
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
СТАНДАРТ
РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р
53647.9–2013

МЕНЕДЖМЕНТ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА

Управление организацией в условиях кризиса

PAS 200:2011

Crisis management – Guidance and good practice

(IDT)

Издание официальное



Москва
Стандартинформ
2014

Предисловие

1 ПОДГОТОВЛЕН Автономной некоммерческой организацией «Институт безопасности труда» (АНО «ИБТ») при участии Открытого акционерного общества «Научно-исследовательский центр контроля и диагностики технических систем» (АО «НИЦ КД») на основе собственного аутентичного перевода на русский язык документа, указанного в пункте 4

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 10 «Менеджмент риска»

3 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 декабря 2013 г. № 2332–ст

4 Настоящий стандарт идентичен общедоступной спецификации PAS 200:2011 «Менеджмент в условиях кризиса. Руководство и надлежащая практика» (PAS 200:2011 «Crisis management – Guidance and good practice»).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанной спецификации для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5 (подраздел 3.5)

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Правила применения настоящего стандарта установлены в ГОСТ Р 1.0–2012 (раздел 8). Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодном (по состоянию на 1 января текущего года) информационном указателе «Национальные стандарты», а официальный текст изменений и поправок – в ежемесячном информационном указателе «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ближайшем выпуске ежемесячного информационного указателя «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования – на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет (gost.ru)

© Стандартиформ, 2014

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1	Область применения.....	
2	Термины и определения.....	
3	Понимание кризисов.....	
3.1	Что такое кризис?	
3.2	Отношения между инцидентами и кризисами: структура и сложность.....	
3.3	Общие характеристики кризисов.....	
3.4	Понимание потенциальных источников кризисов.....	
3.5	«Внезапные» и «тлеющие» кризисы.....	
3.6	Как организации становятся уязвимыми к кризисам.....	
3.7	Как зарождаются кризисы внутри организаций.....	
3.8	Достижение высоких уровней устойчивости.....	
3.9	Возможные препятствия на пути к успеху.....	
4	Совершенствование готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса.....	
4.1	Структура.....	
4.2	Готовность.....	
4.3	Определение политики и направления деятельности организации.....	
4.4	Установление ролей и обязанностей.....	
4.5	Создание структур и процессов.....	
4.6	Информационный менеджмент.....	
4.7	Осведомленность о ситуации.....	
4.8	Информационное заявление.....	
4.9	Поддержка лиц, принимающих решения.....	
4.10	Решение дилемм.....	
4.11	Выводы.....	
5	Планирование и подготовка к реагированию на кризис и восстановлению.....	
5.1	Общие положения.....	
5.2	План менеджмента в условиях кризиса.....	
5.3	Ключевые элементы плана.....	
5.4	Логистические факторы.....	
5.5	Деятельность команды менеджмента в условиях кризиса.....	
5.6	Лидерство.....	

ГОСТ Р 53647.9–2013

5.7	Решения в условиях кризиса, ключевые характеристики.....	
5.8	Работа с людьми.....	
5.9	Переход к восстановлению.....	
6	Информирование в условиях кризиса.....	
6.1	Общие положения	
6.2	Стратегия обмена информацией.....	
6.3	Формальные и неформальные структуры обмена информацией.....	
6.4	Планирование обмена информацией.....	
6.5	Методы обмена информацией.....	
6.6	Препятствия для эффективного обмена информацией.....	
7	Оценивание готовности менеджмента в условиях кризиса.....	
7.1	Общие положения.....	
7.2	Обучение.....	
7.3	Разработка учений.....	
7.4	Готовая к кризису организация.....	
	Приложение А (обязательное) Перечень рекомендаций.....	
	Библиография.....	

Предисловие к PAS 200:2011

Настоящая общедоступная спецификация (Publicly Available Specification, далее – PAS) была опубликована Британским институтом стандартов (BSI), сохраняющим за собой право собственности на него и авторские права. BSI сохраняет за собой право аннулирования или поправки настоящей PAS по получении на то официальных рекомендаций. Настоящая PAS подлежит ревизии не менее чем один раз в два года. Все поправки будут добавлены в измененную редакцию PAS и опубликованы в Update Standards. Все отзывы о настоящей PAS принимаются с благодарностью.

Данный документ не является британским стандартом. При публикации его содержания в британском стандарте или в качестве такового, он подлежит аннулированию.

Назначение настоящего документа

В качестве руководства настоящая PAS принимает форму директив и рекомендаций. Не следует ссылаться на нее как на спецификацию. В особенности необходимо обеспечить, чтобы претензии на соответствие не вводили в заблуждение.

Любой пользователь, заявляющий о соблюдении настоящей PAS, должен быть способен обосновать любое действие, отклоняющееся от ее рекомендаций.

При подготовке настоящей PAS было принято предположение, что осуществление ее положений будет поручено квалифицированным и опытным лицам, для использования которыми она была разработана.

Принятые правила изложения настоящей PAS

Сказуемое с модальным словом «должен» используется для выражения рекомендаций настоящей спецификации, приведенных в блоках с наименованием «Рекомендации, касающиеся...» (и для удобства перечисленных в приложении А). Рекомендации составляют нормативный элемент настоящей PAS.

Все другие элементы настоящей спецификации являются нормативными. Элементы, не включенные в блоки, представляют собой предпосылки и обоснования рекомендаций. Информационные блоки содержат особые доводы и ориентиры.

Глагол «может» используется для выражения допустимости, например, в качестве альтернативы к основной рекомендации положения, и для выражения возможности, например, последствий действия или события.

Договорные и правовые соображения

Настоящая спецификация не претендует на содержание всех необходимых положений договора. Пользователи несут ответственность за ее правильное применение.

Соответствие с BS не освобождает от юридических обязательств.

Введение

Настоящий стандарт главным образом предназначен для высшего руководства, играющего роль в формировании, направлении и развитии готовности (способности) организации к менеджменту в условиях кризиса. Он позволит высшему руководству:

- определять и понимать проблемы и трудности менеджмента в условиях кризиса со стратегической точки зрения;
- оценивать их последствия для организации;
- принимать меры по улучшению готовности организации к менеджменту в условиях кризиса.

Однако настоящий стандарт будет полезен и для тех, кто занимается внедрением, поддержкой и тестированием процедур, связанных с готовностью к менеджменту в условиях кризиса, и для тех, кто действует под управлением высшего руководства и в рамках принятых ими руководящих принципов политики.

Основным принципом настоящего стандарта является то, что он дает возможность организациям быть:

- a) более осведомленными о потенциале и общем характере кризисов;
- b) способными лучше противостоять их воздействиям;
- c) способными лучше восстанавливаться от данных воздействий;
- d) способными лучше определять случаи, которые могут послужить полезным уроком, и учиться на них.

Настоящий стандарт является практическим документом и ссылается на теоретические модели и научную литературу только тогда, когда она имеет особую ценность и приводит объяснения и примеры. В стандарте отражено мнение, что должны быть сделаны различия между менеджментом в условиях кризиса и другим менеджментом, даже при наличии совпадений, сходства и немногих отличий, обусловленных временным акцентированием, приоритетом или срочностью. Отношения между ними рассматриваются, чтобы дать представление о том, как деятельность менеджмента в условиях кризиса связана с деятельностью и процессами другого менеджмента.

Имеет значение терминология, поскольку является средством выражения и развития концепций. Пользователи увидят, что термины «инцидент» и «кризис» имеют разные значения в разных контекстах, что отражает различие контекстов, идей и взглядов, которых придерживаются их авторы. Как следствие, некоторые пользователи считают, что настоящий стандарт расходится с положениями, подразумеваемыми и конкретно сформулированными в других документах. Прогресс обязательно несет за собой несоответ-

ствие и отклонение от предыдущих подходов. В таких случаях целью всегда является развитие суждений и практики, связанных с менеджментом в условиях кризиса, разъяснение отношений прогресса, как практических, так и концептуальных, с менеджментом в других значимых областях и с дисциплинами устойчивости, имеющими отношение, прежде всего, к непрерывности бизнеса.

Определение кризиса как ненормальной, нестабильной и сложной по своему существу ситуации, которая представляет угрозу стратегическим целям, репутации и существованию организации, является фундаментальным для всей последующей информации в данном документе. Кризисы преподносят трудности, имеющие глубокие и далеко идущие последствия, иногда независимо от того, как успешно организация ими управляет. Эти последствия могут причинить значительный вред, особенно если организация не смогла подготовиться к кризису, справиться с ним или оправиться от его воздействий. Это приводит к ущербу репутации, возможному разрушению бизнеса и его деятельности. Кризис обладает значимостью потенциально возможной проблемы для организации.

BS 25999 дает следующее определение инцидента: «ситуация прерывания бизнеса, утраты, чрезвычайной ситуации или кризис или способная привести к ним». Оно согласуется с настоящим стандартом: кризисы могут возникать в результате стратегических шоков, таких как катастрофическая утрата производственных фондов, включая большие человеческие потери; в равной степени к ним могут привести инциденты операционного уровня, усугубившиеся и возросшие до события огромного стратегического значения для организации, кризиса.

Кризисы могут возникать в результате недостаточного управления инцидентами, что позволило им усугубиться в масштабе, длительности и влиянии. Они также могут быть результатом многократных инцидентов, представляющих новые виды и сложные уровни риска. Для всего вышеперечисленного менеджмент в условиях кризиса выполняет, по существу, стратегическую функцию.

Непрерывность бизнеса – это важнейшая функция управления для снижения последствий каскадных воздействий и потенциальной возможности перерастания их в кризис. Непрерывность бизнеса не относится к менеджменту в условиях кризиса и не подчиняется ему. Они являются взаимодополняющими видами деятельности в более широком корпоративном контексте. Менеджмент непрерывности бизнеса не может гарантировать, что все потенциальные кризисы будут перехвачены и остановлены. Способность осуществления менеджмента в условиях кризиса организацией, которая в этой области провела недостаточно инвестиций и не предоставила стратегическое руководство непре-

рывным бизнесом, может оказаться слабой и привести к уязвимости организации к кризисам, возникающим от ненадежного менеджмента разрывов в непрерывности операций.

Данные ситуации требуют параллельного выполнения обоих типов ответных действий (менеджмент инцидентов и менеджмент в условиях кризиса), решения проблем каждого типа при их очень тесном взаимодействии для обеспечения того, что информация и понимание являются общими, цели и задачи согласованы, решения стратегически согласуются друг с другом и общее ответное действие является непрерывным и всеобъемлющим. Несмотря на то что менеджмент кризисов считается, по сути, стратегической задачей, необходимо помнить, что некоторые действия будут осуществлены персоналом на управленческом и операционном уровнях.

Кризисы могут также возникать без распознаваемого инцидента. Их часто называют «тлеющими», «длинноволновыми» или «приливными» кризисами. Они рассмотрены в информационном блоке 1 (см. раздел 3).

Итак, кризисы и инциденты не являются синонимами. Утверждается, что управление обоими представляет собой отдельные задачи, требующие различных подходов. Отношения между менеджментом инцидентов и менеджментов в условиях кризиса далее рассмотрены в разделе 3.

Готовность (способность) организации осуществлять менеджмент в условиях кризиса должна развиваться в рамках уникального контекста организации и будет чутко зависеть от него. Требования готовности к менеджменту в условиях кризиса рассмотрены в информационном блоке 3 (см. раздел 4). Она должна развиваться и поддерживаться вместе с другими способностями, необходимыми организации для достижения ее целей.

Не следует рассматривать готовность управлять кризисами как что-то, что можно развить по мере необходимости. Готовность требует систематического подхода, который обеспечит создание структур и процессов, обучение людей работе в них и который разрабатывается и оценивается непрерывно, целенаправленно и тщательно. В развитии готовности возникнет много возможностей для тесного взаимодействия с обычными процессами бизнес менеджмента и мероприятиями непрерывности бизнеса. Развитие способности (готовности) осуществлять менеджмент в условиях кризиса должно рассматриваться как центральная деятельность, пропорциональная размеру и производительной мощности организации. Ее польза для организации рассмотрена в информационном блоке 2 (см. раздел 3).

Однако любое решение должно быть принято только после тщательного анализа степени его соответствия размеру, обстановке, культуре, целям и существующей структуре организации. В связи с этим настоящий стандарт предоставляет общие рекоменда-

ции, считающиеся универсальными и составляющие основу хорошей практики, с руководством об их внедрении в организации.

Стандарт имеет следующую структуру.

В каждом разделе рассмотрены ключевые темы в соответствии с областью исследования настоящего стандарта. Информационные блоки применяются, когда необходимо дополнить или развить точку зрения или понятие. Рекомендации даны в отдельных блоках в надлежащих местах текста и приведены общим списком в приложении А.

Раздел	Описание
Раздел 3	Описывает общую и наблюдаемую природу кризисов, их происхождение и потенциальное влияние. Устанавливает, как у организации могут развиваться систематические уязвимости. Предоставляет рекомендации, как развить улучшенную устойчивость. Определяет общие выгоды, которые можно извлечь из развития готовности к осуществлению менеджмента в условиях кризиса
Раздел 4	В общих чертах рассматривает природу готовности. Дает практический совет, как развить ее. Описывает необходимые структуры и процессы. Определяет, как системы информационного менеджмента могут поддержать лиц, принимающих решение
Раздел 5	Дает суммарную информацию о планах менеджмента в условиях кризиса. Предлагает относиться к планам как к развивающимся документам, подвергающимся постоянной оценке и пересмотрам. Рассматривает ключевые вопросы компетентности менеджмента в условиях кризиса, лидерства и принятия решений
Раздел 6	Обсуждает внутренний обмен информацией между причастными сторонами, также кратко излагает руководство по подготовке к общению с СМИ и широкой общественностью
Раздел 7	Описывает методы и процессы оценки подготовки и готовности организации

МЕНЕДЖМЕНТ НЕПРЕРЫВНОСТИ БИЗНЕСА**Управление организацией в условиях кризиса**Business continuity management. Crisis management of organization

Дата введения – 2014–12–01

1 Область применения

Настоящий стандарт предназначен для целевой аудитории и является общим руководством по установившейся надлежащей практике. Стандарт предоставляет руководящие указания по менеджменту в условиях кризиса, которые помогут высшему руководству организации внедрить и развить способность (готовность) к менеджменту в условиях кризиса. Он будет полезен организациям независимо от местонахождения, размера, типа, отрасли производства или сектора.

2 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

2.1 непрерывность бизнеса (business continuity): Стратегическая и тактическая способность организации планировать свою работу в случае возникновения инцидентов и нарушения ее деятельности, направленная на обеспечение непрерывности деловых операций на установленном приемлемом уровне.

