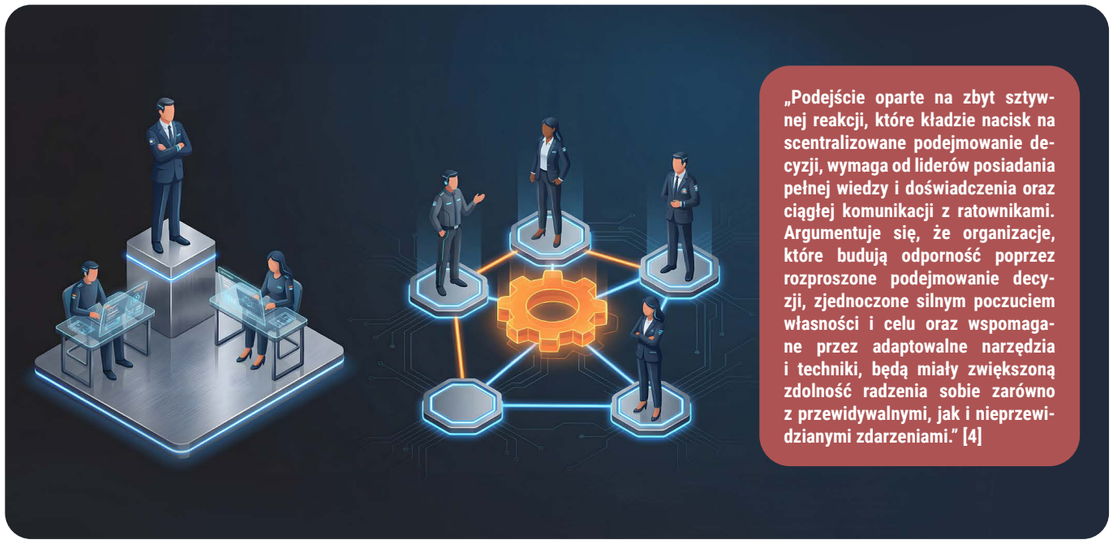
ZDOLNOŚĆ DO PROWADZENIA NORMALNEJ DZIAŁALNOŚCI	ZDOLNOŚĆ DO ZMIAN I ADAPTACJI	ZDOLNOŚĆ DO KSZTAŁTOWANIA OTOCZENIA	PRZYWÓDZTWO
podstawowa zdolność i pierwszy krok w budowaniu odporności, zdolność do funkcjonowania w czasie nieoczekiwanych zakłóceń, utrzymanie konkurencyjności i rentowności	proaktywna reakcja na zakłócenia, zdolność do adaptacji i zmian, wykorzystanie nierutynowego zarządzania	tworzenie i kształtowanie otoczenia poprzez innowacje i zmiany regulacyjne	utrzymanie i ocena strategii osiągania celów, skuteczna komunikacja, współpraca i zaufanie wśród członków zespołu
ZAANGAŻOWANIE PERSONELU	**ŚWIADOMOŚĆ SYTUACJI**	**PODEJMOWANIE DECYZJI**	**SKUTECZNE PARTNERSTWA**
docenianie, wspieranie i zachęcanie ludzi do zaangażowania i proaktywnego działania, zbudowanie świadomości, że ich praca wzmacnia odporność i wpływa na długoterminowy sukces	zwracanie uwagi na wyniki i potencjalne problemy, dzielenie się dobrymi i złymi informacjami, dostrzeganie sygnałów ostrzegawczych	delegowanie uprawnień do podejmowania szybkich i skutecznych decyzji w czasie zakłóceń	świadomość zasobów niezbędnych do funkcjonowania i ich wzajemnych powiązań, zachowanie ciągłego dostępu do zasobów, identyfikacja kluczowych partnerów
INNOWACYJNOŚĆ I KREATYWNOŚĆ	**WYKORZYSTANIE WIEDZY**	**BURZENIE SILOSÓW**	**ZASOBY WEWNĘTRZNE**
stworzenie środowiska wspierającego eksperymentowanie i doskonalenie, zachęcanie i nagradzanie za innowacje	gromadzenie i skuteczne udostępnianie kluczowych informacji, uczenie się na błędach, pozyskiwanie specjalistycznej wiedzy	likwidacja barier i szczelnych struktur w organizacji, usprawnienie komunikacji, rozwinięcie współpracy działów	zapewnienie zdolności działania w czasie kryzysu, cykliczna ocena strategii alokacji zasobów, elastyczne zarządzanie zasobami
JEDNOŚĆ CELU	**PROAKTYWNA POSTAWA**	**STRATEGIE PLANOWANIA**	**PLANY TESTÓW WARUNKÓW SKRAJNYCH**
świadomość priorytetów, zrozumienie minimalnych wymagań operacyjnych. poczucie spójności i przejrzystości w całej organizacji	gotowość reagowania na sygnały ostrzegawcze, monitorowanie otoczenia, przewidywanie potencjalnych wyzwań i zdarzeń	opracowanie i ocena planów zarządzania, identyfikacja luk i ryzyk, postępowanie z ryzykiem	regularny udział w symulacjach i testach wszystkich pracowników, utrzymanie gotowości reagowania

