

KORONAWIRUS - ZARZĄDZANIE KRYZYSOWE TO TEŻ DZIEDZINA PROFESJONALNEGO ZARZĄDZANIA

Obserwując obecny kryzys odnosi się błędne wrażenie, że zasady zarządzania kryzysowego powstają na bieżąco – tak, jakby nigdy wcześniej nie istniały.

Pandemia uderza w fundamenty naszej cywilizacji. Narusza porządek społeczny i gospodarczy. Paraliżuje wiele dziedzin życia. Wpływa na politykę, także na funkcjonowanie służb publicznych ze służbą zdrowia na czele. Obserwujemy gorączkowe działania państw zmierzające do minimalizacji skutków kryzysu dla obywateli. Walka o zdrowie publiczne przeradza się w szereg działań zmierzających do powstrzymania rozprzestrzeniania się wirusa: kwarantanny, izolacji i dystansowania zakłócającego funkcjonowanie jednostek w skali całych społeczeństw. Takie mechanizmy i wspierający je strach przed zarażeniem uderzają w możliwości wykonywania pracy, uzyskiwania dochodu, zgłaszania popytu, świadczenia podaży. Koronawirus staje się czynnikiem ekonomicznym w skali o wiele większej niż masowe, sezonowe zachorowania z powodu grypy, gdzie absencja chorobowa jest głównym mechanizmem wykluczającym i kosztotwórczym dla gospodarki.

Agresywne kontrolowanie epidemii ma na celu spłaszczenie szczytu zachorowań, by służba zdrowia mogła udźwignąć ciężar intensywnej terapii u dużego odsetka chorych. Z drugiej strony oznacza to praktycznie znaczne spowolnienie działań, aż do ich zamrożenia, struktur państwowych, publicznych i gospodarczych. Na jak długo? Z jakimi skutkami? Dokładnie nie wiadomo. Z drugiej strony pozostawienie epidemii samej sobie spowoduje katastrofę służby zdrowia, a strach przed zarażeniem zafunduje państwu, społeczeństwu i gospodarce sytuację podobną do tej, którą powodują działania prewencyjne w swym szerokim spektrum. Cena takiego sposobu osiągnięcia „odporności stadnej” jest niepoliczalna. Statystycznie można szacować rozwój epidemii, ale kierowany strachem chaos społeczny statystyce się tak łatwo nie poddaje.

Failed to prepare? Prepare for the failure!

Na tym tle zarządzanie kryzysowe jawi się jako w dużej mierze działanie responsywne, improwizowane i uzależnione od rodzaju kryzysu i rozwoju sytuacji. Nic bardziej błędnego. Zarządzanie kryzysowe zaczyna się w czasach dalekich od kryzysu. Oznacza zaprojektowaną i stosowaną prewencję zmierzającą do zapobiegania wybuchowi kryzysów i staranne przygotowanie do ewentualnych sytuacji kryzysowych - jeśli działania prewencyjne jej nie zapobiegną. Angielska zasada przytoczona w tytule rozdziału oddaje, podobnie

jak znane 7xP generała Schwarzkopfa, bohatera wojny w Zatoce Perskiej, znaczenie przygotowania do kryzysu, zanim nadejdzie. [1]

Ktoś może powiedzieć, że nie sposób zapobiegać wszystkim rodzajom kryzysów i być skutecznie przygotowanym na ich wybuch. To prawda, ale wstępem do zarządzania kryzysowego jest analiza ryzyka wystąpienia zagrożeń, z którymi możemy się spotkać jako firma, państwo, czy cały świat. Pierwszą zasadą zarządzania kryzysowego jest lokować środki i wysiłki w uporanie się z realnymi zagrożeniami o oszacowanym prawdopodobieństwie wystąpienia. Odpowiedź na mniej prawdopodobne zagrożenia może być znacznie skromniej przygotowana i zasadzać się na ogólnych zasadach działania struktur zarządzających kryzysem. O tym potem.