[BS 25999-1:2006; 25999-2:2007]

2.2 менеджмент непрерывности бизнеса; МНБ (business continuity management, BCM): Полный процесс управления, предусматривающий идентификацию потенциальных угроз и их воздействия на деятельность организации, который создает основу для повышения устойчивости организации к инцидентам и направлен на реализацию эффективных ответных мер против них, что обеспечивает защиту интересов ключевых

ГОСТ Р 53647.9–2013

причастных сторон, репутации организации, ее бренда и деятельности, добавляющей ценность.

[BS 25999-1:2006, BS 25999-2:2007]

2.3 информационное заявление; ИЗ (common recognized information picture, CRIP): Заявление, содержащее информацию о ситуации и ее понимании, переданное для лиц, принимающих решения в условиях кризиса, и используемое как общепринятая основа для оправданных и проверяемых решений.

2.4 контекст (context): Окружение (в широком смысле этого слова), в рамках которого организация стремится к достижению своих целей.

[BS 31100:2008]

2.5 кризис (crisis): Ненормальная, нестабильная и сложная по своей природе ситуация, представляющая угрозу стратегическим целям, репутации и существованию организации.

2.6 готовая к кризису организация (crisis-aware organization): Организация, обладающая методами и процессами определения возникающих кризисов и борьбы с ними на самом раннем этапе при постоянной оценке своей устойчивости и своих уязвимостей.

2.7 учение (exercise): Запланированная репетиция возможного инцидента для оценки способности организации управлять им и для предоставления организации возможности улучшить свои ответные действия в будущем и компетентность всех задействованных лиц.

[Правительство Ее Величества. Ответные и восстановительные действия в условиях чрезвычайной ситуации 3-е изд., 2010]

2.8 сканирование горизонта (horizon scanning): Систематическое исследование потенциальных угроз, возможностей и перспектив развития, способных создать новые риски и изменить характер уже установленных рисков.

2.9 инцидент (incident): Ситуация прерывания бизнеса, утраты, чрезвычайной ситуации или кризиса, или способная привести к ним.

2.10 инициирование (invocation): Заявление о приведении в исполнение планов ответных действий и/ или способностей организации (в рамках менеджмента кризисов, ин-

цидентов, непрерывности бизнеса, менеджмента в чрезвычайных условиях или др. или их сочетания).

2.11 менеджмент проблем (issues management): Предвидение и оценка тенденций и потенциальных изменений в деловой среде организации, которые влекут за собой перспективное планирование рассмотрения возможностей и угроз и быстрое реагирование на проблемы, угрожающие репутации и отношениям с причастными сторонами.

2.12 осведомленность о ситуации (situational awareness): Процесс восприятия, понимания, интерпретации и оценки того, что происходит в кризисе, вместе со способностью устанавливать и моделировать предвидимые перспективные развития.

2.13 высшее руководство (top management): лицо или группа лиц, руководящая организацией и контролирующая ее на высшем уровне

3 Понимание кризисов

3.1 Что такое кризис?

В контексте настоящего стандарта кризисом является ненормальная, нестабильная и сложная по своей природе ситуация, представляющая угрозу стратегическим целям, репутации или существованию организации.

Данное определение охватывает ряд важных элементов кризиса, включая ненормальность, крайность и необычность. Оно служит для различения кризиса от инцидента по масштабу, предполагая, что кризисы сложнее поддаются управлению, имеют более глубокие последствия, а требуемые ответные действия потенциально нестандартные.

Это верно, но можно достигнуть более тонкого понимания путем введения двух «измерений»:

- a) степень имеющейся «структуры»;
- b) степень имеющейся сложности.

3.2 Отношения между инцидентами и кризисами: структура и сложность

Считается, что инциденты обладают структурой, поскольку они вызываются рисками, которые можно идентифицировать и оценить, и вполне предсказуемо проявляют себя.

Как и большинство рисков, касающихся планирования менеджмента непрерывности бизнеса (далее – МНБ), даже самые трудные и серьезные инциденты допускают предварительно подготовленные ответные действия. В таких случаях стратегический менеджмент, вероятнее всего, будет играть роль обеспечения того, что план МНБ работает, обеспечен ресурсами и продолжает поддерживать цели организации, которые могли измениться с момента начала инцидента.

С другой стороны, кризисы зачастую вызываются неустановленными рисками или, по крайней мере, рисками, масштаб и интенсивность которых не были определены.

Кризисы могут также вызываться непредвиденным сочетанием взаимозависимых рисков. Их развитие непредсказуемо. И ответ на них обычно требует креативных – в отличие от заранее подготовленных – решений.

Утверждается, что маловероятна эффективность заранее подготовленных решений (созданных для борьбы с более предсказуемыми и структурированными инцидентами) в сложных и плохо структурированных кризисах. Более того, они могут привести к обратным результатам. В связи с этим менеджмент в условиях кризиса должен быть способен решать проблемы, не поддающиеся управлению в рамках методов МНБ, как бы хорошо они не были развиты.

Роль стратегического менеджмента усиливается во время кризиса. Она, вероятно, будет включать прямые вмешательства и решительное стратегическое лидерство в направлении, которое заранее невозможно предопределить. Она также может включать изменение позиции всей организации, поэтому менеджмент в условиях кризиса должен осуществляться высшим руководством.

По большому счету, высшее руководство защищает, одобряет и поддерживает МНБ, но стремится внедрять, возглавлять и направлять менеджмент в условиях кризиса.

Рекомендации к 3.1 и 3.2

1. Должны признаваться основные различия между МНБ и менеджментом в условиях кризиса согласно настоящему стандарту.

2. Планы, протоколы и процедуры, созданные под началом МНБ и менеджмента в условиях кризиса, должны отражать эти различия и позволять выполнять надлежащие ответные действия.

3. Мероприятия по развитию и поддержанию готовности менеджмента в условиях кризиса должны быть включены в процессы руководства организацией и стратегического анализа.

4. Разработанные процедуры должны позволять одновременное согласованное, единое и взаимодополняющее функционирование менеджмента в условиях кризиса и МНБ.

3.3 Общие характеристики кризисов

Кризисы связаны с очень сложными проблемами, все последствия и характер которых могут быть вначале неясны. Каждое возможное решение может иметь тяжелые последствия.

Руководители могут выбрать «наименее худшее» решение и решать (или, по крайней мере, признать и принять) фундаментальные стратегические дилеммы. Это значит, что за любой выбор существует наказание и идеальное решение отсутствует.

Кризисы могут создать ситуации, угрожающие фундаментальным нормам, репутации и ценностям организации. В таких случаях лидерство является важной силой в стабилизации ситуации для сотрудников, потребителей и репутации организации.

Кризисы предъявляют особые требования к руководителям и их группам поддержки, в то время как они уже могут находиться под давлением недостатка времени и тщательной проверки. Руководители должны обеспечить, чтобы их планирование учитывало потребность сохранения высокого уровня интенсивности ответных действий. Они также должны предвидеть потребности персонала, работающего с высоким уровнем производительности и, возможно, испытывающего стресс.

Необходимо отметить, что инциденты и кризисы не влияют на нормы безопасности и здравоохранения и обязанность соблюдать осторожность. Они действительно всегда.

Кризисы зачастую заставляют организации пересматривать, изменять и защищать свой выбор, политику, культуру и стратегии, возможно, под наблюдением общественности и СМИ. Однако они могут предоставить новые возможности и выгоды для организации при их надлежащем регулировании.

Даже если считается, что организация виновата и достойна порицания, демонстрация добродетели, целостности и сострадания могут в некоторой мере компенсировать ущерб, нанесенный ее репутации и положению. Надлежащий менеджмент в условиях кризиса может продемонстрировать положительные качества организации и укрепить ее репутацию.

Отрицание, страх и/или беспечность со стороны высшего руководства увеличит уязвимость организации, затруднит реагирование и снизит ее способность восстановиться от воздействий кризиса. Если кризис очень серьезен, организация не сможет остаться в той же форме, как бы удачно он не был разрешен.

Нужно ожидать появления ложных восприятий, сплетен и сообщений неточных сведений и противостоять им, не умаляя стратегического направления, приоритетов и целей ответных действий.

Восстановление может предоставить возможность обновить организацию и выдвинуть долгосрочные планы развития. И, наоборот, оно может привести к приостановке определенных типов бизнеса.

Вывод довольно ясен. Восстановление:

- a) должно быть начато, как можно скорее;
- b) с самого начала должно обладать стратегическим направлением;
- c) фактически создает стратегические возможности.

Кризисы не всегда предполагают прямые угрозы здоровью, имуществу и активам. Однако они почти всегда создают трудности для репутации и бренда организации, даже если всего лишь через необходимость продемонстрировать устойчивость и эффективное лидерство.

Кризисы быстро принимают политический характер и становятся объектом наблюдения СМИ и общественности. Это расширяет и усложняет среду, которую лица, управляющие кризисом, пытаются понять и изменить.

Успешный менеджмент в условиях кризиса иногда предполагает выход за рамки нормальных правил организации или ее деловой среды. Кризисы часто опровергают ожидания, принятые причастными сторонами и широкой общественностью как не требующие доказательств.

Показатели деятельности организации в рамках менеджмента в условиях кризиса и ее видимая готовность могут подвергнуть высшее руководство пристальному вниманию

общественности. Последствия в личном, профессиональном и организационном плане могут быть существенными.

Кризисы могут быть настолько особенными, что невозможно сделать никаких предположений о требованиях к персоналу (стажу, званиям или опыту), способному управлять организацией и вывести ее из кризиса. Беспечность, недостаточная подготовка и ложный оптимизм гарантируют провал.

Рекомендации к 3.3

5. Трудности менеджмента в условиях кризиса делают особенно важными подбор, обучение и развитие сотрудников, которые будут направлять и поддерживать деятельность. Необходимо осознать важность этого и тщательно управлять процессами отбора, обучения и развития.

6. Не следует делать никаких предположений о способности лиц выполнять роли в менеджменте в условиях кризиса вне зависимости от их ранга. Частью процесса планирования является определение лиц за пределами обычной управленческой цепочки, обладающих навыками, которые могут помочь процессу менеджмента в условиях кризиса, а также определение процедур для содействия включения их в цепочку, когда возникнет кризис.

7. Роли, обязанности и показатели деятельности лиц, задействованных в разработке, менеджменте и реализации готовности менеджмента в условиях кризиса, должны быть включены в должностные инструкции, планы оценки показателей деятельности и обучения.

3.4 Понимание потенциальных источников кризисов

Потенциальные источники кризисов различны, их невозможно полностью распределить по категориям. Но они могут включать следующее:

а) Кризисы, вызванные внешними факторами: изменениями в деловой, политической и социальной среде, в которой работает организация. Такие изменения могут застать ее врасплох и подвергнуть риску.

б) Кризисы, вызванные плохо отрегулированными инцидентами и колебаниями деловой конъюнктуры, которым позволили развиваться до той степени, когда они создают настоящий кризис. Это включает случаи плохого или неправильно организованного общения с клиентами и причастными сторонами.

с) Кризисы, вызванные неспособностью (кажущейся или реальной) предоставить товар или услуги, отвечающие стандартам качества и безопасности.

д) Кризисы, возникающие из-за нарушений (кажущихся или реальных) стандартов честности, этики и корпоративной ответственности. Они могут быть связаны с благонамеренным информированием о нарушениях, злым умыслом, неправомерным поведением или простой небрежностью. Независимо от фактической вины организации, все это может привести к серьезному ущербу ее бренда, репутации и имиджа.

е) Кризисы, возникающие внутри организации, возможно, в результате сочетания недостаточного контроля и обучения, нехватки ресурсов, принятия неверных решений в течение определенного периода времени. Управленческие и операционные ошибки, возможно, могут привести к тому, что определенное событие обострит инцидент до размеров кризиса. Зарождение кризисов и скрытые провалы изложены в 3.7.

ф) Кризисы, следующие за нарушением цепочек поставок, угрожающие способности организации функционировать и поставлять товар.

г) Кризис может быть вызван сочетанием двух или более названных причин.

3.5 «Внезапные» и «тлеющие» кризисы

Полезно рассматривать кризисы как разделяющиеся на те, которые проявляются более или менее сразу и (что касается видимых признаков) драматично, и на те, которые проявляются в виде постепенного нарастания признаков в течение времени. Различные характеристики и трудности этих двух типов рассматриваются в информационном блоке 1.

Информационный блок 1: «внезапные» и «тлеющие» кризисы

Внезапные кризисы

Они характеризуются мгновенным возникновением. Как правило, они являются непредвиденными и обостряются очень быстро зачастую вследствие тяжелого инициирующего события или неподконтрольного инцидента. Непосредственную причину можно решить быстро, но продолжительные последствия (включающие расследования и правовые действия) могут потребовать непрерывного стратегического реагирования в течение долгого периода времени.

Важное заключение для высшего руководства: по крайней мере, некоторые элементы кризиса будут очевидны для всех, поэтому будет легко мобилизовать (во всяком случае, на ближайшее время) ресурсы, необходимые для регулирования последствий.

Тлеющие кризисы

Также известные как «подкрадывающиеся», «медленно горящие», «длинноволновые» или «приливные» кризисы. Независимо от названия общей чертой кризисов является то, что их влияние на организацию и на причастные стороны растет, иногда незаметно, в течение определенного периода времени, в то время как показатели потенциального кризиса пропускаются, отрицаются, игнорируются или неверно интерпретируются.

Главной трудностью для высших руководителей является признание угрозы организации и нахождение поддержки для осуществления проактивных ответных действий, прежде чем трудность перерастет в полноценный кризис.

Вывод

Общепринято в литературе по менеджменту в условиях кризиса, что большинство кризисов являются тлеющими. Это убедительная причина для разработки функции «сканирования горизонта», позволяющей установить, оценить и смягчить потенциальные и возникающие угрозы как можно раньше. Для этого необходим непрерывный обмен информацией о возможных последствиях событий и изменениях в деловой среде. Сканирование горизонта описано в разделе 4.

3.6 Как организации становятся уязвимыми к кризисам

Исследования данного вопроса помогли сформулировать ряд идей, которые помогут руководителям понять, почему и как эффективная организация может стать уязвимой к кризису и неспособной справиться с ним.

Основной подход настоящего стандарта – это понимание организации как системы с социальными и техническими измерениями, которые являются сложными и взаимозависимыми. Ни одна из них не функционирует отдельно от другой. И путем изучения того, как они взаимодействуют, мы сможем достичь понимания того, как работает организация.