Innym funkcjonującym modelem budowania odporności organizacyjnej jest **model 4sight**. Analizując go można zauważyć bardzo duże powinowactwo do cyklu PDCA Deminga, znanego z innych norm związanych z zarządzaniem. W omówionym w tabeli modelu kluczowe jest spojrzenie na organizację z czterech różnych perspektyw – foresight, insight, oversight i hindsight. Pierwszy etap to spojrzenie w przyszłość, planowanie, po którym następuje weryfikacja teraźniejszości – wgląd w głąb organizacji. Kolejne kroki można określić jako nadzór, a więc sprawdzenie, co mogliśmy przeoczyć oraz spojrzenie z perspektywy czasu i wyciągnięcie wniosków. Krótkie rozwinięcie poszczególnych etapów znajduje się w tabeli 2 [5].

„Organizacje, które zapominają o kulturze na rzecz krótkoterminowych potrzeb biznesowych, pogarszają swoją zdolność do skutecznego odzyskiwania sił w niesprzyjających czasach. Badanie reakcji amerykańskiej branży lotniczej na wydarzenia z 11 września wykazało, że przedsiębiorstwa, zwłaszcza Southwest Airlines, które uniknęły zwolnień pracowników w ramach rekompensaty utraty przychodów, utrzymały lub wzmocniły swoje pozytywne relacje robocze. To z kolei wzmocniło organizacyjne zasoby radzenia sobie, co umożliwiło kierownictwu i pracownikom spójne reagowanie na kryzys w innowacyjny sposób. Spowodowało to, że Southwest powrócił do poziomu wyników sprzed kryzysu znacznie szybciej niż jego konkurenci”. [4]



Rys. 4. Podstawa modelu 4sight, czyli spojrzenie na organizację z czterech różnych perspektyw [5]



„Podejście oparte na zbyt sztywnej reakcji, które kładzie nacisk na scentralizowane podejmowanie decyzji, wymaga od liderów posiadania pełnej wiedzy i doświadczenia oraz ciągłej komunikacji z ratownikami. Argumentuje się, że organizacje, które budują odporność poprzez rozproszone podejmowanie decyzji, zjednoczone silnym poczuciem własności i celu oraz wspomagane przez adaptowalne narzędzia i techniki, będą miały zwiększoną zdolność radzenia sobie zarówno z przewidywalnymi, jak i nieprzewidzianymi zdarzeniami.” [4]

„Powszechne powodzie nawiedziły Queensland pod koniec grudnia 2010 r. oraz do stycznia 2011 r. niszcząc części stanu, zanieczyszczając wodę pitną i niszcząc infrastrukturę. Relacje nawiązane w ramach Planu wzajemnej pomocy australijskiego przemysłu wodnego pomogły w koordynacji reakcji działań naprawczych przemysłu wodnego, umożliwiając organizacjom przywrócenie usług znacznie szybciej niż mogłyby to zrobić samodzielnie. Organizacje wnioskujące o pomoc na podstawie niniejszych wytycznych mogły uzyskać dostęp zarówno do personelu, jak i zasobów, do których normalnie nie miałyby dostępu w sposób opłacalny i terminowy.” [4]