Wróćmy do analizy realnych zagrożeń i wyboru tych, które wymagają w pełni rozwiniętych, okresowo ćwiczonych, ocenianych i ulepszanych procedur działania oraz uprzednio zgromadzonych zasobów do natychmiastowego użycia. Czy obecna pandemia była takim zagrożeniem? Mając na względzie doświadczenia globalne, związane z epidemicznymi zagrożeniami, powinna być na krótkiej liście. [2] Pozostawmy bez komentarza wypowiedzi polityków, którzy brak przygotowania będą tłumaczyć niezwykłością akurat tej epidemii. Zagrożenia epidemiczne mają jednak swój wspólny mianownik - obok swoich osobliwości. W zarządzaniu kryzysowym trzeba być gotowym co najmniej na to, co do tej pory charakteryzowało zagrożenia epidemiczne. Wysłana do pożaru straż o wysokim poziomie wyszkolenia poradzi sobie lepiej z wyjątkowo skomplikowaną i niespotykaną do tej pory sytuacją pożarową niż taka, dla której ten pożar jest pierwszym epizodem w ich pracy.

Identyfikując, analizując i oceniając realność zagrożenia stwarzamy sobie możliwość gruntownego przygotowania działań prewencyjnych oraz kryzysowych, jeśli sama prewencja nie uchroni nas przed kryzysem. Im więcej w odpowiedzi na kryzys jest działań improwizowanych o charakterze bieżącym, im bardziej zawodzi prewencja – tym mocniej można poddawać w wątpliwość kompetencje osób, które zajmują się zarządzaniem kryzysowym.

Skąd się biorą kryzysy?

Kryzys jest sytuacją nadzwyczajną, która wymknęła się spod kontroli. Jak pożar, który doprowadził do wielu ofiar śmiertelnych i karnej odpowiedzialności administratorów spalonego obiektu. Sytuacja nadzwyczajna wymaga podjęcia nadzwyczajnych środków (trzeba wezwać straż pożarną, ewakuować ludzi,

poinformować sąsiadów, że w dym z pożaru może być toksyczny i też ich ewakuować, itp.). Kryzys dołącza zainteresowanie urzędów regulujących (takich, jak prokuratura, rozliczne inspekcje, itd.) oraz ich akcje prawne. Dzieje się pod presją czasu, opinii publicznej oraz z udziałem kamer i mikrofonów środków masowego przekazu.

Skąd się biorą sytuacje nadzwyczajne? To splot okoliczności - incydentów. Zwykle jeden incydent nie uruchamia całego łańcucha zdarzeń prowadzących do kryzysu. Jeśli jeszcze staramy się zapobiegać incydentom i reagować odpowiednio na ich wystąpienie – wybuch kryzysu staje się znacznie mniej prawdopodobny. Tak samo, jak wybuch epidemii, jeśli potrafimy zapobiec pierwszym incydentom zachorowania. Jeśli one jednak wystąpią – staramy się sprawnie izolować chorych i tych, którzy mieli z nimi kontakt. Zapobieganie i reakcja na incydenty leży u podstaw prewencji kryzysowej. Znajomość mechanizmów kryzysowych jest natomiast fundamentem przygotowania na wypadek wystąpienia kryzysu. [3]

Wczesne sygnały ostrzegawcze

W zarządzaniu kryzysowym czas jest najbardziej brakującym zasobem, a działanie pod presją czasu źródłem wielu błędnych decyzji i działań. Ważne jest więc uruchomienie procedur kryzysowych, jak tylko pojawią się pierwsze symptomy kryzysu. Jeśli na odwrocie opakowania batonika czekoladowego znajdziemy numer do infolinii producenta, to jest to właśnie przejaw zarządzania kryzysowego. Kanał łączności alarmowej na wypadek, gdyby produkt, zdaniem konsumenta, wyrządził lub mógł wyrządzić mu jakąś krzywdę. Im wcześniej zostanie odkryta wada produktu – tym mniejsze zagrożenie, dzięki podjętym odpowiednio wcześnie działaniom, będzie on stanowił na rynku.

Byłoby naprawdę interesujące prześledzić, jakie wczesne sygnały ostrzegawcze były odebrane i jak zostały zinterpretowane oraz wykorzystane przez kraje potencjalnie wówczas zagrożone epidemią koronawirusa. Co było następstwem ich odebrania? Czy były jakiegokolwiek procedury uruchamiane na skutek ich wystąpienia?