При попытке понять, почему часть организации потерпела неудачу, необходимо быть осторожным с простыми объяснениями – удобное установление виновного, сбой единственного процесса, простая небрежность и пр. Любой сбой внутри организации почти всегда предполагает сеть связанных факторов, социальных и технических. Это требует от высшего руководства признания следующего:

а) вероятнее всего, в организации, ее деятельности и руководстве существуют дефекты, которые лежат в основе сбоя, и сам сбой является только видимым симптомом данных дефектов;

б) нахождение виновного или изменение неисправного элемента бизнес-процесса могут принести поверхностное удовлетворение. Они дают готовый ответ и не подвергают организацию и ее руководство тщательной проверке. Однако игнорируется глубинная причина, поэтому реальные проблемы и уязвимость системы не устраняются;

в) кризис может разоблачить случаи и наследие принятия плохих решений и недостаточной подготовки к борьбе со стрессом и дезорганизацией, которую он вызывает. Можно утратить возможность учиться на ошибках, если расследования кризиса будут сосредоточены лишь на технических проблемах и ошибках отдельных лиц.

3.7 Как зарождаются кризисы внутри организаций

Кризисы могут расти в организациях из-за постепенного накопления ее дефектов и плохой практики. Они могут вызвать кризис или подорвать способность организации справиться с тем, который уже существует. Их часто называют «скрытыми ошибками», поскольку они не проявляются до возникновения инициирующего события. Причины могут быть следующими:

а) постепенное и прогрессирующее снижение выполнения требований стандартов качества и безопасности, которое остается безнаказанным и воспринимается как нормальный способ работы;

б) удобные, но неофициальные и субоптимальные стратегии «обходного пути», которые стали нормой. Этому способствуют слишком сложные процессы, нереальные графики, хроническая нехватка персонала, необученный штат и слабый контроль;

в) недостатки в надзоре и мониторинге процессов, которые способствуют тому, что ненадлежащее поведение останется без должного внимания и что о незначительных сбоях не будет сообщено;

г) культура организации (корпоративная культура), состоящая в поощрении сокрытий, а также отсутствие общего понимания миссии и целей, создающее оборонительную (если не враждебную) позицию между персоналом и руководством – «мы и они»;

д) недостаточное обучение и развитие персонала и руководства или возрастающая утрата знаний и навыков.

Ошибочные предположения об организации или предположения с низкой степенью критичности могут маскировать сигналы уязвимости системы. Организации склонны продвигать набор ключевых убеждений, ценностей и поведенческих норм. Сложно разоблачать проблемы, которые ставят под сомнение это мировоззрение и его предположения об организации и ее способностях. Анализ уязвимостей организации может подвергнуть сотрудников такому уровню проверки, который может показаться пугающим или посягающим на их права, но он имеет большое значение.

Первым инстинктом после кризиса может быть попытка защитить репутацию и жизнедеятельность и игнорировать критику. Все это портит процесс определения и применения уроков и препятствует обучению.

Руководители должны не поддаваться искушению приписать кризису одну единственную причину. Вместо этого он должен рассматриваться как симптом систематической уязвимости организации.

3.8 Достижение высоких уровней устойчивости

Множество исследований сосредоточены на том, как организации определенных типов способны действовать в изменчивых условиях и в то же время демонстрировать низкую частоту несчастных случаев и ошибок. Такие организации обладают высокой степенью надежности. Это значит, что они эффективны в недопущении кризисов и их смягчении.

Для таких организаций характерны общие черты:

- a) бдительность в отношении возможности сбоев и отсутствие беспечности в отношении своей способности избегать кризисов. Когда кризисы случаются, тщательно исследуются все сбои. Делаются и сразу же применяются на практике выводы;
- b) признание и отражение во всех стратегиях, планировании и действиях сложности и неотъемлемости рисков систем, бизнеса и окружения;
- c) постоянная осведомленность высшего руководства о практических реалиях деятельности, положении в низах;
- d) наличие осознанного чувства общей цели; все подразделения организации свободно и активно обмениваются информацией в сознательной попытке способствовать устойчивости;

е) демонстрирование намеренной и открытой приверженности к устойчивости. Это отражается в высоких стандартах обучения и в акцентировании на гибком и креативном решении проблем на всех уровнях;

ф) готовность считаться с результатами любых экспертиз, независимо от официальной иерархии руководства. Поэтому иерархии контроля могут быть выровнены и снова восстановлены. Это обеспечивает плавное переключение между нормальной и кризисной моделью. Младшие менеджеры и операторы уполномочены (и обязаны) действовать соответственно и независимо при угрозе кризиса;

г) поддержка и развитие данных свойств, способствующих укреплению устойчивости к кризисам, реагированию на них и восстановлению после кризисов.

Рекомендации к 3.4, 3.5, 3.6, 3.7 и 3.8

8. Необходимо обратить внимание на различные потенциальные источники кризисов, включая склонность организаций порождать их вследствие накопления систематических уязвимостей.

9. Систематическую точку зрения применяют для исследования источников, развития и влияния потенциальных или реальных кризисов.

10. Не следует поддаваться искушению списать кризис на единственный причинный фактор. Необходимо рассматривать кризис как симптом систематической слабости организации, и это должно стать объектом исследования.

11. Должны быть внедрены сканирование горизонта и внутренний системный порядок выполнения анализа.

12. Необходимо учитывать то, как в системе накапливается уязвимость к кризису.

13. Следует подвергать сомнению предположения об устойчивости организации и бороться с установленными уязвимостями, представляющими неприемлемый риск. Необходимо поощрять диалог внутри организации, чтобы уязвимости ее подразделений могли быть проанализированы и отрегулированы.

14. Создание устойчивости и смягчение уязвимостей необходимо рассматривать как аспекты нормального бизнеса со стратегическим направлением, а не сосредотачиваться на реагировании на кризис.

15. Необходимо установить строгие стандарты и быть объективным в отношении вынесения уроков из кризиса или несостоявшихся происшествий. Ни личная, ни корпоративная репутация не должны препятствовать обязательству достижения подлинного обу-

чения и увеличению устойчивости. Необходимо обратить внимание на применение соответствующих сторонних кураторов в данных процессах.

3.9 Возможные препятствия на пути к успеху

Препятствия успеху в достижении высоких уровней устойчивости могут включать следующее:

a) неизменные основные убеждения, ценности и предположения. Будет трудно оспаривать эти нормы, если организационная культура не поощряет креативное мышление и частную инициативу;

b) ошибочные рационализации и убеждения, основанные на отрицании, в отношении кризисов. Включают скептицизм о вероятности и значимости кризисов, неуверенность по поводу частных обязательств в их отношении и беспечность по поводу способности справиться с ними;

c) неспособность определить и использовать уроки, полученные в результате кризиса, воздействовавшего на эту или другие организации;

d) культуру организации, при которой признание ошибок, обнаружение скрытых сбоев, критический анализ систем или действий руководства приравнены к предательству или разрушающему поведению;

e) отвлечение ресурсов на поиски и обвинения ответственных за чужие просчеты, вместо осуществления систематических улучшений;

f) недостаток обучения, ресурсов или поддержки. Причиной этому могут стать низкие уровни приверженности высшего руководства к менеджменту в условиях кризиса;

g) неспособность уделить должное внимание человеческому аспекту менеджмента в условиях кризиса, особенно благополучию персонала и лиц, затронутых кризисом.

Информационный блок 2: доводы в пользу системы менеджмента в условиях кризиса

a) Развитие, тренировки и способность использовать систему менеджмента в условиях кризиса формируют общее чувство концентрации, наличия коллективной цели, высоких уровней уверенности и боевого духа. Это позволяет организации стать более устойчивой и способной лучше адаптироваться к изменениям.

b) Подготовленные организации, справляющиеся с реальными и потенциальными кризисами, благодаря опыту становятся сильнее (внутренне и в плане их бренда) даже после краткосрочных потерь.

c) Репутации организации, не подготовившейся к кризису, будет нанесен огромный ущерб. Неподготовленность может рассматриваться как предательство организации по отношению к сотрудникам, клиентам и причастным сторонам.

d) Организации, осознающие среду своей деятельности и потенциальные систематические уязвимости, способны лучше избегать кризисы или смягчать их последствия. Это показывает готовность организации к осуществлению менеджмента в условиях кризиса и способствует ее восстановлению, а также снижает потери и ущерб, которые может нанести кризис, посредством увеличения скорости и эффективности взятия под контроль ситуации.

e) Обучение персонала навыкам управления кризисом может улучшить показатели выполнения их обычных обязанностей.

Система менеджмента в условиях кризиса должна быть частью основного менеджмента организации, а не просто набором распоряжений для незамедлительного реагирования. Она предполагает выполнение дополнительной работы и, возможно, существенные изменения.

Возможно появление нежелания вкладывать средства в эту деятельность и даже некоторое возражение против задач и изменений. Поэтому следует проанализировать выгоды для организации и ее персонала. Их краткий обзор приведен в информационном блоке 2.

Во время и после кризиса следует учитывать то обстоятельство, что каждый аспект готовности и ответных действий организации подлежит интенсивной и тщательной проверке. Организация должна доказать, что все процессы менеджмента в условиях кризиса были задействованы, проверены, поддержаны персоналом и применены для принятия аргументированных решений.

Рекомендации к 3.9

16. Необходимо выявить общие характеристики организаций с высокими уровнями устойчивости с целью их внедрения в собственной организации.

17. Необходимо признавать и устранять общие препятствия на пути к достижению более высокой устойчивости. Особое внимание следует обратить на человеческий аспект всех видов деятельности менеджмента в условиях кризиса.

4 Совершенствование готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса

4.1 Структура

На рисунке 1 приведена структура, дающая представление об элементах готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса.

Проведение анализа и оценивание готовности к осуществлению менеджмента в условиях кризиса не зависят от того, был ли в организации опыт проведения менеджмента в условиях реального кризиса. Этому анализу и оцениванию готовности могут предшествовать другие анализы менеджмента, периодические проверки, инциденты, тренировки и практика других организаций. Действия, приведенные в левой части схемы, имеют итеративный характер.

Ответное действие является краткосрочным действием, а восстановление – продолжительным. Обратная связь здесь возможна через стадии анализа и оценивания. Все это предоставляет стратегическую и единую структуру для совершенствования готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса и выполнения ответных действий и восстановления.

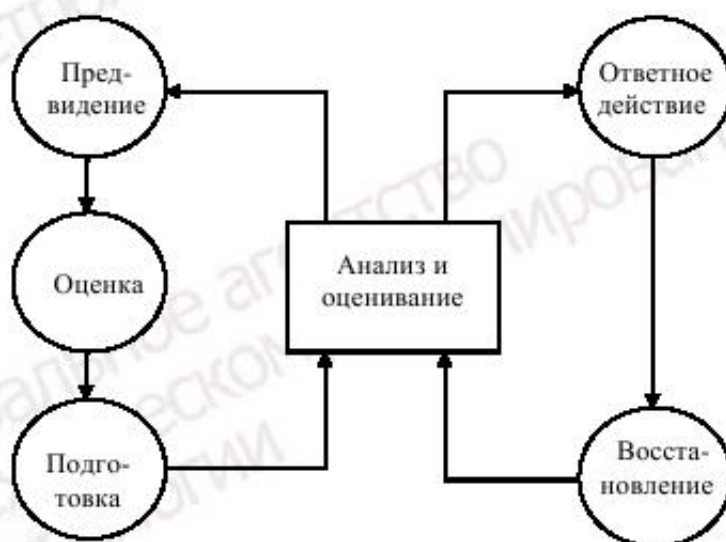


Рисунок 1 – Структура менеджмента в условиях кризиса

4.2 Готовность

Прежде чем обсуждать практические аспекты совершенствования и управления готовностью к осуществлению менеджмента в условиях кризиса, полезно определить, что означает готовность в данном контексте. В информационном блоке 3 приведены четыре основных требования к готовности.

Готовность должна обеспечить реализацию всех элементов структуры менеджмента в условиях кризиса, показанные на рисунке 1. Менеджмент в условиях кризиса требует проведения мероприятий намного больше того, чем предусмотрено планом и ответными действиями, как бы тщательно они не были составлены.

Формирование готовности требует стратегической приверженности, ресурсов и создания структур и процессов. Требования изложены в 4.3, 4.4 и 4.5.

Информационный блок 3: требования готовности менеджмента в условиях кризиса

a) Интеллектуальное требование, включающее способность анализировать ситуации, разрабатывать стратегию, определять варианты выбора, принимать решения и оценивать их последствия, а также общие идеи, образующие фундамент дисциплины менеджмента в условиях кризиса.

b) Организационное требование, включающее структуры и процессы, необходимые для перевода решений в действия и анализа их влияния.

c) Культурное требование, отражающее желание персонала разделять и поддерживать намерения и политики высшего руководства.

d) Логистическое требование, т.е. способность поддерживать решение применением надлежащих ресурсов в надлежащем месте и в надлежащее время.

4.3 Определение политики и направления деятельности организации

Высшее руководство организации должно установить, определить и документально оформить политику менеджмента в условиях кризиса. Это означает заявление о намерениях, в котором четко и кратко установлены цели, описано в общих чертах, как предполагается их реализовать, сформулированы приверженность и стремление высшего руководства. Политика служит основой и экономическим обоснованием для последующего планирования и осуществления процедур менеджмента в условиях кризиса в соответствии со структурой, приведенной на рисунке 1.

Заявление о политике должно включать определение области действия и устанавливать ответственных за ее различные элементы и общую координацию. В заявлении также устанавливают приоритеты, сроки и стандарты по выполнению ключевых элементов готовности менеджмента в условиях кризиса, бюджет и другие ограничения ресурсов, при необходимости.

Принципиальным моментом является то, что видение и рамки намерений организации должны соответствовать ее размеру, особенностям деятельности и стратегическим целям, а также нормативно-правовой среде, в которой она функционирует.

Должны быть включены механизмы проведения анализа с целью обеспечения непрерывного поддержания политики и ее соответствия стратегическим целям организации, мониторинга достижения планируемых результатов. Это должно быть сделано в соответствии с принятой надлежащей практикой менеджмента программ и проектов, а также со всеми уже существующими процедурами или процессами, которые позволяют ускорить такой анализ и подчеркнуть его основное значение.

4.4 Установление ролей и обязанностей

Роли и обязанности, необходимые для осуществления всех возможностей менеджмента в условиях кризиса, следует установить, документально оформить и огласить. Особое внимание должно быть уделено людям, их навыкам, опыту и компетентности.