Tabela 2. Cztery różne perspektywy spojrzenia na organizację według modelu 4sight [5]

Foresight (Spojrzenie w przód / Prognozowanie)	Insight (Spojrzenie w głąb / Wgląd)
● Ciągłe nadzorowanie potencjalnych szans i zagrożeń oraz systematyczne badanie możliwych, prawdopodobnych i preferowanych scenariuszy przyszłości. ● Skupienia się na sobie, aby przewidywać i zauważać problemy, błędy i kwestie, które mogą przerodzić się w poważne incydenty ● Szukanie bodźców, na które należy reagować, jeśli organizacja chce przetrwać i się rozwijać. ● Przygotowanie pracowników na niepewność i zmiany.	● Zatrzymanie się i spojrzenie z dystansu na szerszy obraz, rozważając interakcje między różnymi częściami organizacji, co prowadzi do świadomości sytuacyjnej. ● Wspieranie kultury zgłaszania anomalii i pomyłek bez obawy przed konsekwencjami. ● Przeformułowanie i zakłócenie konwencjonalnego myślenia o rozwiązaniach poprzez podważenie powszechnie przyjętego rozumienia podstawowego problemu.
Oversight (Spojrzenie z góry / Nadzór)	**Hindsight (Spojrzenie wstecz / Refleksja)**
● Wdrożenie procesu identyfikacji, priorytetyzacji, zarządzania i monitorowania krytycznych ryzyk organizacji oraz zapewnienie ciągłego doskonalenia procesu w miarę zmian w otoczeniu biznesowym. ● Monitorowanie własnych wyników i śledzenie rozwoju sytuacji, poświęcanie czasu na obserwację, angażowanie i wczuwanie się w ludzi, aby zrozumieć ich doświadczenia i motywacje. ● Sprawdzanie i monitorowanie co pracownicy robią, aby zapewnić odporność.	● Inwestowanie czasu w wyciąganie wniosków z doświadczeń i przeszłych zdarzeń oraz zrozumienie, że przyszłe wyniki można poprawić tylko wtedy, gdy organizacja jest gotowa i zdolna do zmiany zachowań w wyniku doświadczeń. ● Wyjście poza gromadzenie statystyk dotyczących zdarzeń, ponieważ same wskaźniki rzadko sprzyjają uczeniu się. ● Spojrzenie z perspektywy czasu pomoże odkryć czynniki sytuacyjne i organizacyjne, które doprowadziły do zdarzeń niepożądanych.

Ocena poziomu odporności organizacyjnej

Bez względu na to, którą koncepcję budowania odporności organizacja uzna za dostosowaną do swojej struktury, biznesu, rynku czy klientów, pierwszym krokiem jest ocena istniejącej sytuacji. Aby wiedzieć dokąd iść, musimy wiedzieć w jakim punkcie jesteśmy.

Norma ISO 22316 w punkcie 6 określa, jakie działania należy podjąć, aby ocenić obecny poziom odporności organizacyjnej – a zatem ustalić, w których obszarach występują luki, następnie przygotować i wprowadzić w życie strategie działania oraz w konsekwencji systematycznie mierzyć, monitorować i przeglądać sytuację.

Do ustalenia istniejącego poziomu odporności organizacyjne, bardzo przydatne są również listy pytań (listy kontrolne). Wskazują one na pożądane i niepożądane stany i sytuacje, które definiują poziom osiągnięcia perfekcji dla każdego z atrybutów.