Eskalacja

Eskalacja jest w zarządzaniu kryzysowym naturalną kontynuacją odbioru wczesnych sygnałów ostrzegawczych. Eskalacja buduje świadomość zagrożenia i potrzeby proporcjonalnej odpowiedzi, w zależności od tego, czy mamy do czynienia z incydentem, sytuacją wyjątkową, czy już uformowanym kryzysem.

W tym ostatnim przypadku eskalacja prowadzi do pełnej mobilizacji i uruchomienia struktur zarządzania kryzysowego. Wyciągnięciem i zastosowaniem uprzednio przygotowanych procedur działania na wypadek kryzysu oraz uzyskaniem dostępu do zasobów zgromadzonych na wypadek kryzysu. Wobec presji czasu działania charakteryzuje daleko posunięty automatyzm wynikający z ich uprzedniego przygotowania. Historia zawiera wiele przypadków, gdy brak eskalacji – odbiór sygnałów ostrzegawczych nie spotkał się z powiadomieniem i włączeniem do działania osób decyzyjnych - prowadził do katastrofalnych skutków. [4]

Maseczka, testy przesiewowe, transmisja wirusa

Wielokrotnie powtarzana przez polityków „zewnątrność” epidemii nie zmienia faktu, że dzięki tej zewnętrności kolejne kraje walczące z zakażeniem uzyskały odpowiednio wcześniej cały pakiet wyraźnych sygnałów ostrzegawczych. Główny sposób transmisji wirusa był rozpoznany – zakażenie kropelkowe. Pierwotne tempo rozprzestrzeniania się epidemii było wystarczającym ostrzeżeniem o potencjalnie globalnym charakterze zagrożenia. Jedynie niewielka grupa krajów obrała strategię bycia „krok przed” rozlaniem się epidemii. [5] Niestety, nie są to kraje starej i doświadczonej przez wiele zaraz, Europy.

Jednym z kluczowych elementów blokujących rozprzestrzenianie się epidemii jest maska noszona na twarzy. W przypadku ludzi chorych redukuje możliwość produkowania przez nich wokół siebie zakaźnego aerozolu wydzielin podczas kaszlu, kichania, czy mówienia. Dodanie podobnej osłony dla osób zdrowych podwaja szansę na uniknięcie zakażenia. Zauważmy – to jest właśnie jeden ze wspólnych mianowników epidemii rozwijających się poprzez zakażenia kropelkowe. Trudno sobie wyobrazić jakiegokolwiek procedury kryzysowe w takich wypadkach bez zapasu tych masek, bez planu ich wytwarzania lub pozyskania, gdy zapas się skończy. W jakich przypadkach maski powinny być w sposób zorganizowany użyte? Choćby w celu zapobieżenia transmisji wirusa w transgranicznych środkach transportu. I to nie wtedy, kiedy było już naprawdę źle i kursowały one pełne pasażerów podróżujących z lokalnych ognisk epidemii w Europie do miejsc jeszcze wolnych od wirusa. Maseczki powinny być dodawane obowiązkowo do biletu już na etapie prewencji – kiedy pojawianie się osób zakażonych w takim transporcie było już jedynie kwestią czasu.

Nie odczytano wczesnych sygnałów? Nie podjęto działań, bo nikt nigdy nie pochylił się nad stworzeniem stosownej procedury? Nie traktowano zagrożenia

epidemiologicznego jako przedmiotu zarządzania kryzysowego? Zabrakło właściwej eskalacji? Zabrakło uprzednio przygotowanego zasobu masek? Nie było wcześniej zaplanowanej logistyki masek do punktów załadunku pasażerów? Cokolwiek miało miejsce, świadczy jedynie o zlekceważeniu zasad zarządzania kryzysowego i nie może być tłumaczone nieprzewidywalnością zdarzeń.

Jesteśmy świadkami nie tyle braku środków do walki z koronawirusem, co nadmiaru debat i postępujących za nimi decyzji, które można było podjąć wcześniej i przygotować się do ich realizacji zgodnie z zasadami zarządzania kryzysowego. Nosić obowiązkowo maski, czy ich nie nosić? W jakich sytuacjach? Jeśli nosić, to skąd je wziąć? Stosować tylko testy genetyczne, czy także przesiewowe (wykrywające nie wirusa, tylko przeciwciała)? W jakim celu? W jakich przypadkach? Te drugie testy nie bez powodu znalazły się w tym rozdziale. Maski na czas podróży redukuje ryzyko zakażenia, ale nie zapobiega przedostaniu się przez granicę osoby zarażonej. Test przesiewowy po przyjeździe może pomóc wykryć właśnie te osoby.