Организация должна рассмотреть ресурсы, необходимые для реализации каждого элемента менеджмента, и связанные с ними требования к обучению. Следует также назначить лицо или лиц с соответствующими полномочиями, ответственных за разработку и осуществление менеджмента в условиях кризиса, его текущее поддержание и управление во всей организации.

Рекомендации к 4.1, 4.2, 4.3 и 4.4

18. Необходимо создать политику с наивысшим уровнем поддержки, направляющую и уполномочивающую определенных лиц на руководство развитием способности осуществлять менеджмент в условиях кризиса.

19. Политика должна установить направление деятельности, приоритеты, результаты и порядок отчетности согласно руководящим принципам менеджмента программ и проектов.

20. Политика должна быть построена с учетом проведения анализа и оценивания механизмов мониторинга и подтверждения прогресса в развитии готовности. Последствия всей деятельности менеджмента в условиях кризиса, планы для персонала и их обеспечение следует оценивать и регулярно пересматривать.

21. Политика должна также установить роли и обязанности, включая роли и обязанности старшего ответственного собственника, о чем вся организация должна быть соответствующим образом проинформирована.

4.5 Создание структур и процессов

Для соответствия концепциям менеджмента в условиях кризиса, приведенным в разделе 3, организация должна создать механизмы «сканирования горизонта» и анализа своих структур и процессов для поиска потенциальных системных уязвимостей. Настоящий стандарт не рекомендует методологию этих механизмов по следующим причинам:

a) все организации работают по-разному и имеют различную внутреннюю структуру. Следует приспосабливать механизмы сканирования горизонта и анализа уязвимости к особенностям деятельности организации, ее культуре и существующим системам;

b) организация, возможно, уже имеет соответствующие механизмы как часть своей обычной деятельности и процессов менеджмента проблем для сбора и использования информации о рынке, которые позволяют обеспечить качество и эффективность ее операций. Адаптация механизмов для поддержания осведомленности о кризисе должна быть предметом особого внимания, что обеспечит в перспективе возможность их использования в соответствии с уже рассмотренными концепциями и идеями;

c) организация, возможно, уже имеет хорошо развитые процессы оценки риска и анализа воздействия на бизнес, которые могут быть адаптированы и доработаны для целей менеджмента в условиях кризиса.

4.6 Информационный менеджмент

Процессы должны быть документированы, отражены в распределении обязанностей и ориентированы на политику менеджмента в условиях кризиса. Это должно обеспечить их выполнение, составление отчетов об их результатах и проведение соответствующих мер.

Информация – это ключевой актив менеджмента в условиях кризиса. Эффективное управление информацией имеет решающее значение. При эффективном сканировании

горизонта и внутреннем анализе уязвимости существует возможность обнаружения ранних и слабых признаков надвигающихся или потенциальных кризисов, которые в противном случае могли быть пропущены или потеряны на общем фоне «шума» нормальных колебаний деловой активности.

Независимо от того, были ли вовремя обнаружены признаки или нет, информация должна быть представлена в такой форме, которая отражала бы ее значение для организации и позволяла ее использование в качестве согласованной основы для принятия решений. Это называется формирование осведомленности о ситуации.

4.7 Осведомленность о ситуации

Понятие осведомленности о ситуации было получено из исследований поведения людей, производительность которых зависела от способности наблюдать за окружением, ориентироваться в его изменениях, быстро принимать решения (особенно в отношении угроз и возможностей) и участвовать в непрерывном и высокоскоростном процессе, когда преимущество перед конкурентами может быть очень небольшим.

Осведомленность о ситуации означает больше, чем просто знание происходящего; она означает способность моделировать последствия того, что происходит (или не происходит) и прогнозировать текущие события для установления того, что может произойти. В контексте организации – это необходимость получения детальных данных от каждого подразделения для формирования общей сбалансированной оценки.

Этот уровень детализации подчеркивает, что формирование осведомленности о ситуации – это намеренный, активный и организованный процесс, требующий практики. Необходимо активно искать информацию и осуществлять мониторинг каналов ее поступления.

Применение методик позволяет формировать осведомленность о ситуации более эффективно. Два простых и взаимодополняющих метода из множества распространенных приведены в информационном блоке 4.

Следует сознательно применять и поощрять конкретные методы формирования осведомленности о ситуации, а не оставлять это на волю случая или индивидуальных особенностей. Эти методы дают возможность оградить сотрудников, работающих в экстремальных условиях, от чрезмерного количества информации или задач, и помогают создать слаженность и единство в команде.

Лицам, принимающим решения, следует пользоваться проверенными процедурами интерпретации информации, на основе которой они принимают свои решения.

Информационный блок 4: Методы формирования осведомленности о ситуации

1. Цикл постоянного опроса

Что изменилось?	Различие между тем, что известно, неясно и подразумевается о произошедших изменениях
Что происходит?	Определение колебаний в характере событий, их масштабе, скорости и тяжести
Что изменяется?	Полезно взглянуть на противоположность событий и обдумать то, что можно еще ожидать и что (еще) не было замечено
Ну и что?	Очень важный вопрос. Разнообразие перспектив и точек зрения повысят эффективность
Что может произойти?	Взгляд в будущее и визуализация возможных сценариев при помощи оси времени (краткий, средний, долгий сроки) и тяжести (лучшее/худшее)

2. Факторизация

Это вторичный метод, придающий представлению осведомленности о ситуации более детальный вид. Выполнение факторизация требует, чтобы руководитель разделил задачи по аспектам кризиса таким образом, чтобы можно было анализировать и сравнивать различные последствия кризиса.

Хорошо известен метод PESTEEO (и различные варианты идеи, лежащей в его основе), обычно связанный со стратегическим планированием. Его легко приспособить для формирования осведомленности о ситуации. Этот метод, содержащий знакомые способы анализа и дедукции, следует использовать лицам, принимающим решения.

Выделяют следующие группы факторов для детализации:

- P – политические;
- E – экономические и финансовые;
- S – социальные;
- T – технические факторы и проблемы;
- E – окружающей среды;
- E – этические;
- L – правовые или регулятивные;
- O – организационные.

Мнемоническое правило PESTEELLO помогает лицам, принимающим решение, при рассмотрении проблемы разделить ее по группам факторов. Однако специалисты-практики должны стремиться понять общую картину в плане ее масштабов, длительности, влияния и взаимозависимостей:

Масштаб	Насколько существенным и распространенным может стать кризис?
Длительность	Как долго будет продолжаться кризис?
Влияние	Насколько кризис плох и насколько он может стать плохим?
Взаимозависимости	Должны быть определены в плане того, что происходит, что может произойти и какими будут последствия определенного решения

Из этого следует, что формирование осведомленность о ситуации требует участия всех ключевых подразделений для достижения полного и детального понимания общей картины. На всех стадиях должны существовать четкие различия между тем, что точно известно, что неясно и сомнительно, что предполагается и что докладывают другие.

4.8 Информационное заявление

После достижения согласованного уровня осведомленности о ситуации она может стать частью информационного заявления (далее – ИЗ). ИЗ – это доклад, представляющий согласованное официальное заявление о ситуации. Это заявление является общей для всей организации базой понимания, на основе которой принимают решения менеджмента в условиях кризиса, влияющие на всю организацию.

Существуют веские причины использования ИЗ при осуществлении менеджмента в условиях кризиса в качестве инструмента поддержки принятия решения. Они обобщены в информационном блоке 5.

Необходимо отметить, что формирование осведомленности о ситуации и применение системы информационных заявлений лежат в основе плана менеджмента в условиях кризиса и структуры менеджмента.

Информационный блок 5: преимущества информационного заявления как инструмента поддержки решений

a) Осведомленность о ситуации, на которой основано ИЗ, получают путем проведения анализа внутри организации. Осведомленность должна отражать консенсус в наибольшей степени, в которой это возможно, и, таким образом, способствовать тому, что точки зрения всех подразделений представлены и сбалансированы. Это снижает риск субъективного и асимметричного принятия решений.

b) Решения затем могут основываться на наивысшем уровне консенсуса в данной ситуации, ее динамике и последствиях, прошедших тщательную оценку, контроль и сортировку.

c) Благодаря согласованному заявлению о понимании ситуации (и ограниченности доступных знаний) сокращается время на принятие решения вследствие исключения из рассмотрения противоречивой информации. Цель не в прекращении дискуссии, а в увеличении скорости и уверенности, с которой принимаются решения.

d) Лица, принимающие решения, становятся более уверенными, поскольку знают, что информация, на которой основаны решения, прошла процесс тщательного анализа, проверки достоверности и контроля во многих подразделениях.

e) Правомерность принятых решений легче обосновать, поскольку они могут быть связаны с согласованной осведомленностью о ситуации, основанной на процессе строгого анализа информации многими подразделениями, проверки ее достоверности и контроля.

f) Руководители, принявшие решения не на основе ИЗ, должны быть готовы очень тщательно это обосновать. Руководители вправе принимать такие решения, но дисциплина ИЗ требует строгой аргументации пренебрежения информацией. Это очень важный момент, который необходимо контролировать.

g) ИЗ очень легко актуализировать при изменении обстоятельств. На его основе формируют текущую базу для брифингов (инструктажей), докладов, передачи полномочий или взятия под свой контроль, пресс-релизов и анализа последствий действий.

h) Необходимо формировать непрерывную запись результатов анализа и решений команды менеджмента в условиях кризиса. Это очень важно. При осуществлении какого-либо официального расследования или правовых действий после кризиса могут потребоваться для тщательного изучения записи, относящиеся к конкретному времени.

ИЗ и доклады о текущем состоянии различают по следующим признакам:

а) Доклады (сводки) о текущем состоянии формируют отдельные подразделения и предоставляют информационному менеджменту. Доклад содержит описание событий, точку зрения подразделения на ситуацию и ее влияние на перспективы.

б) ИЗ представляет собой общее для организации заявление о ситуации, разработанное специально для поддержки лиц, принимающих стратегические решения в условиях кризиса.

Это значит, что необходимо из сотрудников множества подразделений создать группу информационного менеджмента. Сотрудников, входящих в группу, необходимо обучить по дисциплинам, касающимся осведомленности о ситуации. Основным результатом деятельности группы – это ИЗ.

Лидером этой группы должен быть старший менеджер, который пользуется доверием всех участвующих в менеджменте в условиях кризиса и может эффективно информировать и консультировать на стратегическом уровне организации. Подразделения должны быть подготовлены к разработке докладов (сводок) для информационного менеджмента.

Разработка ИЗ не потребует много времени, если:

а) группа обучена и подготовлена, а системы сбора информации и отчетности установлены и проверены;

б) деятельность группы поддерживают стандартные рабочие процедуры, соответствующие процедурам менеджмента в условиях кризиса.

Возможные потери времени, вероятно, могут быть компенсированы с помощью списка приоритетов, составленного с учетом ущерба организации вследствие поспешного реагирования на непроверенную и неверно оцененную информацию.

На раннем этапе кризиса информация может быть недостаточно достоверной, поэтому руководителям не следует ожидать, что первое ИЗ в условиях кризиса будет изобиловать достоверной информацией.

Важно понять, что объем и уровень детализации ИЗ являются результатом нескольких факторов, включающих:

а) время, отведенное для его разработки;

б) количество фактически доступной информации;

в) оценку менеджером того, какой уровень детализации и тип информации нужен или запрошен лицами, принимающими решение.

4.9 Поддержка лиц, принимающих решения

Разработка ИЗ не должна замедлять процесс принятия решения. Объем и детализация информации должны соответствовать требованиям ситуации.

На раннем этапе реагирования информации может не хватать. Однако лицам, принимающим решения, необходимо как можно скорее знать доступную информацию, что может быть подтверждено, что является фактом или слухом. Поэтому раннее ИЗ может быть очень кратким.

На дальнейших этапах при вхождении в рабочий ритм и меньшем дефиците времени ИЗ может расширяться в содержании и назначении, так как становится доступно больше информации, могут быть проведены более детальные виды анализа и исследований. Необходимо помнить, что потребности лиц, принимающих решения, меняются и что ряд факторов может влиять на их желание получить в любое время более подробную информацию.

ИЗ нужно рассматривать как гибкий инструмент, поэтому не существует никакого образца. При осознании этого, преимущества ИЗ как динамичного, гибкого инструмента поддержки решений становятся очень убедительными.

ИЗ на самом себе не замыкается. Необходимо всегда помнить, что его цель – поддержка лиц, принимающих решение, и облегчение их выбора. При наличии повышенного внимания к его созданию и совершенствованию, появляется риск снижения темпов реагирования.

Разработка и распространение ИЗ должно определяться потребностями тех, кто осуществляет менеджмент в условиях кризиса, а не наоборот. ИЗ должно являться лучшим выражением осведомленности о ситуации и быть разработано на основе доступной и возможной информации на момент, когда оно необходимо. Оно должна быть утверждением того, что известно, и как это знание интерпретируется разными подразделениями, влияющими на ИЗ.

4.10 Решение дилемм

Структурирование и деконструкция¹⁾ стратегических дилемм являются той поддержкой, которую может обеспечить менеджмент информации и которая должна быть включена в ИЗ.

Рациональные модели принятия решений склонны фокусироваться на разработке альтернатив, оцениваемых и сопоставляемых для поиска лучшего решения. Однако ре-

¹⁾ *Выявление скрытых значений, общественных тенденций.*

шения менеджмента в условиях кризиса, как правило, основаны не на четко определенных альтернативах и принимаются в ситуациях, которые не позволяют четко идентифицировать решение. Они часто основаны на уступках или выборе наилучшего из «плохих» вариантов, что отражает дилеммы, связанные со стратегическим выбором в сложных системах.

Некоторые возможные виды стратегических дилемм приведены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Стратегические дилеммы в принятии решений

Например, менеджменту известно о важных делах, которые необходимо выполнить, однако их выполнение останется мало заметным для СМИ или причастных сторон. Это может войти в конфликт с необходимостью выполнения других менее важных действий, но более заметных для демонстрации общего контроля, авторитета и укрепления доверия. Точно так же действия с долгосрочной выгодой могут конфликтовать с действиями, способными привести к выгоде в короткий период времени и удовлетворить ожидания общественности или сотрудников, а также подтвердить, что проблема решена быстро.

Дилемма между скоростью и точностью знакома многим руководителям. Они могут испытывать огромное давление, чтобы сделать окончательное заявление, особенно в отношении потерь и ущерба, вскоре после начала кризиса, когда информация не доступна и не подтверждена.

