

TESTOWANIE PLANÓW – PRZEPIS NA SUKCES

Autor - Allen Johnson
Tłumaczenie – Renata Davidson

Konsultanci ds. planowania ciągłości działania nie mają dyplomów wyższych uczelni; nie ma jeszcze formalnych studiów w dziedzinie zarządzania ciągłością działania, tak więc wybór konsultanta często opiera się na zaufaniu i dużej dozie nadziei. Mieszanka ta może doprowadzić do wyboru niewłaściwego „eksperta”, a ponieważ zagadnienia związane z zapewnieniem ciągłości działania dotyczą całej firmy – błędna decyzja może okazać się bardzo widoczna. Osoba zatrudniająca konsultanta znajduje się nagle w ryzykownej sytuacji. Z jednej strony, wydał firmowe pieniądze wynajmując zewnętrznego specjalistę, a z drugiej - jego kariera jest całkowicie uzależniona od efektów pracy specjalisty. Jeśli coś pójdzie nie tak, ekspert opuści firmę; ale dla pracownika odpowiedzialnego za projekt nie będzie to najlepszy krok w jego karierze. Końcowym celem projektu budowy planów ciągłości działania jest przeprowadzenie prawidłowego testu opracowanych procedur i z pewnością łatwo jest zrozumieć trudne położenie osoby odpowiedzialnej za BCP: decyzja o przeprowadzeniu testu jest ryzykowna, a rezygnacja z testu jest bardzo kuszącą perspektywą. Plany awaryjne nie są wiele warte, jeśli się ich nie testuje. Niniejszy artykuł omawia kwestie związane z testowaniem planów opierając się na rzeczywistych przykładach z życia wziętych, pokazujących, jak nie należy przeprowadzać testów ...

Przykład pierwszy

Oto prawdziwa historia przedstawiona w niedawnej rozmowie telefonicznej pomiędzy Szefem Sztabu Kryzysowego (nazwijmy go VT) z wiodącej londyńskiej instytucji finansowej i autorem (AJ). Po minucie lub dwóch od rozpoczęcia rozmowy potoczyła się ona następująco:

AJ: Jak się udała wasza gra sztabowa w listopadzie? Czy podobała się waszemu zespołowi?



VT: Poszło bardzo dobrze. [Później okaże się, że była to odpowiedź tyleż defensywna, co nieprawdziwa.] Ale naprawdę poczułem presję i gdy tylko sobie przypomnę ten test przechodzą mnie dreszcze.

AJ: A to dlaczego?

VT: Cóż, scenariusz zakładał pożar, w którym było mnóstwo ofiar na terenie całej firmy a ja byłem odpowiedzialny za Zespół Incident Management [zespół odpowiedzialny za pierwszą reakcję, ewakuację i bezpieczeństwo ludzi i mienia –przyp. Renata Davidson]. Jako ktoś, kto przywykł do pracy pod presją, oczekiwałem, że poradzę sobie z całą sytuacją dużo lepiej, niż miało to miejsce w rzeczywistości. Konsultant [zewnętrzny], który przygotował test był jednak bardzo dobry. Naprawdę nas przycisnął i popełniliśmy kilka błędów, z których wiele się nauczyliśmy.

AJ: Czego konkretnie się nauczyliście?

VT: Przede wszystkim tego, jakie to wszystko jest trudne. Jak trudno jest zarządzać procesem odtworzenia, starając się jednocześnie spełnić wymagania biznesu i w tym samym czasie radzić sobie z rannymi i śmiertelnymi ofiarami.

AJ: Słucham?

VT: Dokładnie tak. Na jakieś pół godziny przed zakończeniem testu zdawało nam się, że idzie nam całkiem nieźle. Wtedy konsultant wprowadził kilka dodatkowych kwestii, które nas zbiły z nóg. Powiedzieli nam, że dwóch pracowników zmarło w wyniku ran odniesionych w pożarze. Nie znaleźliśmy okoliczności, ani ich nazwisk. Oznaczało to, że musieliśmy zmienić nasze priorytety i wiele z zadań, które udało nam się przygotować nie zostało wykonanych. Mówię Ci Allen, to prawie wykończyło cały Sztab.