Zarządzanie kryzysowe tworzy procedury działania nie w czasach gorączki kryzysowej, tylko w okresie chłodnego spokoju, pozwalającego na przygotowanie najbardziej kompleksowej i drobiazgowo przygotowanej ich wersji. Diabeł tkwi w szczegółach. Podróż w maskach zmieni się w farsę, jeśli nie będą przewidziane sytuacje, w których podróżny będzie próbował ściągnąć maskę. Taką groteską był opisywany lot do domu w obecnych czasach zarazy, gdzie nie rozdaje się masek, ale niektórzy mieli własne. Nawet i ta ochrona poległa, kiedy stewardesa zaczęła roznosić bezrefleksyjnie wafelki. By je zjeść, pasażerowie ściągali maski. To akurat jedna, drobna czarna dziura w niedopracowanych akcjach, jednakże takich dziur proceduralnych jest znacznie więcej. Świadczy to o lekceważeniu kolejnej, istotnej zasady zarządzania kryzysowego – kryzys jest czasem stosowania przygotowanych procedur, a nie czasem na ich przygotowywanie. [7]

Brak skoordynowanej, jednolitej reakcji na zagrożenie w skali jednoczącej się Europy prowokuje pytanie: kto ma rację postępując „po swojemu”, a kto się myli? Efekty niezbornych działań będą tworzyły różnice potencjału epidemii między krajami i regionami. Zamykanie granic jest dowodem na chęć uniknięcia transmisji epidemii z obszarów gorzej radzących sobie z jej opanowaniem. Jeśli pomysł Czechów ubrania wszystkich obywateli w maski w strefach publicznych przyniesie spodziewany rezultat, to nie tyle zamknięta będzie granica polska z

Czechami, co czeska z Polską. Polską, która w maskach nie widzi, podobnie jak Czesi, potencjału ograniczenia liczby zakażonych.

Zarządzanie kryzysowe to nie zajęcie dla indywidualistów

Proces decyzyjny w sytuacjach kryzysowych jest szybki, ale niekoniecznie jednoosobowy. Patton mawiał, że „nikt nie myśli, jeśli wszyscy myślą tak samo”. Poszukiwanie najlepszych rozwiązań w kryzysie jednoczy całe spektrum ekspertyz. Szuka się wielu opcji dla wyboru najlepszej lub miksu najlepszych, a nie pracuje nad jednym rozwiązaniem. O testach przesiewowych w Polsce decydują pojedyncze osoby bez uwzględnienia całego kontekstu możliwości ich zastosowań. Specjalista z zakresu medycyny klinicznej bez wahania wybierze test genetyczny potwierdzający obecność wirusa jako wskazanie do hospitalizacji i podjęcia terapii nakierowanej na objawy wirusa. Ktoś, kto odpowiadałby za monitoring osób przekraczających granice zadowoliliby się testem na przeciwciała. Tak, jak lekarz, który na podstawie wywiadu z pacjentem kwalifikował go, jako ofiarę bakteryjnego zapalenia płuc, co okazało się błędem, a wystarczyło w ciągu 10 minut i za kilkanaście euro rozwiązać 90% wątpliwości co do podłoża choroby. Podążanie za wąską ekspertyzą powoduje małe zainteresowanie testami na przeciwciała.

Kraje będące „krok przed” trzymają bestię na smyczy. Należy do nich Singapur, który był jednym z prekursorów szerokiego stosowania testów serologicznych. [8]

The day after...