Напряженность обостряют СМИ, распространяющие заявления и предположения спекулятивного характера, заинтересованные в срочной информации и допускающие ее неточность. Однако менеджер по управлению в условиях кризиса должен быть предельно аккуратен и точен.

Эта напряженность должна быть учтена в стратегии и планах обмена информацией в организации. Напряженность не разрешима, это трудность, которую нужно признать как реальность и которой необходимо управлять.

Определение границ дилемм не облегчает принятие решений и не упрощает сами дилеммы. Однако оно помогает в оценке вариантов выбора и отображении последствий рассматриваемого выбора.

Учитывая то, что информация может быть неполной, неясной, двусмысленной или конфликтующей, важно, чтобы все, участвующие в информационном менеджменте и принятии решений, критически рассматривали используемые предположения. Это рассмотрено в информационном блоке 6.

Информационный блок 6: регулирование предположений

Все оценки рисков, планы и решения включают предположения, поэтому они являются неотъемлемой частью подготовки к кризису и реагирования на него. Существует опасность, что предположения являются неверными, непонятыми, необъясненными, непроверенными и с ними не согласна команда менеджмента.

Поэтому рекомендуются следующие регулирующие действия в отношении предположений на любых стадиях менеджмента в условиях кризиса.

а) Поиск: авторов, экспертов и тех, кто заинтересован в предположениях; выявление всех предположений и создание условий для того, чтобы их можно было обнаружить и оценить. Даже тогда, когда предположение кажется давним и «безопасным», этому (казалось бы надежному, устоявшемуся предположению) не следует доверять.

Следует также обсудить ценность и приемлемость предположения, поскольку в этом отношении мнения могут существенно различаться.

б) Выявление: там, где нужно сделать предположения, они должны быть представлены в явном виде; самыми опасными являются предположения скрытые и неявные.

с) Категорирование: важно систематически рассматривать природу используемых предположений.

д) Определение критичности предположение: некоторые предположения могут быть более «весомыми», чем другие, и их ошибочность может привести к нарушению стратегии, плана или другой деятельности. Важно установить, какие предположения являются центральными в плане или деятельности, отказ от которых привел бы к наибольшим последствиям. Другие предположения – менее значимы и поэтому не заслуживают глубокого анализа.

е) С чем связаны предположения? Важно определить, связаны ли предположения с проблемой (риском или другим фактором, требующим организованных ответных действий) или с решением (набором мер, необходимых для решения проблемы, как она была воспринята).

ф) Проверка предположений, где это возможно: некоторые предположения могут и должны быть тщательно проверены, где это возможно. Другие предположения труднее проверить, но нужно искать все имеющиеся доказательства, которые могут помочь в проверке их соответствия и достоверности. Главное – противостоять возможным последствиям использования неверного предположения и досконально их проанализировать. Результаты могут быть неприятными, но их нужно признать.

г) Запись и распространение: в интересах аудита и прозрачности вся информация о предположениях должна быть доведена до сведения пользователей и всех тех, кто заинтересован в выполнении плана или деятельности. Необходимо помнить, что скрытое – означает опасное, и что при изменении обстановки и знаний выявленные предположения следует постоянно контролировать.

4.11 Выводы

Положения 4.1 – 4.10 служат кратким введением к некоторым инструментам и методам, помогающим формировать осведомленность о ситуации и излагать ее в виде ИЗ. Официальные методы очень полезны для обеспечения качества, согласованности и последовательности.

Сотрудников необходимо обучать их применению, знакомить с ними в ходе моделирования кризиса и учений, основанных на сценариях, проводимых на рабочем месте или оборудовании, которое будет использовано в условиях кризиса. Опросы, анализ учений и реальных событий необходимо использовать для определения пригодности методов и их изменения при необходимости.

Внедрение этих мер может показаться трудной задачей. Но следует учитывать, что эффективные структуры и процессы менеджмента в условиях кризиса не могут быть созданы за один день. Для уверенности в их способности функционировать необходимым образом они требуют разработки, вложений и проверок.

Выгоды очевидны. Среди них, в частности, наличие системы, которая для хаотических ситуаций предлагает разумную модель и процессы. Такие модели и процессы позволяют ускорить выполнение ответных действий и обеспечить лиц, пытающихся ими управлять, чувством дисциплины и ясной цели. Это желаемые цели, учитывая способность кризисов стать испытанием даже для лучших организаций. Наличие моделей и процессов также позволяет команде менеджмента в условиях кризиса освободить творческий потенциал, сконцентрироваться на решениях и при этом быть уверенными, что все желаемые процессы работают.

Рекомендации к 4.5 – 4.11

22. Необходимо создать и обучить группу информационного менеджмента, поддерживающую лиц, принимающих решения, в условиях кризиса.

23. Лица, принимающие решения, при проведении совещаний (брифингов) и осуществлении руководства должны тренироваться в формировании общей для всей организации осведомленности о ситуации, изложении ее в ИЗ и ведении оперативных записей.

24. Необходимо принять и использовать методы формирования и развития осведомленности о ситуации для достижения общности процессов.

25. После ознакомления сотрудников информационного менеджмента с этими методами их эффективность следует подтвердить в сложных учениях, близких к реальным условиям (см. раздел 7).

26. Как можно скорее должны быть приняты и проверены меры активирования сотрудников информационного менеджмента, которые в условиях отсутствия кризиса работают согласно стандартным операционным процедурам.

5 Планирование и подготовка к реагированию на кризис и восстановлению

5.1 Общие положения

Если организация применяет рекомендации разделов 3 и 4, то она должна быть способна:

- а) «сканировать горизонт» для поиска возникающих рисков;

b) проводить оценку своей деятельности для выявления уязвимостей, количество которых может расти и которые могут помешать выполнению ответных действий;

c) осуществлять процессы информационного менеджмента, которые отображают осведомленность о ситуации;

d) разрабатывать ИЗ для информирования и поддержки лиц, принимающих решения.

Кроме этого, в соответствии со структурой менеджмента в условиях кризиса организация должна быть способна предвидеть и оценивать риски и предпринимать меры для их предотвращения. Организация также должна быть подготовлена к управлению информацией и принятию решений в процессе кризиса.

Однако готовность, реагирование и восстановление (с предполагаемой способностью обучения на реальных и несостоявшихся кризисах) требуют от сотрудников дальнейших навыков. Этот раздел сосредоточен на процессах и мерах, направляющих менеджеров от выполнения процедур в условиях кризиса к началу анализа после кризиса и фазе обучения.

5.2 План менеджмента в условиях кризиса

Планы менеджмента в условиях кризиса могут иметь различный объем и уровень детализации.

В планах менеджмента инцидентов, составленных согласно МНБ, возможно достижение высокой степени детализации, так как инциденты (см. 3.2) предсказуемы и вызваны известными опасностями с предсказуемыми последствиями. В этом случае разумно запланировать структурированные ответные действия, что подразумевает довольно высокий уровень детализации.

Кризисы с нюансами (см. раздел 3) не поддаются высокому уровню детализации. Это означает, что планы менеджмента в условиях кризиса с подробными перечнями действий и видов деятельности не принесут пользы.

Менеджмент в условиях кризиса нуждается в гибких возможностях, а не в заранее подготовленных ответных действиях. Поэтому планы менеджмента в условиях кризиса должны быть относительно краткими.

5.3 Ключевые элементы плана

Важной функцией плана является определение и описание условий выполнения стратегических процедур менеджмента в условиях кризиса. Успех плана зависит от того, как он будет реализовываться, получив (достаточно быстро) для управления и поддержания определенных в плане ответных действий нужных сотрудников и команды.

Не существует образца плана менеджмента в условиях кризиса, но план должен:

- a) определять, информировать и устанавливать полномочия лиц для выполнения плана;
- b) предоставлять пароли, права доступа и другую контактную информацию, необходимую сотрудникам для начала работы, возможно, в виде памяток;
- c) устанавливать действия сотрудников, которые будут приводить систему и процессы в рабочее состояние, и то, как весь персонал и подразделения должны способствовать этому;
- d) описывать деятельность информационного менеджмента и подразделений, докладывающих об обстановке, и устанавливать обязанности по разработке ИЗ на первом собрании команды менеджмента в условиях кризиса;
- e) совмещать ответные действия менеджмента в условиях кризиса:
 - с деятельностью МНБ;
 - с действиями персонала и ключевых причастных лиц собственной организации, а также внешних агентств и причастных сторон, включая экстренные службы;
- f) требовать от команды менеджмента в условиях кризиса установления рабочего ритма для реагирования, принятия решений, определения действий, сроков докладов, следующего собрания и проверок.

План должен содержать основную стратегическую цель и набор первоначальных задач ответных действий для ориентации менеджеров на решение проблемы и направления первых всплесков активности на достижение общей цели. План может включать повестку дня первого собрания, на котором, в первую очередь, будут обсуждаться последствия ИЗ.

Цель плана менеджмента в условиях кризиса – это облегчение ответных действий, быстрая мобилизация нужных для этого сотрудников и предоставление им инструментов для работы. План – это не руководство к тому, как действовать в определенной ситуации. План следует рассматривать как общую основу для изменения ситуации, учитывая при этом природу кризисов (см. раздел 3).

5.4 Логистические факторы

Важной функцией плана является определение логистических требований к менеджменту организации в условиях кризиса, включая обеспечение достаточными ресурсами и персоналом для координации.

Правильный подбор персонала позволяет выполнять ответные действия в течение длительного периода времени и гарантировать смену и отдых персонала, осуществлять мониторинг возникновения чрезмерного и разрушающего стресса и принимать соответствующие меры при его выявлении.

5.5 Деятельность команды менеджмента в условиях кризиса

Учитывая динамическую, сложную и непредвиденную природу кризисов, сложно точно предвидеть, какие именно действия потребуются от команды менеджмента. Однако можно предположить необходимость выполнения некоторых типичных действий. Некоторые из них приведены ниже.

Необходимо помнить, что менеджмент в условиях кризиса не линеен. Действия могут быть одновременными, их важность меняется с событиями и все они требуют проведения постоянного строгого анализа.

Перечень действий не является контрольным, окончательным и исчерпывающим. Это обобщенное и ориентировочное руководство по действиям, которые команда менеджмента в условиях кризиса должна уметь выполнять:

a) достижение и подтверждение осведомленности о ситуации, подтверждение понимания командой ситуации (индивидуального и общего) и ее динамики, проведение постоянного контроля. Информационные заявления – очень полезный инструмент в этом отношении;

b) применение осведомленности о ситуации для моделирования, оценки и постоянного анализа потенциальных и реальных влияний кризиса при применении соответствующих мер по устранению его последствий;

c) определение (и постоянный анализ) стратегической цели ответных действий (для всей организации) и дополнительных целей или конечных результатов (для подразделений и команд), приоритетов в разрешении проблем, сроков выполнения действий и задач по распределению ресурсов;

принятие решений и подтверждения реализация и результаты действий, которые могут включать стратегический выбор, чтобы:

d) принятие решений, выполнение действий по реализации этих решений, подтверждение результатов действий. Решения могут заключаться в стратегическом выборе, чтобы:

- защитить репутацию;
- усилить ценности бренда;

- защитить и восстановить целостность организации и ее бизнеса;
- сохранить благополучие сотрудников;
- восстановить или защитить моральное состояние;

е) установление рабочего ритма ответных действий – собраний, инструктажей (брифингов), конференций, распространения информационных заявлений, пресс-релизов и пр.

Команда менеджмента в условиях кризиса может не присутствовать на постоянных заседаниях и положиться на систему поддержки выполнения решений, отчеты и предоставляемую новую информацию. Об изменениях следует сообщать четко и быстро;

ф) определение повестки дня собраний и управление ими для обеспечения краткости и актуальности. Действия, установленные на собраниях или вне их, должны быть четко изложены и официально документированы. Их также необходимо закрепить за определенным лицом с указанием реального срока выполнения и четкими инструкциями об отчетности;

г) подтверждение, мониторинг и анализ «линии поведения» внутреннего и внешнего обмена информацией для обеспечения согласованности и уместности сообщений;

h) определение и анализ информационных требований команды, постановка соответствующих задач персоналу информационного менеджмента;

i) анализ и мониторинг работы менеджмента организации в условиях кризиса в целом, для обеспечения четкого понимания приоритетов и их исполнения, а также сохранения потока информации на оптимальном уровне;

j) непрерывный просмотр результатов анализа причастных сторон для проверки, что надлежащие лица получают надлежащую информацию, и что их мнения, советы и помощь активно привлекаются. Причастные стороны имеют широкий смысл и включают потребителей, поставщиков и регулирующие органы;

k) проведение анализа воздействия кризиса и влияния менеджмента в условиях кризиса на бизнес, сотрудников организации и тех, кого затронул кризис;

l) мониторинг и постоянный анализ целей и эффективности всех групп (команд), управляющих инцидентами на других уровнях реагирования, при особом внимании к обеспечению согласованности их деятельности со стратегическим реагированием на кризис. Для установления контроля в условиях кризиса команда должна предоставить четкие указания для поддержки других групп (команд) и частей структуры реагирования;

m) разрешение конфликтов интересов между группами, например, в вопросах, связанных с распределением ресурсов;

n) обеспечение того, что стратегическое планирование для восстановления начинается как можно раньше, и что соображения восстановления отражены в менеджменте ответных действий.

5.6 Лидерство

Важной функцией лидера в условиях кризиса является стабилизация ситуации, насколько это возможно.

Может случиться, что будет невозможно быстро навести порядок в явном хаосе, но лидер должен демонстрировать спокойствие, власть и решимость. Это поможет разрядить обстановку, сфокусироваться на деятельности, придать решимости команде и убедить все причастные стороны в том, что необходимые действия предприняты.

На данном уровне лидерство очень зависит от силы личности. На другом уровне в условиях кризиса лидерство требует создания консенсуса и является коллективным продуктом, где навыки больше связаны с взаимодействием, гибкостью, коммуникабельностью и посредничеством в принятии решений.

На обоих уровнях лидер должен чувствовать себя комфортно в условиях неопределенности и быть способным согласованно руководить организацией в очень запутанных ситуациях.

Способность лидера эффективно руководить в условиях кризиса не является следствием назначения на должность или статуса. Для менеджеров, анализирующих обучение и потребности развития лидерства, может быть полезно рассмотрение навыков лидерства в условиях кризиса в соответствии с информационным блоком 7.