AJ: Jakie to miało znaczenie dla Ciebie i dla Twojego zespołu?

VT: Początkowo, byliśmy zszokowani i zagubieni, ale w końcu zebraliśmy myśli i spróbowaliśmy zrobić..... itd., itd.

AJ: I jak to wszystko się skończyło?

VT: Prawdopodobnie przeprowadzimy podobne ćwiczenie jeszcze w tym roku, ale będę chciał wiedzieć znacznie więcej o tym, w jaki sposób będzie prowadzony test. Nie chcę powtarzać tego ostatniego.

A więc jaka jest lekcja nr 1 dla VT i jego Sztabu? Nigdy więcej nie zatrudniać tego konsultanta!

Pierwsze wrażenie, jakie odniosłem po tej rozmowie to, że VT sam szczerze przyznał, jakie były jego odczucia po teście i jaki to miało na niego wpływ. Deklarując, że "gdy tylko sobie przypomni ten test przechodzą go dreszcze", VT przyznawał, że test pozostawił silne negatywne wrażenie. Nie był także w stanie wyartykułować żadnego wniosku ani podać przykładu prawdziwej wartościowej nauki wyciągniętej z testu.

W chwili, gdy test przebiegał sprawnie a Sztab czynił zdecydowane postępy, został on zaskoczony kwestią ofiar śmiertelnych. Bez jakichkolwiek wcześniejszych doświadczeń tego typu, zespół był zdany na łaskę i niełaskę konsultanta (a może powinienem powiedzieć, że zespół został przez niego schwytyany za gardło?). W rzeczywistości, służby publiczne poinformowałyby o każdej ofierze śmiertelnej, znane byłyby okoliczności zdarzenia i prawdopodobnie nazwiska, chyba że obrażenia uniemożliwiałyby identyfikację, ale w takiej sytuacji tajemnicą pozostaje, w jaki sposób służby publiczne wiedziałyby, że są to pracownicy firmy.

Jak na pierwszy test tego typu dla Sztabu Kryzysowego scenariusz był nadmiernie i zdecydowanie niepotrzebnie skomplikowany. Co więcej, poważny problem ofiar śmiertelnych ma wiele wspólnego z zarządzaniem sytuacją kryzysową (crisis management) i prawie nic z zachowaniem ciągłości działania; aczkolwiek muszę przyznać, że jest tu mały obszar wspólny.

Zapytany, VT nie potrafił przedstawić celów testu ani celów konsultanta. Jednakże, w prywatnej rozmowie przyznał, że prezes nie był szczególnie zachwycony wynikiem testu. Dowiedział się, że w opinii prezesa była to: "[tu słowo powszechnie uważane za obraźliwe] strata cennego czasu". A teraz można snuć domysły, w jakim stopniu test ten, zorganizowany przez VT, wpłynął na rozwój jego kariery. Podejrzewam, że nie pomógł on VT ani o jotę.

Przykład drugi

Ten przykład jest znacznie krótszy, a dotyczy rozmowy telefonicznej przeprowadzonej z Business Continuity Managerem globalnej korporacji, jednej z największych na świecie i autora artykułu.

BCM: Chciałabym zasięgnąć twojej opinii odnośnie testu dla naszego kierownictwa w zakresie stosowania Planu Ciągłości Działania. Chcemy zorganizować prawdziwy test, aby sprawdzić, jak sobie poradzą pod presją.

AJ: Jakie są cele tego testu? [W odpowiedzi, BCM całkowicie ignoruje pytanie i kontynuuje ...]

BCM: Tak, chcemy zabrać całe kierownictwo w autokarze i wywieźć ich poza miasto do wąwozu, zabijając 95% spośród nich.

AJ: Słucham?

BCM: Chcemy zorganizować katastrofę na skalę tej z 11 września. Chcemy ich naprawdę przycisnąć...

Jedyną lekcją z takiego testu jest ta, że ten człowiek jest niebezpieczny i nie powinien być odpowiedzialny za program zachowania ciągłości działania w firmie! Wywiezienie całego kierownictwa firmy w jednym autokarze do wąwozu jest całkowicie nieprawdopodobne, zwłaszcza, że musieliby wówczas narodzić się na nowo i powrócić jako Sztab Kryzysowy. Nasz BCM zamierza przeprowadzić ten test w połowie

maja. Podejrzewam, że najpóźniej w końcu maja będzie bezrobotny.