Zarządzanie kryzysowe nie kończy się na samym stłumieniu pierwotnej przyczyny kryzysu. Wracając do przykładu pożaru – stłumienie pożaru w przedsiębiorstwie przy braku nieodwracalnych konsekwencji (np. ofiary pożaru w wyniku niedbalej ewakuacji) to w zasadzie nadal tylko zarządzenie sytuacji wyjątkowej. Kryzys jest skutkiem pożaru – to długotrwała niemożność powrotu do normalnego funkcjonowania. Zarządzanie kryzysowe koncentruje się na przyspieszeniu powrotu do normalności za najmniejszą cenę. W skład planowanych uprzednio aktywności wchodzi takie czynności, jak likwidacja zniszczeń spowodowanych przez ogień, dym i środki gaśnicze, zatrzymanie i przekierowanie procesów logistycznych (na co komu surowce, jeśli nie można produkować), migracja poszczególnych funkcji i aktywności, które straciły dach nad głową oraz narzędzia pracy, a także plan odtworzenia zdolności działania.

W naszym koronawirusowym kryzysie w tej roli występują wszelkie działania na rzecz osłony ekonomicznej tych przedsiębiorców i przedsiębiorstw, które najbardziej mogą ucierpieć na skutek „dystansowania”, jako głównego remedium na rozprzestrzenianie się epidemii. Z punktu widzenia profesjonalnego zarządzania kryzysowego ten proces wymaga paru komentarzy.

Po pierwsze – próba oszacowania kosztów tej operacji jest obecnie przedwczesna. Straty wymagające rekompensaty chroniącej przed upadkiem są uzależnione od czasu trwania epidemii. Nakazane dystansowanie – nawet, jeśli nakaz się skończy – będzie efektywnie wspierane przez strach, a przestać się bać nakazać nie można. Zatem mitygacja tych kosztów, to skuteczna walka z pierwotną przyczyną kryzysu. Oszczędzanie na tej walce jedynie zwiększy zapotrzebowanie na środki po stronie ratowania upadających firm. Szacowanie czasu trwania epidemii na bazie chińskich doświadczeń nie ma sensu w sytuacji, gdy ani nie kopiujemy chińskich metod walki z epidemią, a dodatkowo każdy kraj europejski (a gospodarki są od siebie uzależnione) walczy z epidemią po swojemu co do tempa, rodzaju i determinacji we wdrażaniu działań.

Po drugie - ważne są działania doraźne w sytuacji, gdy większość dotkniętych kryzysem przedsiębiorców myśli w horyzoncie końca miesiąca i przetrwania kolejnych kilku tygodni. Te działania powinny mieć konkretny i celowany charakter. Restauracja, teatr, hotel, czy zespół muzyczny grający na weselach – to różne potrzeby i różne możliwości wpływania na ich zaspokojenie. To bardziej potrzebne niż marketingowe licytowanie się co do rozmiaru pomocy – zwłaszcza, gdy nie mamy dużego pojęcia o czasie trwania zastoju w biznesie. Mechanizmy stopujące wpłatę zobowiązań podatkowych to jest bardzo dobry pomysł, gdyż pozwala zatrzymać środki wypracowane przez przedsiębiorcę i proporcjonalne do jego aktywności. Podobnie, jak mechanizmy podtrzymujące przychody pracowników – obecne w propozycjach pomocowych innych krajów europejskich.

Po trzecie – trzeba w pierwszej kolejności gromadzić środki na przyszłą pomoc. Jej skuteczność będzie wprost zależeć od ilości zgromadzonych funduszy i efektywności ich wykorzystania. Na miejscu rządzących martwić się należy o mechanizmy kontroli dystrybucji i adekwatności pomocy co do potrzeb. Nierynkowe mechanizmy alokacji funduszy są kapitalną okazją do nadużyć, o czym pisaliśmy przy okazji innowacji. [9] Gdyby procedury walki z epidemią były uprzednio dopracowane – tworzyłyby obecnie czas i okazję do skrupulatnego dopracowania pakietu pomocowego ponad doraźne działania.

Po czwarte – apel o gromadzenie środków wypływa z przekonania, że w finansach państwa nie istnieje znacząca rezerwa środków na tak poważną operację. Jak w „Faraonie” Prusa – coś na kształt „skarbu labiryntu” nie istnieje w obecnej sytuacji kraju takiego, jak Polska.