Информационный блок 7: ключевые навыки лидерства в условиях кризиса

Проблемно-ориентированные навыки

- a) Определение ключевых проблем и приоритетов.
- b) Быстрое принятие новых условий действительности.
- c) Стратегическое мышление.
- d) Разработка альтернатив.
- e) Принятие решений.
- f) Делегирование.
- g) Навыки управления собраниями.

Навыки межличностных отношений

- a) Эмоциональная отзывчивость (самосознание, знание и умение управлять своими и чужими эмоциями; самомотивация, регулирование отношений).
- b) Коммуникационные навыки – вербальные и невербальные.
- c) Ведение переговоров/оказание влияния.
- d) Применение различных стилей лидерства согласно обстоятельствам.

Личные качества

- a) Уверенность.
- b) Внешний вид.
- c) Убедительность.
- d) Прагматизм.
- e) Когнитивные навыки.
- f) Эффективное выдерживание стрессов.
- g) Моральное мужество/этика.

Осведомленность о причастных сторонах

- a) Контакт с внутренними и внешними причастными сторонами.
- b) Нахождение общего языка с СМИ.
- c) Нахождение общего языка с группами менеджмента.
- d) Удовлетворение нужд большого числа различных причастных сторон.

Важным аспектом лидерства в условиях кризиса в начале ответных действий является способность определить и принять меры для ограничения и сдерживания уже нанесенного ущерба, чтобы последующие действия имели устойчивую основу. Это может включать меры:

- a) по изоляции кризиса;
- b) снижению существующих воздействий;
- c) снижению вероятности дальнейшего обострения кризиса;
- d) предотвращению развития «воспринимаемого» кризиса в «реальный»;
- e) предотвращению распространения влияния кризиса на другие части организации;
- f) предотвращению распространения влияния на еще незатронутые причастные стороны и/или дополнительного влияния или ухудшения ситуации для затронутых причастных сторон;
- g) введению (или восстановлению) заметного контроля той или иной степени;

h) урегулированию проблем внешних причастных сторон.

5.7 Решения в условиях кризиса, ключевые характеристики

Менеджмент в условиях кризиса, вероятнее всего, потребует принятия сложных решений. Особенности принятия таких решений приведены в информационном блоке 8.

Информационный блок 8: ключевые особенности принятия решений в условиях кризиса

- a) Слишком мало или много информации; часть ее или она вся может быть двусмысленной, противоречивой, ненадежной, непроверенной, неверной.
- b) Большинство решений требуют уступок, что иногда означает выбор «наименее худшего» варианта.
- c) Будут возникать конфликты интересов.
- d) Наличие стресса, давления и склонности к промедлению; они должны быть отрегулированы и устранены.
- e) Качество принятия решений зависит во многом от качества информации, получаемой менеджером.
- f) Стресс усиливает конфликты между людьми, стилями лидерства и культурами.
- g) Менеджеры могут быть обязаны сделать и защитить выбор, который может оказаться некомпенсирующим.

Последствия

К влиянию данных факторов можно подготовиться посредством обучения со сложными и реалистичными сценариями (см. раздел 7).

5.8 Работа с людьми

Следует обратить внимание на выполнение ответных действий в течение длительного периода времени. Это приведет к последствиям для сотрудников, организации и бизнеса, которые необходимо отрегулировать.

Кризис может создавать ситуации и события, вызывающие стресс у сотрудников. Необходимо принимать меры по его устранению.

Организация, пережившая кризис благодаря надежному и эффективному менеджменту в условиях кризиса, может понести ущерб, если она игнорировала свою правовую и

моральную обязанность заботы о клиентах и сотрудниках, которые подверглись воздействию кризиса.

При работе с людьми следует также руководствоваться положениями, установленными в 3.3, 3.9, 5.4. Вообще, все аспекты деятельности менеджмента в условиях кризиса касаются проблемы благополучия сотрудников. На это обращает внимание рекомендация 17 к 3.9.

В идеале руководители в условиях кризиса должны учитывать последствия каждого принятого решения для людей. Им также следует вести запись своих дискуссий и предположений о потенциальном влиянии их решений на людей для демонстрации согласованной и полной осведомленности о своих обязательствах по отношению к людям.

5.9 Переход к восстановлению

В планах и протоколах менеджмента в условиях кризиса должен быть отражен важный переход от фазы ответных действий к фазе восстановления.

Группа координирования и планирования восстановления должна быть созвана вскоре после фазы ответных действий. Эта группа разрабатывает план восстановления.

Менеджеры восстановления могут напрямую использовать решения, принятые в рамках ответных действий, а менеджеры ответных действий, принимающие решения по актуальным вопросам, могут использовать информацию о долгосрочных целях и проблемах восстановления.

Группой восстановления должен руководить стратегический менеджер. Группа должна быть обеспечена ресурсами. Лидер группы должен входить в группу менеджмента в условиях кризиса.

Восстановление может быть долгосрочным. Можно предположить, что восстановление продолжит потреблять ресурсы еще продолжительное время после фазы ответных действий. Кроме физического восстановления и замены структуры от организации может также потребоваться поддержка расследований или запросов со стороны полиции или регулирующих органов.

Необходимо также учитывать чувства людей, присущие, например, процессу восстановления (лечения), мемориальным мероприятиям.

Нужно отметить, что восстановление предоставляет возможность обновления, преобразования и реконструкции организации. Восстановление – это не обязательно про-

цесс возврата к предыдущему состоянию. Это может означать движение вперед к новым моделям бизнеса и структурам организаций.

Рекомендации к разделу 5

27. Разработанные планы менеджмента в условиях кризиса должны предусматривать возможность гибких ответных действий и не сосредотачиваться на конкретных опасностях.

28. Планы должны отражать принципы, установленные в разделе 5.

29. Менеджмент в условиях кризиса должен иметь структуру, приведенную на рисунке 1.

30. Ключевые навыки лидерства в условиях кризиса (см. информационный блок 7) должны быть базой для развития соответствующего персонала.

31. Восстановление после кризиса должно допускать возможность обновления.

6. Информирование в условиях кризиса

6.1 Общие положения

Эффективный обмен информацией важен для успеха любой организации, особенно в условиях кризиса. Поэтому хорошо разработанная стратегия обмена информацией в условиях кризиса должна предусматривать внутренний обмен информацией, а также наиболее очевидные внешние требования к обмену информацией с причастными сторонами и СМИ.

Главной задачей раздела является рассмотрение стратегий внутреннего обмена информацией и ее потоков, имеющих основополагающее значение для эффективного менеджмента в условиях кризиса и часто забываемых под давлением событий.

Организация может потерять репутацию и потерпеть неудачу из-за отсутствия должного внимания к внешним отношениям, популярным мнениям и представлению в СМИ.

Следует учитывать два ключевых элемента:

а) необходимо тщательно наблюдать за внешними отношениями, обращая особое внимание на возникающие популярные мнения и то, как кризис и организация представлены в СМИ и цифровых социальных сетях;

b) Необходимость работы с СМИ может потребовать так много времени и энергии, что могут пострадать важные внутренние коммуникации. СМИ могут быть активом и источником дополнительной возможности передачи ключевых сообщений. Их не следует рассматривать лишь как угроза.

6.2 Стратегия обмена информацией

6.2.1 Введение

Эффективная стратегия обмена информацией должна быть основана на понимании менеджмента проблем, обмене информацией о рисках и взаимодействии с причастными сторонами.

6.2.2 Менеджмент проблем

Благодаря мониторингу признаков изменений можно заметить новые возможности или угрозы, требующие реакции от организации.

Менеджмент проблем имеет дело с перспективным планированием и оценкой риска. Проблемы могут возникнуть вследствие определенного курса действий организации. Менеджмент проблем тесно связан со «сканированием горизонта» и анализом внутренних уязвимостей, рассмотренных в разделе 4.

Благодаря распространению цифровых сетей общения, существует возможность начать решение проблем как можно скорее. Организации следует самой информировать задействованный персонал и причастные стороны. Это имеет три основных последствия для тех, кто управляет кризисом:

a) цифровые сети общения имеют высокую скорость распространения информации. Поэтому руководители должны ожидать быструю информированность общественности о кризисе;

b) руководители должны учитывать, что персонал организации может передать информацию через цифровые сети общения вне зависимости от политики организации;

c) распространенные цифровые сети общения дают возможности (положительные и отрицательные) для обмена информацией с широкой аудиторией, что может быть использовано для достижения положительного эффекта.

6.2.3 Обмен информацией о рисках

Очень важным является способ обмена информацией организации с персоналом и причастными сторонами. Обмен информацией может включать сведения о кризисе, которые должны быть понятны всем. Это создает условия для участия персонала и причастных сторон в эффективном, компетентном диалоге и/или ответных действиях.

Более подробные сведения об обмене информацией приведены в информационном блоке 9.

Информационный блок 9: основные потребности в обмене информацией

Персонал, партнеры и другие причастные стороны в разное время могут выражать разные потребности в информации. Однако существует ряд основных потребностей в обмене информацией, которые необходимо удовлетворять. Они приведены ниже под заголовками «информация» и «гарантия».

Информация

- a) О природе события, его фактических и потенциальных последствиях.
- b) О надежности оценки, включая сомнительные и спорные факты, или о том, какие решения/действия основаны на предположениях или мнениях.
- c) О лицах, ответственных за менеджмент риска и/или события в условиях кризиса.
- d) О выборе или альтернативах, пригодных для контроля или смягчения последствий кризиса.

Гарантии

- a) Того, что советы и решения основаны на надежной информации и анализе и что принимаются меры для снижения неопределенности.
- b) Того, что организация хорошо подготовлена и все необходимые процедуры для борьбы с потенциальными угрозами и кризисом имеются в наличии.
- c) Того, что лица, ответственные за менеджмент в условиях кризиса, проходят подготовку и обучение и действуют компетентно в интересах персонала и широкого круга причастных сторон.

При возникновении кризиса лица, ответственные за менеджмент в условиях кризиса, должны решить, необходимо ли изменить или приспособить стратегию обмена информацией в отношении:

- 1) организационной среды в данный момент времени;
- 2) потенциальных интересов и реакций персонала и ключевых причастных сторон;
- 3) типа и масштаба события;
- 4) возможного использования сайтов цифровых средств общения и социальных сетей;
- 5) вероятной осведомленности СМИ о событии;
- 6) реакции общественности и СМИ на событие.

6.2.4 Вовлеченность причастных сторон

Все организации имеют ряд различных причастных сторон и групп лиц, таких как персонал, поставщики и потребители. Их необходимо постоянно информировать о потенциальных и фактических кризисах.

Стратегия обмена информацией в условиях кризиса должна определять и назначать приоритеты: какие причастные стороны получают информацию, какую, когда и как. План вовлечения причастных сторон должен содержать руководство о том, какого уровня и кому должна быть передана информация.

Важно помнить, что обмен информацией следует адаптировать к особенностям аудитории, но суть сообщений не должна меняться.

Стратегия вовлечения причастных сторон приведена в информационном блоке 10.

Информационный блок 10: уровни вовлеченности причастных сторон в стратегию обмена информацией в условиях кризиса

При подготовке стратегии обмена информацией в условиях кризиса важно понимать, какой уровень вовлеченности причастных сторон наиболее уместен. Определиться с этим помогут следующие категории.

Информирование

Ознакомление с информацией всех ключевых причастных сторон, включая персонал. Это помогает развеять мифы и слухи, получить положительную идею (сообщение) о способности организации бороться с кризисом и ее стремлении предоставлять информацию в течение кризиса (желательно до вмешательства СМИ).

Мониторинг

Постоянное наблюдение за появлением новых причастных сторон по мере развития кризиса, наблюдение за реакциями уже установленных причастных сторон и адаптация стратегии обмена информацией, где это необходимо.

Консультация

Готовность консультироваться с персоналом и ключевыми причастными сторонами в целях распространения основных идей (сообщений) и получения обратной связи (информации) для принимающих решения лиц по анализу, альтернативам и/или решениям.

Вовлеченность

Где возможно, вовлечение персонала и ключевых причастных сторон в обсуждение для обеспечения постоянного понимания и учета в процессе принятия решений интересов и ожиданий.

Сотрудничество

Где необходимо, сотрудничество с ключевыми причастными сторонами для помощи в принятии решений и выработке альтернативных решений.

Руководители должны быть осведомлены о свойстве кризисов создавать новые причастные стороны, так как с течением времени причастные стороны определяются в своем отношении к кризису и реакции организации на него. В одних случаях это предсказуемо и обнаруживается в «сканировании горизонта» и менеджменте проблем. В других – может быть неожиданным. Планы и процессы обмена информацией должны быть гибкими для адаптации к новым причастным сторонам и удовлетворению их потребностей.

6.3 Формальные и неформальные структуры обмена информацией

Формальные структуры обмена информацией обычно функционируют в соответствии со структурой организации и направлениями менеджмента. В таких структурах информация должна поступать во всех направлениях: вверх, вниз, горизонтально.

В случае кризиса очень важно, чтобы все направления потоков были открыты, и информация распространялась по ним быстро. Неспособность сделать это может привести к усугублению кризиса и его возможных последствий.

В иерархиях, которые имеют много вертикальных уровней, поток информации обычно медленнее, чем в плоских структурах с небольшим количеством уровней, и веро-

ятность искажений выше. При прохождении границ между уровнями скорость потока информации падает и может возникнуть фильтрация информации.

Обмен информации во время кризиса может быть проблематичным, если потоки информации неэффективны. Если же они эффективны, то передача информации находится под контролем, при этом необходимо учитывать, что интерпретации и искажения влияют на информацию. Может появиться благонамеренное, но неуместное желание не передать плохие новости и тем самым избежать перегрузки информацией лиц, принимающих решения. При обмене информацией необходимо учитывать важность открытости и доверия.

Неформальные структуры общения существуют между коллегами, друзьями, партнерами и однородными группами. Такие структуры могут привести к проблемам, например, распространению мифов и слухов. Но они также могут быть полезными при надлежащем использовании. Они ускоряют обмен информацией и понимание, обходя формальные структуры и используя горизонтальные линии общения с меньшим числом звеньев в цепи.

Руководители должны знать о восприимчивости людей, особенно в стрессовых ситуациях, и учитывать потенциальное и фактическое воздействие их сообщений на людей.

При осуществлении внутреннего обмена информацией, официальной или неофициальной, возникает проблема доверия. Доверие к отправителю сообщения – один из важнейших факторов, влияющих на успешность сообщения. Доверие к отправителю имеет решающее значение, как и восприятие его компетентности и надежности. Создание и поддержание доверия занимают центральное место в обмене информацией в условиях кризиса и должны быть характерными свойствами стратегии обмена информацией в условиях кризиса.