Trzeci przykład zawierał scenariusz, w którym helikopter spadał na centralę jednej z wielkich firm ubezpieczeniowych wylewając ładunek w postaci odpadów nuklearnych. Zupełny obłęd!

Czwarty scenariusz został opracowany w wielkim międzynarodowym banku i zakładał podróż lotniczą wszystkich członków kierownictwa do Paryża a następnie „strącenie” ich przez coś, co zostało określone jako „okresowy deszcz meteorytów”; oczywiście nikt nie przeżył. Niewiarygodne!

Podczas, gdy we wszystkich przypadkach autorzy scenariuszy mieli dobre chęci, to wykonanie i cele testu nie były dobrze przemyślane. Autorzy rzeczywiście chcieli przetestować plan, ale zabrakło planowania. Co szczególnie niepokojące to, że ludzie ci nie są aż tak wyjątkowi w swych intencjach, jak mogłoby się nam wydawać. Kilka lat temu, dyrektor znanej fabryki wind przerwał testy w jednym z zakładów, podczas których jego pracownicy biegali w amoku w chaotycznym i nieskoordynowanym teście, niektórzy z nich pozawijani w poplamione czerwoną farbą bandażę w symulowanym ataku terrorystycznym na terenie fabryki, zlokalizowanej w cichej, wiejskiej okolicy w hrabstwie Hampshire. Po prawie dwóch godzinach takiej „zabawy” dyrektor zorientował się, że organizatorzy testu nie mieli pojęcia, do czego dążą i że został „wrobiony” w test, który przerodził się w chaos i który kosztował go nie tylko cenny czas, lecz także utratę twarzy.

Testowanie planów ciągłości działania to w znacznym stopniu niedoceniana umiejętność, głównie dlatego, że nie zdajemy sobie sprawy, że prawidłowe, celowe testy są rodzajem programu; logicznym ciągiem następujących po sobie zdarzeń prowadzących do wspólnego celu.

Mnóstwo scenariuszy testów, z którymi się zetknąłem krążyło wokół tematu ataku terrorystycznego, różniąc się jedynie skalą zdarzeń. Podczas, gdy scenariusze tego typu niosą pewną znikomą wartość, o wiele większe zagrożenie może spotkać firmę ze strony hydraulika lub nielojalnego pracownika. Konsultant ma za zadanie wykorzystać swoją wiedzę i doświadczenie do opracowania takiego scenariusza, który będzie wspierał wysiłki uczestników testu tak, aby zespół awaryjny wyniósł jak najwięcej z całego ćwiczenia, zamiast

fundować im łamigłówki na temat działań służb publicznych, itp.



Jednakże, bez żadnych wątpliwości, testy planów są właściwym i bardzo pożądanym działaniem.

Bez przeprowadzenia prawidłowego testu, nie ma żadnych faktów, które potwierdzałyby wiarę, że w sytuacji kryzysowej zadziałają nasze plany, ludzie, czy krytyczni dostawcy. Testy tego typu powinny opierać się na sprawdzonej metodologii, w innym wypadku z dużą dozą prawdopodobieństwa przerodzą się w niepowodzenie.

Z ponad 130 firm, którym pomagaliśmy w przeprowadzeniu testu, w początkowej fazie współpracy ponad 80% spośród nich stosowało się do procedur awaryjnych¹. Zjawisko to jest o tyle dziwne, co zrozumiałe - jeśli ludzie nie znają zawartości swoich procedur, nie wierzą w ich skuteczność i zachowują się tak, jakby plany nie istniały w ogóle, czyli opierają się na własnej improwizacji i inicjatywie. Co więcej, na początkowych etapach programu testów, od członków kierownictwa firmy oczekuje się, że staną się ekspertami w dziedzinie zarządzania sytuacją kryzysową – bez wymaganej wiedzy i doświadczenia. Równie często też zainteresowanie kierownictwa testami planów ciągłości działania wzrasta, gdy program ten nabiera rozpędu. Istnieje wiele przyczyn, dla których tak się dzieje, a dwie z nich mają szczególne znaczenie.