Skarb na czarną godzinę

Gromadzenie rezerw na kryzysowe czasy najwyraźniej nie jest domeną państw o niewielkim poziomie świadomości w zakresie zarządzania kryzysowego. Wczesne sygnały ostrzegawcze rzadko nadchodzą wystarczająco wcześnie, by zdążyć się przygotować do kryzysu przekierowując środki na ten cel. Potrzebne są zasoby finansowe – pół biedy, bo te łatwo przekierować. Potrzebne są zasoby rzeczowe, bo nie zawsze da się je wyprodukować i zgromadzić w odpowiedniej ilości pomiędzy pierwszymi sygnałami o kryzysie i jego nadejściem. To akurat rozumieją służby mundurowe – stąd masa zakonserwowanego żelastwa na czas wojny.

Wyprodukowanie i zgromadzenie zasobów rzeczowych wymaga wcześniejszych inwestycji i wydatkowania pieniędzy zamrożonych następnie w zapasach. Model państwa socjalnego w tradycyjnym wydaniu musi zastępować model państwa zaradnego w sytuacji, gdy źródła zjawisk kryzysowych można upatrywać w coraz to nowych miejscach. Dla przykładu – Polsce grożą susze i kryzysy z nimi związane. Jakie środki do tej pory przeznaczono na przygotowanie do takich sytuacji kryzysowych? Te środki ominą kieszeń Kowalskiego i wielu będzie utyskiwać, że służą one nieprzewidywalnemu, ale możliwemu. Nie da się tego skonsumować tu i teraz. Rezerwy i inwestycje kryzysowe są zbiorowym wysiłkiem publicznym, niezbędnym do podjęcia i o wiele bardziej skomplikowanym organizacyjnie niż obecne programy socjalne. Co więcej, ich bieżący wpływ na gospodarkę (kreacja popytu) nie jest już tak intensywny. Zwrot z nich przychodzi w nieokreślonej przyszłości, ale jak już jest, wielokrotnie zwraca nakłady redukując koszty nieprzygotowanej odpowiedzi na kryzys. Tak samo, jak wojenne wyposażenie wojska mające je i nas uchronić przed militarną klęską.

Inwestycje w zapobieżenie kolejnym kryzysom epidemicznym to nie tylko stopy masek w magazynach. To tworzenie i utrzymywanie takich struktur, jak Tajwańskie Narodowe Centrum Dowodzenia Epidemiologicznego i jego korpus epidemiologów śledczych. [7] Od razu widać różnicę między tymi strukturami o charakterze wojennym - kryzysowym, a cywilną służbą zdrowia ze standardowym nadzorem epidemicznym.

Struktury, narzędzia

Zarządzanie kryzysowe jest czynnością ustrukturowaną. W strukturach korporacyjnych istnieją komórki zarządzania kryzysowego, gdyż czynności zarządcze w tych tematach nie są po prostu dodatkową aktywnością prezesów i ich zarządów. Zespół antykryzysowy składa się zwykle ze starszych pozycją managerów i dyrektorów, ale dobór jednostek wynika z predyspozycji do działania w stresie przy jednoczesnym przywiązaniu do metodyczności, gdy dookoła panuje chaos. Szef tego zespołu, jego członkowie oraz specjaliści w załączkowo powoływanych grupach zadaniowych istnieją, działają (przygotowują zasoby, procedury, ćwiczą, są audytowani, rejestrują, analizują i odpowiadają na przypadki incydentów, prowadzą prewencję) i są gotowi po szybkiej mobilizacji przejść odpowiedzialność od zarządu za zarządzanie kryzysowe. W Europie obserwujemy w środkach masowego przekazu czołowych polityków, zaś struktury zarządzania kryzysowego – jeśli są i nie są to nagle wcieleni do nich szefowie różnych instytucji - pozostają w ukryciu.

Zarządzanie kryzysowe to także szereg narzędzi zarządzania – nietypowych dla normalnych działań biznesowych, czy instytucji państwa: mind mapping, burza mózgów, prowadzenie szczegółowego logu zdarzeń i podjętych działań, stosowanie w komunikacji tzw. zasady podwójnej ścieżki [10] [11], itd.