6.4 Планирование обмена информацией

Создание общего плана обмена информацией проблематично, так как кризисы обычно уникальны и сложны. Тем не менее, существуют общепринятые руководящие принципы для обеспечения наилучшей среды обмена информацией. Они заключаются в следующем:

а) следует учитывать рабочую среду команды менеджмента в условиях кризиса. Отвлечение внимания любого рода может привести к утрате концентрации и отвлечь от процесса принятия решений;

б) Должны быть созданы ИТ-системы и системы обмена информацией, Эти системы очень важны для менеджмента в условиях кризиса. Они должны быть достаточно гибкими. Меры МНБ организации, как правило, удовлетворяют этому требованию, однако должны быть созданы избыточные мощности, достаточные для одновременного возобновления бизнеса (в обычном состоянии) и осуществления менеджмента в условиях кризиса;

в) должны быть разработаны критерии проверки точности информации и выработаны необходимые аналитические навыки. Это относится к более раннему обсуждению осведомленности о ситуации, анализу более широкого перечня последствий и сложных предположений, определению границ дилемм;

г) каналы обмена информацией должны иметь как можно меньше звеньев в цепи, и должны быть разработаны решения для выявления и устранения потенциально узких мест обмена информацией;

е) необходимо постоянно информировать персонал о ситуации на всех стадиях кризиса, даже когда не происходит ничего нового. Это действенный способ устранения дезорганизации, страха и тревоги персонала;

ф) план менеджмента в условиях кризиса должен быть согласован с существующими планами организации и процедурами обмена информацией.

6.5 Методы обмена информацией

Существует много методов и средств обмена информацией в условиях кризиса. Отправитель информации, независимо от выбранных средств, несет ответственность за то, чтобы все те, для кого предназначена информация, могли получить доступ к ней в нужное время и смогли ее понять.

Организации могут оптимизировать отдельные сообщения для определенных причастных сторон и использовать различные средства передачи для разных слоев общества и разных сообщений. Традиции и особенности деятельности организации оказывают большое влияние на данный анализ, но руководители должны быть готовы нарушить обычный режим работы для обеспечения необходимого обмена информацией.

Методы успешного выполнения внутреннего обмена информацией включают:

- a) собрания – непосредственное общение, теле- и видеоконференции;
- b) инструктажи команды, подразделений и всего персонала;
- c) внутреннюю сеть организации и e-mail;
- d) СМС сообщения;
- e) имеющуюся или заказную электронную или бумажную рассылку;
- f) копии пресс-релизов для части или всего персонала;
- g) ссылки для персонала на имеющуюся в электронном виде информацию.

Методы успешного выполнения внешнего обмена информацией включают:

- a) привлечение СМИ при проведении интервью, пресс-конференций, выпуске пресс-релизов;
- d) подготовленные заявления/рекомендации сотрудникам для контактов с СМИ;
- c) определение ключевых моментов резюме для отдельных причастных сторон и групп по интересам;
- d) использование Интернета, включая присутствие в сети организации и ее партнеров.

Социальные сети могут быть полезными в определенных ситуациях на внутреннем и внешнем уровнях. Вероятно, что хорошо освещенный кризис будет отображен на сайтах социальной сети, возможно персоналом самой организации. Поэтому не стоит игнорировать эти средства информации и недооценивать их важность.

6.6 Препятствия для эффективного обмена информацией

Существуют препятствия, которые могут помешать организации проводить эффективный обмен информацией во время кризиса. Ими могут быть:

- a) язык, применяемый при построении сообщений;
- b) действия отдельных лиц по фильтрации сообщений;
- c) неверная интерпретация сообщений из-за их неясности или двусмысленности;
- d) физический аспект кризиса – повреждение средств обмена информацией.

Для преодоления этих препятствий организация может рассмотреть ряд возможных решений. Они включают:

- a) использование обращения напрямую, простого языка, адаптированного к потребностям конкретной аудитории и ее ожиданиям;
- b) осведомленность о возможности ошибочного толкования сообщений и применение обратной связи для обеспечения точности и понимания;
- c) доведение информации при непосредственном общении, по возможности, чтобы человек мог придать собственную индивидуальность процессу и лично оценить доведение информации.

При инструктаже лиц, общающихся с внешними причастными сторонами, необходимо установить четкий набор принятых выражений. Они не должны быть абсолютными, но достаточно фиксированными для обеспечения согласованности сообщений по тону, стилю и намерению.

Рекомендации к разделу 6

32. Разработанная стратегия обмена информацией должна быть гибкой и способной адаптироваться к условиям кризиса.

33. Должны быть учтены основные потребности в обмене информацией персонала и ключевых причастных сторон.

34. Вовлеченность причастных сторон должна быть приоритетной; необходимо выявлять возникновение новых причастных сторон.

35. Формальные и неформальные каналы обмена информацией следует применять с пользой.

36. Должно быть установлено доверительное общение с теми, кого прямо или косвенно затронул кризис.

37. Должен быть разработан план обмена информацией в условиях кризиса.

38. Должны быть оценены альтернативные системы обмена информацией, доступные для всех пользователей и имеющие достаточную мощность.

39. Следует учитывать возможность появления обстоятельств, снижающих скорость обмена информацией, осуществления фильтрации и неверной интерпретации сообщений.

40. Информационные каналы должны быть простыми, быстрыми и работать в режиме реального времени.

41. Персонал должен быть информирован на всех стадиях кризиса.

42. Предоставляемая информация должна быть точной, правдивой и сбалансированной, без неопределенностей и двусмысленностей.

43. Следует использовать методы, средства и стили обмена информацией, соответствующие каждой причастной стороне.

44. В сообщениях следует применять простой, недвусмысленный язык.

45. Для обеспечения согласованности внешних сообщений следует использовать «принятые выражения».

7 Оценивание готовности менеджмента в условиях кризиса

7.1 Общие положения

Для того чтобы система менеджмента в условиях кризиса соответствовала своему назначению, ее следует периодически проверять, осуществлять непрерывный анализ и совершенствование.

Это значит, что необходимо иметь программу обучения, проведения учений и систему выявления и внедрения улучшений, где это возможно. Эта система также должна быть в состоянии реагировать на непосредственный опыт учений и фактических кризисов, а также на косвенный опыт от несостоявшихся происшествий, кризисов в других организациях и обмен надлежащей практикой.

Главной целью учения является проверка процедур, репетиция сотрудниками их ролей, по которым были проведены тренинги, и подтверждения того, что эти меры работают. Учения также создают возможности «безошибочного» обучения, создание навыков коллективной работы и, самое главное, уверенности в возможности управлять организацией во время кризиса.

7.2 Обучение

Роли, ожидаемые от персонала в рамках менеджмента в условиях кризиса, должны быть сопоставимыми с их обычными ролями (функциями) или вытекать из них. Например, специалисты по обработке данных могут вести журнал записей и заниматься инфор-

мацией. Разработчики планов должны обдумать, как наилучшим образом использовать сотрудников с учетом их навыков. Это позволит сократить, хоть и не полностью, необходимость обучения.

После четкого установления ролей менеджмента в условиях кризиса выполняют анализ потребностей в обучении для подтверждения его необходимости для персонал, участвующего во внедрении плана. Результаты должны быть включены в описания должностные инструкции и трудовые соглашения.

Учения не должны подвергать сотрудников трудностям, к которым у них не было возможности подготовиться. Поэтому все сотрудники, роли которых определены в плане, должны пройти инструктаж и обучение, при необходимости, до учений.

7.3 Разработка учений

Существует множество факторов, которые необходимо учесть при планировании учения, включая следующие:

a) Установление четкой цели и назначения, чтобы результаты учений можно было оценить по отношению к установленным замыслу и целям.

b) Решение о проверке элементов плана по отдельности или всего плана целиком. Исследование отдельных элементов (например, процедуры, устанавливающей порядок занятия исходного положения для выполнения мероприятий) могут быть эффективными и простыми. Только учения, основанные на плане в целом, могут полностью подтвердить практичность мер, но могут оказаться дорогостоящим и сложным вложением средств.

c) Сценарии и задачи учений должны быть актуальными и реалистичными, а также побуждающими к творчеству и исследованиям. Цель – оценка динамики команды и личной компетентности. Это предполагает высокие уровни интенсивности, конструктивный стресс и давление, необходимость решения сложных дилемм и принятия сложных решений. Необходимо также исследовать план на наличие пробелов, дефектов и нереалистичных предположений.

d) Выбор вида проводимых учений. Основные виды учений с их преимуществами и недостатками приведены в информационном блоке 11. Выбор может быть сделан в силу финансовых ограничений или на основе желания выполнить программу проведения различных учений.

е) Принятие решения о способах разработки, выполнения учений и управления ими. Аутсорсинг учений может быть экономным, практичным и полезным благодаря проводимой консультантами экспертизе. Аутсорсинг содержит элементы нейтралитета и объективности, которые можно получить только со стороны. Однако лица, ответственные за развитие способности менеджмента организации к управлению в условиях кризиса, обладают наиболее глубоким пониманием действительности и ограничений. Баланс преимуществ и недостатков требует внимательного управления.

ф) Учение – это возможность самоанализа организации. Оно требует высокого уровня гибкости и честной оценки показателей. Возможно, что сотрудники и подразделения, если даже не вся организация, проявят себя неубедительно. Тогда этот факт должен быть раскрыт, конструктивно устранен, а не скрыт с целью защиты репутации или уклонения от неприятностей.

г) План учения должен включать в себя подведение итогов и подробный анализ, что позволит извлечь уроки (приобрести опыт). Затем на их основе следует доработать план и разработать мероприятия. После осуществления улучшений и исправлений и их подтверждения при последующей проверке извлеченные уроки можно считать усвоенными.

Политика организации в проведении проверок и учений должна быть сформулирована, одобрена высшим руководством и открыто поддерживаться им. Кроме этого, имеет важное значение представление и управление всем процессом.

Учения иногда рассматривают как угрозу, так как они могут подвергнуть человека или подразделение критике. Их могут считать вмешательством и отвлечением от обычной деятельности. Учения также могут считать ненужными из-за своей беспечности или неспособности оценить их необходимость.

Надлежащее разработка и управление учениями, поддержка высшего руководства снизят эти тенденции. Следует также планомерно готовить сотрудников к процессу проведения учений путем объяснения целей и задач процесса и вовлечения их в общий процесс.

Информационный блок 11: виды учений

Постоянного перечня видов учений, а также общепризнанных определений видов нет. Для целей настоящего стандарта ниже приведен список видов учений.

1 Тренинг

Скоординированная, контролируемая деятельность для проверки одной определенной операции, процедуры или функции в отдельной организации.

Тренинги обычно применяют для оценивания важных, но простых процессов.

2 Семинар

Обучение, в процессе которого участников делят на группы для обсуждения определенных вопросов, связанных с применением плана к какому-либо сценарию или набору сценариев.

Семинары, известные также как занятия, использующие процесс обсуждения, могут быть использованы с пользой для проверки предположений и намерений более сложных учений.

3 Штабное учение

Упрощенный вариант учения, в котором участники выполняют определенные роли отдельно и группами. Учение может включать сценарии, которые становятся сложнее по мере того, как участники получают больше информации, моделируя развитие кризиса.

4 Моделирование

Учение, при котором группа участников, обычно представляющая центр управления и команду менеджмента, реагирует на смоделированный инцидент, теоретически где-то происходящий. Иногда такое моделирование называют учением центра управления или командного поста. Преимущество моделирования заключается в возможности тренировки сотрудников на местах, где они могли бы работать во время кризиса.

5 Учение в реальных условиях

Учение, в процессе которого участники выполняют действия настолько близкие к ожидаемым ответным действиям на реальный инцидент, насколько это возможно предвидеть. Сотрудники и активы размещены и действуют на местности в режиме реального времени.

Преимущества и недостатки

Учения, как правило, отражают в порядке своих номеров приближение к реальным условиям, увеличение объема обрабатываемых вопросов и строгости. Однако, в том же порядке, как правило, возрастают затраты организации, сроки подготовки и нарушения нормальной работы.

Преимущества и недостатки подробно описаны в [4].

7.4 Готовая к кризису организация

7.4.1 Общие положения

Вопрос устойчивости организаций в условиях кризиса рассмотрен в 4.7 – 4.10. Организации, занимающиеся достижением готовности к кризису (т.е. активно повышающие устойчивость), постоянно в рабочем порядке оценивают возможности своего менеджмента в условиях кризиса.

Характеристики организации, готовой к кризису, схожи с характеристиками организаций, демонстрирующих высокую устойчивость к кризису согласно разделу 4. Существует много способов достижения готовности: активное обучение, обучение на примере, анализ культуры и условий работы организации.

7.4.2 Активное обучение

Активное обучение уже упомянуто при описании различий между извлеченными и усвоенными уроками [см. 7.3, g)]. Активное обучение возникает при извлечении и усвоении организацией уроков любого кризиса (не зависимо от того была она подвержена ему или нет) и применении этих уроков для внесения изменений.

7.4.3 Обучение на примере

Главное – это способность извлечь уроки из кризисов других организаций и использовать их для улучшения своей устойчивости. Две организации помимо отличий в своей практической деятельности и других характеристиках могут иметь множество подобий, не очевидных на первый взгляд.

Обучение на примере означает разумное использование результатов тематических исследований и опросов, скептическое отношение к устойчивости своей организации и поиск полезного опыта.

7.4.4 Анализ культуры

Многие организации не выполняют детального анализа собственной культуры, несмотря на огромный объем литературы о важности этого вопроса. Подробное обсуждение влияния культуры организации выходит за рамки настоящего стандарта, но это очень важный фактор.

Аспекты культуры организации, которые могут оказать существенное и негативное влияние на ее способность осуществлять менеджмент в условиях кризиса, включают:

- a) принятые нормы, убеждения и парадигмы, являющиеся настолько неотъемлемой частью организации, что их редко ставят под сомнение;
- b) существование субкультур, сомневающих в успехе организации и враждебных ему;
- c) предположения о стилях лидера, его пригодности к должности и поведенческих стандартах, основанные больше на привычках, нежели чем на осознанной политике («внутренняя реальность» организации, отличающаяся от ее публичного лица);
- d) традиции, препятствующие выявлению и анализу ошибок и несчастных случаев, а также осуждающие разоблачителей;
- e) отсутствие связи между парадигмами менеджмента и реальностью (отсутствие связи между тем, что думают менеджер об объекте управления и каким в действительности объект является).