Wstępna ocena odporności organizacji

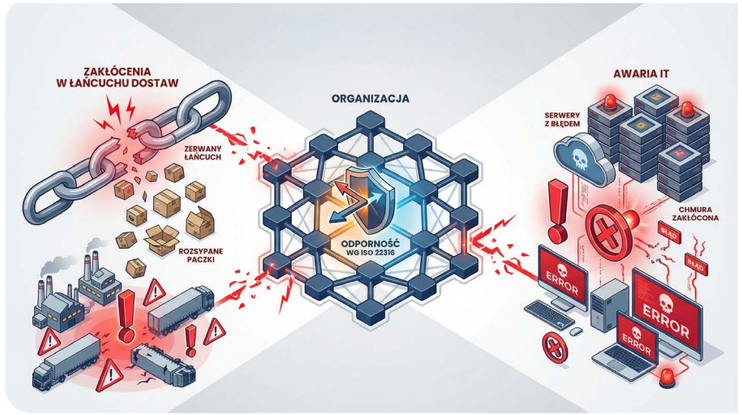
Może ona być wykorzystana do poinformowania o wszelkich pilnie wymaganych działaniach i wzmocnieniu koncepcji odporności organizacji wśród zainteresowanych stron. Norma ISO 22316, dla przykładu, zaleca, aby organizacja [1]:

- przeprowadziła przegląd, stosując uzgodnione wskaźniki w celu określenia odporności organizacji przed wdrożeniem procesu monitorowania;
- ustaliła, czy odporność jest akceptowalna dla najwyższego kierownictwa, czy też nie spełnia wymagań organizacji;
- rozważyła odpowiednie strategie w celu rozwiązania wszelkich istotnych luk znalezionych w ocenie.

Drogowskazem pomocnym do oceny np. **świadomości wewnątrz organizacji** może być lista pytań podobna do przedstawionej poniżej [4].

		opis					
1.3 świadomość		nisko	[1]	[2]	[3]	[4]	wysoko
	Ś1	Liderzy ukrywają incydenty i usuwają porażki z pamięci korporacyjnej					Liderzy wykorzystują incydenty i wyciągają wnioski z przeszłych incydentów i porażek
	Ś2	Pracownicy czują, że muszą ukrywać złe wiadomości lub prawdę i informować tylko o dobrych wiadomościach					Pracownicy czują się swobodnie, zgłaszając problemy kadrze kierowniczej wyższego szczebla i są pozytywnie doceniani za kierowanie ciągłym doskonaleniem
	Ś3	Zmiany są wdrażane niedbale, a zakłócenia wynikają ze zmian					Zmiana jest formalnie zarządzana z troską i kontrolą, a ulepszenia wynikają ze zmian
	Ś4	Organizacja ma słabą lub ograniczoną komunikację z kluczowymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi					Organizacja angażuje się w regularną, opartą na zaufaniu komunikację z interesariuszami
	Ś5	Organizacja ma niewiele źródeł informacji i jest bardzo zamknięta w kwestii źródeł, z których czerpie fakty i spostrzeżenia					Organizacja poszukuje, wykorzystuje i koordynuje zewnętrzne i wewnętrzne źródła informacji
	Ś6	Pojawiające się zagrożenia i możliwości nie są uwzględniane w planowaniu strategicznym					Planowanie strategiczne bada pojawiające się zagrożenia i możliwości
	Suma =		..... / 24				

Listy kontrolne zawierają również wskazówki odnośnie działań, które należy podejmować dla rozwinięcia odporności, jak również w celu zidentyfikowania inhibitorów stanowiących barierę w rozwoju.



„Wszelkiego rodzaju zakłócenia mogą mieć znaczący wpływ na organizację. Wykazano, że zakłócenia w łańcuchu dostaw zmniejszają zwrot z zapasów nawet o 40 proc. w ciągu trzech lat, niezależnie od przyczyny katastrofy. W naszym świecie w coraz większym stopniu napędzanym technologią 25 proc. firm, które doświadczyły awarii IT trwającej od dwóch do sześć dni, zbankrutowało natychmiast." [4]

Dla wspomnianego wcześniej przykładu świadomości w organizacji tabela mogłaby wyglądać – jak dalej [4].