Z wymienionych zwrócimy tylko większą uwagę na log kryzysowy. Jak zostało już powiedziane – zarządzanie kryzysowe w biznesie odbywa się pod okiem urzędów regulujących. Log jest dokumentacją wiedzy i działań zespołu zarządzającego kryzysem na osi czasu. To dowód na sprawność działania w obliczu kryzysu – ultymatywną do osiągnięcia i chroniącą od odpowiedzialności osobistej członków zespołu oraz zarządu, który ten zespół powołał i sponsoruje. Log jest też dokumentem do obowiązkowej analizy w pętli zarządzania kryzysowego (o czym za chwilę) – pozwalający wychwycić błędy (choćby niedostatki komunikacji i spowodowane tym błędne lub spóźnione decyzje) i uniknąć ich przy okazji kolejnego kryzysu. Państwa europejskie stawiając w roli herosów zarządzania kryzysowego swoich liderów będą raczej niechętnie poddać ich odpowiedzialności, która spoczywa na zwykłych śmiertelnikach za zaniedbania. Motywacja do prowadzenia ścisłego logu w takim układzie nie istnieje. Log nie jest narzędziem do rozliczania z decyzji strategicznych, ale na przykład z tego, jak wiele czasu upłynęło od informacji o sposobach transgranicznej transmisji wirusa do podjęcia działań zabezpieczających granice państwa przed niekontrolowaną transmisją.

Od czego zacząć? Od kryzysu...

Zarządzanie kryzysowe jest dziedziną już niemłodą, a wzięło się z kryzysów, które dotknęły wielkie organizacje gospodarcze lub samo państwo. Także z pokryzysowej konstatacji, że należy zrobić wszystko, by drugi raz ten sam problem się nie pojawił. Stąd prewencja – zapobieganie incydentom mogącym prowadzić do wybuchu kryzysu i przygotowanie działań na wypadek samego kryzysu. Pierwotny kryzys, jeszcze bez przygotowanej odpowiedzi, wypada boleśnie i fatalnie. Choćby ataki terrorystyczne z 11-go września w USA. Lekcja została jednak odrobiona przez służby federalne i to, co pierwsze na razie jest nadal ostatnie, dzięki szeregowi rozpoczętych i kontynuowanych działań prewencyjnych. Podobny przykład daje Tajwan. [7]

Nie należy odbierać niniejszego opracowania jako jałowej krytyki zdarzeń i zniechęcania ciężko pracujących nad kryzysem polityków do dalszego wysiłku. Krytyczne podejście do tego, co się obecnie zdarza, jest naturalną potrzebą zapobieżenia popełnianiu tych samych błędów w przyszłości. Otwarte przyznawanie się do błędów, ich analiza i eliminacja na przyszłość jest raczej domeną biznesu, bardzo rzadko zaś polityki.

Pytanie, czy Europa i cały świat zamkną, po boju z wirusem, pętlę uczenia się – obowiązkową w zarządzaniu kryzysowym? Opracują dostatecznie wyczerpujące zasady działania na wypadek kolejnej epidemii, zadbają o utrzymywanie w rezerwie środków niezbędnych do prowadzenia działań, utrzymają poprzez ćwiczenia i symulacje stan gotowości do działania?

Ćwiczenie „na sucho” sytuacji kryzysowych nie tylko wyrabia umiejętność stosowania przygotowanej na ten czas wiedzy, ale także testuje praktyczność i wykonalność opracowanych procedur. Prosty przykład – w pewnym biurówcu procedura ewakuacyjna na wypadek pożaru zakładała użycie dobudowanej, ażurowej, zewnętrznej klatki schodowej. Dopiero podczas ćwiczeń z pełną symulacją ewakuacji okazało się, że wiele osób odczuwało paraliżujący lęk wysokości wchodząc na nią. Parę pań dodatkowo zablokowało ewakuację utknąwszy obcasem w ażurowej konstrukcji stalowych schodów. Podobnie do ćwiczeń, systemy zarządzania kryzysowego wspierają i kształtują audyty ze strony profesjonalnych konsultantów w tym zakresie.

Pętla nauki na czasy wolne od kryzysów to pętla doskonalenia. Nie potrzebujemy w profesjonalnym zarządzaniu kryzysami kolejnej zarazy o skali globalnej, by być na nią lepiej przygotowani. Tak, jak regularnie ćwiczący i

wyposażeni w coraz lepszy sprzęt żołnierze nie potrzebują kolejnej wojny, by być na nią lepiej przygotowani.