7.4.5 Анализ условий работы организации

Развитию осведомленности о риске способствует проведение анализа культуры (этот анализ определяет «ближнюю границу рисков» и «смотрит внутрь организации») и анализа условий работы организации (этот анализ определяет «дальнюю границу рисков» и требует от менеджера «смотреть наружу в среду, окружающую организацию»). Анализ условий работы организации может также показать стратегические взаимозависимости, особенно в отношении к цепи поставок и покупателям.

Несостоявшееся событие следует анализировать с той же строгостью, что и фактический кризис. Необходимо рассмотреть, как возник появился кризис, как удалось его избежать или почему он не повлиял на организацию. Особенное внимание следует уделять определению того, какие показатели истоков и развития кризиса были обнаружены или пропущены и почему, и приспособлению организации к упреждению и анализу кризиса.

Рекомендации к разделу 7

46. Все элементы готовности (способности) менеджмента организации в условиях кризиса должны быть оценены для подтверждения их пригодности к использованию.

47. Сотрудники должны быть обучены выполнению своих ролей в менеджменте в условиях кризиса до участия в учениях.

48. Сотрудники должны быть отобраны на роли для менеджмента в условиях кризиса на основе близких и схожих навыков.

49. Роли менеджмента в условиях кризиса должны быть включены в должностные инструкции и систему оценки показателей деятельности.

50. Следует учитывать преимущества и недостатки учений различных видов до выбора стратегии оценки.

51. Подведение итогов, а также анализ показателей деятельности и результатов учений должны быть тщательными и быстрыми.

52. Для оказания помощи в развитии осведомленности о кризисе должны быть использованы установленные в организации методы.

53. Несостоявшиеся события необходимо исследовать; на них следует учиться с той же тщательностью, что и на реальных кризисах.

Приложение А
(обязательное)

Перечень рекомендаций

1. Должны признаваться основные различия между МНБ и менеджментом в условиях кризиса согласно настоящему стандарту.
2. Планы, протоколы и процедуры, созданные под началом МНБ и менеджмента в условиях кризиса, должны отражать эти различия и позволять выполнять надлежащие ответные действия.
3. Мероприятия по развитию и поддержанию готовности менеджмента в условиях кризиса должны быть включены в процессы руководства организацией и стратегического анализа.
4. Разработанные процедуры должны позволять одновременное согласованное, единое и взаимодополняющее функционирование менеджмента в условиях кризиса и МНБ.
5. Трудности менеджмента в условиях кризиса делают особенно важными подбор, обучение и развитие сотрудников, которые будут направлять и поддерживать деятельность. Необходимо осознать важность этого и тщательно управлять процессами отбора, обучения и развития.
6. Не следует делать никаких предположений о способности лиц выполнять роли в менеджменте в условиях кризиса вне зависимости от их ранга. Частью процесса планирования является определение лиц за пределами обычной управленческой цепочки, обладающих навыками, которые могут помочь процессу менеджмента в условиях кризиса, а также определение процедур для содействия включения их в цепочку, когда возникнет кризис.
7. Роли, обязанности и показатели деятельности лиц, задействованных в разработке, менеджменте и реализации готовности менеджмента в условиях кризиса, должны быть включены в должностные инструкции, планы оценки показателей деятельности и обучения.
8. Необходимо обратить внимание на различные потенциальные источники кризисов, включая склонность организаций порождать их вследствие накопления систематических уязвимостей.

9. Систематическую точку зрения применяют для исследования источников, развития и влияния потенциальных или реальных кризисов.

10. Не следует поддаваться искушению списать кризис на единственный причинный фактор. Необходимо рассматривать кризис как симптом систематической слабости организации, и это должно стать объектом исследования.

11. Должны быть внедрены сканирование горизонта и внутренний системный порядок выполнения анализа.

12. Необходимо учитывать то, как в системе накапливается уязвимость к кризису.

13. Следует подвергать сомнению предположения об устойчивости организации и бороться с установленными уязвимостями, представляющими неприемлемый риск. Необходимо поощрять диалог внутри организации, чтобы уязвимости ее подразделений могли быть проанализированы и отрегулированы.

14. Создание устойчивости и смягчение уязвимостей необходимо рассматривать как аспекты нормального бизнеса со стратегическим направлением, а не сосредотачиваться на реагировании на кризис.

15. Необходимо установить строгие стандарты и быть объективным в отношении вынесения уроков из кризиса или несостоявшихся происшествий. Ни личная, ни корпоративная репутации не должны препятствовать обязательству достижения подлинного обучения и увеличению устойчивости. Необходимо обратить внимание на применение соответствующих сторонних кураторов в данных процессах.

16. Необходимо выявить общие характеристики организаций с высокими уровнями устойчивости с целью их внедрения в собственной организации.

17. Необходимо признавать и устранять общие препятствия на пути к достижению более высокой устойчивости. Особое внимание следует обратить на человеческий аспект всех видов деятельности менеджмента в условиях кризиса.

18. Необходимо создать политику с наивысшим уровнем поддержки, направляющую и уполномочивающую определенных лиц на руководство развитием способности осуществлять менеджмент в условиях кризиса.

19. Политика должна установить направление деятельности, приоритеты, результаты и порядок отчетности согласно руководящим принципам менеджмента программ и проектов.

20. Политика должна быть построена с учетом проведения анализа и оценивания механизмов мониторинга и подтверждения прогресса в развитии готовности. Последствия всей деятельности менеджмента в условиях кризиса, планы для персонала и их обеспечение следует оценивать и регулярно пересматривать.

21. Политика должна также установить роли и обязанности, включая роли и обязанности старшего ответственного собственника, о чем вся организация должна быть соответствующим образом проинформирована.

22. Необходимо создать и обучить группу информационного менеджмента, поддерживающую лиц, принимающих решения, в условиях кризиса.

23. Лица, принимающие решения, при проведении совещаний (брифингов) и осуществлении руководства должны тренироваться в формировании общей для всей организации осведомленности о ситуации, изложении ее в ИЗ и ведении оперативных записей.

24. Необходимо принять и использовать методы формирования и развития осведомленности о ситуации для достижения общности процессов.

25. После ознакомления сотрудников информационного менеджмента с этими методами их эффективность следует подтвердить в сложных учениях, близких к реальным условиям (см. раздел 7).

26. Как можно скорее должны быть приняты и проверены меры активирования сотрудников информационного менеджмента, которые в условиях отсутствия кризиса работают согласно стандартным операционным процедурам.

27. Разработанные планы менеджмента в условиях кризиса должны предусматривать возможность гибких ответных действий и не сосредотачиваться на конкретных опасностях.

28. Планы должны отражать принципы, установленные в разделе 5.

29. Менеджмент в условиях кризиса должен иметь структуру, приведенную на рисунке 1.

30. Ключевые навыки лидерства в условиях кризиса (см. информационный блок 7) должны быть базой для развития соответствующего персонала.

31. Восстановление после кризиса должно допускать возможность обновления.

32. Разработанная стратегия обмена информацией должна быть гибкой и способной адаптироваться к условиям кризиса.

33. Должны быть учтены основные потребности в обмене информацией персонала и ключевых причастных сторон.

34. Вовлеченность причастных сторон должна быть приоритетной; необходимо выявлять возникновение новых причастных сторон.

35. Формальные и неформальные каналы обмена информацией следует применять с пользой.

36. Должно быть установлено доверительное общение с теми, кого прямо или косвенно затронул кризис.

37. Должен быть разработан план обмена информацией в условиях кризиса.

38. Должны быть оценены альтернативные системы обмена информацией, доступные для всех пользователей и имеющие достаточную мощность.

39. Следует учитывать возможность появления обстоятельств, снижающих скорость обмена информацией, осуществления фильтрации и неверной интерпретации сообщений.

40. Информационные каналы должны быть простыми, быстрыми и работать в режиме реального времени.

41. Персонал должен быть информирован на всех стадиях кризиса.

42. Предоставляемая информация должна быть точной, правдивой и сбалансированной, без неопределенностей и двусмысленностей.

43. Следует использовать методы, средства и стили обмена информацией, соответствующие каждой причастной стороне.

44. В сообщениях следует применять простой, недвусмысленный язык.

45. Для обеспечения согласованности внешних сообщений следует использовать «принятые выражения».

46. Все элементы готовности (способности) менеджмента организации в условиях кризиса должны быть оценены для подтверждения их пригодности к использованию.

47. Сотрудники должны быть обучены выполнению своих ролей в менеджменте в условиях кризиса до участия в учениях.

48. Сотрудники должны быть отобраны на роли для менеджмента в условиях кризиса на основе близких и схожих навыков.

49. Роли менеджмента в условиях кризиса должны быть включены в должностные инструкции и систему оценки показателей деятельности.

50. Следует учитывать преимущества и недостатки учений различных видов до выбора стратегии оценки.

51. Подведение итогов, а также анализ показателей деятельности и результатов учений должны быть тщательными и быстрыми.

52. Для оказания помощи в развитии осведомленности о кризисе должны быть использованы установленные в организации методы.

53. Несостоявшиеся события необходимо исследовать; на них следует учиться с той же тщательностью, что и на реальных кризисах.

Федеральное агентство
по техническому регулированию
и метрологии

Федеральное агентство
по техническому регулированию
и метрологии

Федеральное агентство
по техническому регулированию
и метрологии

Библиография

Стандарты

- [1] BS 25999-1:2006, Непрерывный менеджмент бизнеса. Часть 1. Принятая практика
- [2] BS 25999-2:2007, Непрерывный менеджмент бизнеса. Часть 2. Технические условия
- [3] BS 31100:2011, Менеджмент рисков. Принятая практика и руководство для выполнения BS ISO 31000
- [4] PD 25666:2010, Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по выполнению и тестированию программ непрерывности и чрезвычайных программ

Другие издания

- [5] Cabinet Office Emergency Planning College. Decision tools for risk and crisis management Unpublished
- [6] Devitt KR, Borodzicz EP. Interwoven leadership: the missing link in multi-agency major incident response. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 2008 Dec;16(4):208-16
- [7] HM Government. Emergency response and recovery. 3rd ed. 2010. <http://interim.cabinetoffice.gov.uk/media/353478/err-guidance-050410.pdf>

Дополнительная литература

- [8] Ahmed M. The principles and practice of crisis management: the case of Brent Spar. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006
- [9] Algar P. Your problem, our story: a management guide to handling emergencies and the media. Matfield: Matfield Books, 2008
- [10] Andersen TJ, Schroder PW. Strategic risk management practice. Cambridge: Cambridge University Press, 2010
- [11] Bland M. When it hits the fan. Centre Publishing, 2004
- [12] Boin A, et al. The politics of crisis management: public leadership under pressure. Cambridge: Cambridge University Press, 2007
- [13] Borodzicz EP. Risk, crisis and security management. Chichester: Wiley, 2005
- [14] Crandall WR, Parnell JA, Spillan JE. Crisis management in the new strategy landscape. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010
- [15] Curtin T, et al. Managing a crisis: a practical guide. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010
- [16] Elliott D, Johnson N. A study of resilience and business continuity practice. Liverpool: University of Liverpool, 2010

- [17] Elliott D, Swartz E, Herbane B. Business continuity management: a crisis management approach. 2nd ed. London: Routledge, 2010
- [18] Fernandez L, Merzer M. Jane's crisis communications handbook. Coulson: Jane's Information Group, 2003
- [19] Flin R. Sitting in the hot seat: leadership for critical incidents. Chichester: John Wiley, 1996
- [20] Flin R, Arbutnot K. Incident command: tales from the hot seat. Aldershot: Ashgate Publishing, 2002
- [21] Haddow GD, Haddow KS. Disaster communications in a changing media world. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2009
- [22] Larkin J. Strategic reputation risk management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003
- [23] Mahler JG. Organizational learning at NASA: the Challenger and Columbia accidents. Washington: Georgetown University Press, 2009
- [24] Mitroff I, Pearson Cm. Crisis management: a diagnostic guide for improving your organization crisis preparedness. San Francisco: Jossey-Boss, 1993
- [25] Mitroff II. Why some companies emerge stronger and better from a crisis: seven essential lessons for surviving disaster. New York: Amacom, 2005
- [26] Mitroff II. Crisis leadership: planning for the unthinkable. San Francisco: John Wiley, 2006
- [27] Perrow C. Normal accidents. Chichester: Princeton University Press, 1999
- [28] Perrow C. The next catastrophe: reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007
- [29] Reason J. Human error. Cambridge: Cambridge University Press, 1990
- [30] Reason J. Managing the risks of organizational accidents. Aldershot: Ashgate, 1997
- [31] Regester M, Larkin J. PR in practice: risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice. 4th ed. London: Kogan Page, 2008
- [32] Rosenthal U, Boin A, Comfort L. Managing crises: threats, dilemmas, opportunities. Springfield: Charles C Thomas Publisher, 2001
- [33] Smith D, Elliott D, eds. Key readings in crisis management: systems and structures for prevention and recovery. London: Routledge, 2005
- [34] Toft B, Reynolds S. Learning from disasters: a management approach. 3rd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005
- [35] Turner BA, Pidgeon N. Man-made disasters. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997

- [36] Weick K. Making sense of the organization. San Francisco: Wiley-Blackwell, 2000
- [37] Weick KE, Sutcliffe KM. Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001
- [38] Weick KE, Sutcliffe KM. Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007

Журналы, рекомендуемые для дополнительного чтения

- [39] Journal of Contingencies and Crisis Management.
<http://www.wiley.com/bw/journal.asp?ref=0966-0879&site=1>
- [40] Journal of Homeland Security and Emergency Management.
<http://www.bepress.com/jhsem/>
- [41] Organization and Environment (Industrial Crisis Quarterly).
<http://oae.sagepub.com/>
- [42] Risk Management: An International Journal.
<http://www.palgrave-journals.com/rm/index.html>

УДК 658:562.014:006.354

ОКС 03.100.01

T59

Ключевые слова: менеджмент в условиях кризиса; структура менеджмента в условиях кризиса; готовность организации к менеджменту в условиях кризиса; политика менеджмента организации в условиях кризиса; информационный менеджмент в условиях кризиса; осведомленность о ситуации; информационное заявление; общие характеристики кризисов; реагирование на кризис; план менеджмента в условиях кризиса; обмен информацией в условиях кризиса; навыки лидерства в условиях кризиса; особенности принятия решений в условиях кризиса; виды учений для подготовки к кризису

Подписано в печать 30.04.2014.

Формат 60x84^{1/8}.

Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»

123995 Москва, Гранатный пер., 4.

www.gostinfo.ru

info@gostinfo.ru