Działania	Inhibitory
● Przeprowadzaj ankiety wśród pracowników i zachęcaj do otwartego i szczerego, dwustronnego feedbacku. ● Ustanów odpowiedni system sugestii dla pracowników i politykę ochrony sygnalistów. ● Prowadź ćwiczenia dyskusyjne oparte na przyszłych i/lub elastycznych scenariuszach, aby zbadać, jak Twoja organizacja dostosowałaby się do zdarzenia, gdyby wystąpiło. ● Uczestnicz w branżowych i/lub krajowych społecznościach zainteresowanych konkretnymi zagrożeniami. ● Uczestnicz w zewnętrznych forach i ćwiczeniach sektorowych, aby zrozumieć rozwijające się ryzyka i porównać swoje strategie z innymi. ● Prowadź briefingi na temat zagrożeń w globalnym łańcuchu dostaw, aby umożliwić pracownikom zrozumienie ich własnych zagrożeń w łańcuchu dostaw. ● Przeprowadzaj częste oceny ryzyka i analizę horyzontu, aby zapewnić wczesną identyfikację rozwijających się zagrożeń. ● Powołaj komitet całej organizacji w celu omawiania i przeglądu rozwijającego się kontekstu zewnętrznego i zagrożeń, tj. listy obserwacyjnej, sygnałów ostrzegawczych. ● Opracuj procedurę „RED FLAG - sygnałów ostrzegawczych" dla nagłych i szybko rozwijających się zagrożeń.	● Brak jest wyraźnego wsparcia i sponsoringu ze strony kierownictwa. ● Liderzy nie są widoczni, a lokalne kierownictwo nie „robi tego, co mówi" – WALK THE TALK. ● Brak jest kultury korporacyjnej – lokalne kierownictwo blokuje „złe wiadomości" i zniechęca pracowników do zaangażowania.

Podsumowanie

Budowanie odporności organizacji to proces wielopłaszczyznowy, opierający się na wzajemnych interakcjach poszczególnych atrybutów. Rozpoczynając i planując działania w firmie należy pamiętać o bardzo ważnej rzeczy, również wyartykułowanej we wspomnianej normie.

„Nie ma jednego podejścia do zwiększania odporności organizacji. Istnieją ustalone dyscypliny zarządzania, które przyczyniają się do odporności, ale same w sobie nie wystarczają one do zabezpieczenia odporności organizacji.

Zamiast tego odporność organizacji jest wynikiem interakcji atrybutów i działań oraz wkładu wnoszonego przez inne techniczne i naukowe obszary wiedzy. Są one pod wpływem sposobu, w jaki rozwiązywana jest niepewność, podejmowane i wdrażane decyzje oraz sposobu, w jaki ludzie ze sobą współpracują [1]".

Akademia UDT

Działalność Urzędu Dozoru Technicznego jest przykładem wspomnianego wyżej wkładu w budowanie odporności innych organizacji. Instytucja ta w sposób aktywny wspiera przedsiębiorców w ich drodze do budowania prężnej firmy. Oprócz wspomnianej już certyfikacji systemów zarządzania, wspomnieć należy także o szerokiej ofercie szkoleń obejmujących między innymi tak kluczowe zagadnienie, jakim jest zarządzanie ryzykiem. Nie można bowiem zapominać o jednym – odporna organizacja to również bezpieczna organizacja.

Literatura:

1. ISO 22316:2017 Security and resilience – Organizational resilence – Principles and attributes.
2. Hatton, T., Horsfall, S.; Vargo, J. & Seville, E., Shut Happens (2023), 3rd edition, Resilient Organisations Business Resource 2012/A, ISSN 2381-9790 (Print), ISSN 2381-9804 (Online) , https://resorgs.org.nz [dostęp: 11.2025]
3. Abraham, B., Hatton, T., Vargo, J. & Seville, E., Resilience Within, Resilient Organisations Business Resource 2013/A, ISSN 2381-9790 (Print), ISSN 2381-9804 (Online), https://resorgs.org.nz [dostęp: 11.2025]
4. Commonwealth of Australia. (2016). Organisational Resilience Good Business Guide, Critical Infrastructure Security Centre https://www.organisationalresilience.gov.au/resources [dostęp: 11.2025]
5. Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management, Cranfield University https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking [dostęp: 11.2025]
6. S. Zapłata, M. Wiśniewski „Rola i miejsce zarządzania jakością w strukturze odporności organizacyjnej – studium przypadku" Management and Quality – Zarządzanie I Jakość, Vol 4 No 2
7. Nadine Rix CA - Organisational Resilience: Exploring the Fundamentals, https://www.linkedin.com/pulse/organisational-resilience-nadine-rix-ca-sa [dostęp: 11.2025]