[1] „Piss pull planning provides piss pull performance” – tłumacząc w mniej żołnierskich słowach – bylejakość planowania prowadzi do bylejakości rezultatów.

[2] Od wielu lat świat zdobywa doświadczenia w walce z koronawirusowymi zakażeniami dróg oddechowych powodowanymi przez nowe wirusy migrujące do ludzkiej populacji (SARS, MERS). Charakteryzują się one wyższą śmiertelnością i koniecznością stosowania terapii klinicznych, zatem świetnie wypełniają rolę protoplastów obecnej pandemii.

[3] Metodologia opisu „ścieżki kryzysowej” zaczerpnięta ze szkoleń brytyjskiej firmy „Black Mountain” – fachowca, konsultanta i audytora w zakresie zarządzania kryzysowego.

[4] Klasycznym przykładem jest zignorowana depesza o zagrożeniu japońskim atakiem, nie dostarczona natychmiast do wiadomości osobom dowodzącym w Pearl Harbor.

[5] W walce z epidemiami wyróżnia się dwie fazy: powstrzymywania i tłumienia. Powstrzymywanie oznacza zachowanie kontroli nad rozprzestrzenianiem się zakażenia poprzez skrupulatne śledzenie i likwidowanie łańcucha epidemiologicznego. Wczesne zastosowanie tej metody jest główną przyczyną sukcesów krajów o taktyce „krok przed”. Faza tłumienia występuje po utracie kontroli nad łańcuchami epidemiologicznymi. Dąży się różnymi środkami (w większości związanymi z dystansowaniem i izolacją) do ograniczania liczby zakażeń.

[6] <https://trojmiasto.wyborcza.pl/trojmiasto/7,35612,25800763,polacy-ktorzy-skorzystali-z-rzadowego-programu-lot-do-domu.html>

[7] Tajwan jest znakomitym przykładem ustrukturuwanego podejścia do kryzysu – którego korzenie sięgają poprzednich epidemii i wyciągniętych z nich lekcji <https://wyborcza.pl/7,75399,25781786,z-koronawirusem-najlepiej-radzi-sobie-tajwan-lekcja-dla-polski.html?disableRedirects=true>

[8] <https://www.sciencemag.org/news/2020/02/singapore-claims-first-use-antibody-test-track-coronavirus-infections>

[9] http://pte.pl/pliki/2/12/hajkowski_artikul.pdf

[10] „Dual path strategy” to ściśle łączenie zapowiedzi działań i z ich realizacją

[11] Narzędziowe i strukturalne podejście do zarządzania kryzysowego jest rzadkie w literaturze. Częściej porusza się aspekty psychologiczne lub przedstawiając przykłady sytuacji kryzysowych nie dokonuje się głębokiej analizy w kierunku zastosowanych narzędzi i metod działania. Takim zbiorem przypowieści na temat zarządzania kryzysowego jest „Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych” – zbiór artykułów wybranych z Harvard Business Review. Wydawnictwo Helion, 2007r.

Leszek Hajkowski

Przedsiębiorca i doradca strategiczny, najpierw pracownik naukowy SGH i Instytutu Gospodarki Światowej, potem ponad 20 lat doświadczeń w prowadzeniu własnego biznesu jak i pracy dla dużych polskich i międzynarodowych korporacji na wysokich stanowiskach menedżerskich: w międzynarodowych koncernach naftowych (Statoil i Amoco), w Polkomtel SA, był prezesem zarządu Telefonii Dialog SA, dyrektorem sprzedaży w arvato Polska (część koncernu Bertelsmann AG). Prowadzi obecnie własne firmy w obszarze deweloperskim oraz nowych technologii.

Jarosław Szewczyk

Specjalista w zakresie planowania oraz zarządzania operacyjnego w sferach logistyki i produkcji. Absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS i kursów zarządzania operacyjnego w Michigan School of Business Administration i INSEAD. Praktykę zawodową zdobywał w PepsiCo i Danone zarządzając łańcuchami dostaw w skali Europy Środkowej i Wschodniej. Wykłada zagadnienia planowania i prognozowania w Szkole Głównej Handlowej na studiach podyplomowych. Posiada również wiedzę i praktykę w zakresie administrowania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa i zarządzania w sytuacjach kryzysowych.