¹ Podobne zjawisko obserwuje się powszechnie także wśród polskich firm. – R. Davidson

Pierwsza z nich dotyczy pozycji danego menedżera, a druga jego ego – tak więc obie są ze sobą ściśle powiązane. Przeprowadzając testy w firmach naszych (Scenaris) klientów, stosujemy podejście holistyczne, co sprawia, że brak obecności niektórych menadżerów jest bardzo widoczny, zwłaszcza, gdy ich koledzy biorą udział w testach. Po drugie, testy mają wielką medialną moc i wielu dyrektorów chce zaprezentować swoje umiejętności przywódcze; nawet jeśli katastrofa jest wyłącznie teoretyczna. Menadżerowie mają tendencję do stawiania siebie w niewyobrażalnych sytuacjach i oczekują, że pracownicy operacyjni ich wybawią. Szczęśliwie dla menadżerów, na ogół tak właśnie się dzieje.

Sprawienie, by organizacja wznowiła swoją działalność z lokalizacji zapasowej w celu przetestowania planów i swojej zdolności odtworzeniowej jest skomplikowanym zadaniem i wymaga specjalistycznej wiedzy, która nie jest łatwo dostępna. Stanowi to źródło frustracji dla wielu organizacji, które mają obowiązek przeprowadzania takich testów, a także dla pracowników odpowiedzialnych za zachowanie ciągłości działania. W większości firm, spotykaliśmy się z silną niechęcią do testowania czegokolwiek, poza krytycznymi platformami technologicznymi. Podczas, gdy podejście takie ma pewną zaletę w postaci sprawdzenia stopnia redundancji technologii, od których uzależnione jest funkcjonowanie przedsiębiorstwa, o tyle testy tego typu nie przygotowują większości operacyjnych funkcji biznesowych do działania w sytuacji kryzysowej i tym samym ich efekty są bardzo ograniczone.

Jedynym słusznym kierunkiem działań jest traktowanie organizacji jako całości i całościowe jej przygotowanie na sytuację kryzysową, gdyż działania o mniejszym zakresie sprawią, że nie osiągniemy najważniejszego celu. W związku z tym, osoby pełniące role w strukturze zarządzania kryzysowego firmy, powinny testować swoje umiejętności w najbardziej praktycznych aspektach planu. Przy takim podejściu identyfikuje się wszelkie luki; testy przynoszą korzyści zarówno w kontekście jakości procedur, jak i umiejętności zespołów awaryjnych, a doświadczenia z nich wyniesione niosą istotną wartość dla całej organizacji.

Program testów musi także obejmować tych członków organizacji, którzy nie posiadają żadnych udokumentowanych ról w strukturze kryzysowej. Dlaczego? Ponieważ jedyną alternatywą jest podzielenie wszystkich pracowników na dwie

grupy: na tych, którzy są członkami zespołów awaryjnych i tych, którzy nimi nie są. A to wszystko w sytuacji, w której firma potrzebuje jedności, a nie podziałów. Tak więc, osoby, które nie wchodzi w skład zespołów awaryjnych muszą wiedzieć zawczasu, czego się od nich wymaga w sytuacji kryzysowej. Zrobiliśmy tak z ponad 9,000 ludzi i efekty tych działań były zaskakująco pozytywne.

Podsumowując - podczas, gdy posiadanie planów ciągłości działania jest zarówno ważną inwestycją i elementem dobrych praktyk zarządczych (corporate governance), umiejętność ich holistycznego wdrażania jest kluczowa dla potwierdzenia ich wartości. Tak więc, regularne testy powinny być postrzegane jako wskaźnik rozważliwych pracowników i widoczny wyraz tego, że organizacja traktuje plany ciągłości działania poważnie. Inni, którzy pośrednio korzystają z programu to klienci, udziałowcy, ubezpieczyciele, audytorzy, legislatorzy, partnerzy handlowi, etc. Nic, co robi organizacja nie będzie miało takiego znaczenia jak testy planów ciągłości działania i aby przeprowadzać je właściwie, firmy potrzebują sprawdzonej metodologii, z długą listą referencyjną, dostarczonej przez ludzi, którzy wiedzą, co robią.

Allen Johnson, Scenaris Ltd.

www.scenaris.co.uk