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, IDT)

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2020

gost.e-ecolog.ru

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 перевода на русский язык англоязычной версии стандарта, 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 международному документу PAS 200:2011 «Менеджмент в условиях кризиса. Руководство и надлежащая практика» («Crisis management — Guidance and good practice», IDT).

Наименование настоящего стандарта изменено относительно наименования указанного стандарта для приведения в соответствие с ГОСТ Р 1.5—2012 (пункт 3.5).

При применении настоящего стандарта рекомендуется использовать вместо ссылочных международных стандартов и документа, указанных в библиографии настоящего стандарта, соответствующие им национальные стандарты, сведения о которых приведены в дополнительном приложении ДА

5 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

6 ПЕРЕИЗДАНИЕ. Май 2020 г.

*Правила применения настоящего стандарта установлены в статье 26 Федерального закона от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации». 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.e-ecolog.ru

© Стандартинформ, оформление, 2014, 2020

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 1
2 Термины и определения 1
3 Понимание кризисов 2
4 Совершенствование готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса 8
5 Планирование и подготовка к реагированию на кризис и восстановлению 16
6 Информирование в условиях кризиса 20
7 Оценивание готовности менеджмента в условиях кризиса 25
Приложение А (обязательное) Перечень рекомендаций 29
Приложение ДА (справочное) Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов и документов, указанных в библиографии настоящего стандарта, национальным стандартам 32
Библиография 33

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 раз в два года. Все поправки будут добавлены в исправленную 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 аннуляции.

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 то, чтобы не вводили в заблуждение претензии на соответствие.

Любой пользователь, заявляющий о соблюдении настоящей PAS, должен быть способным 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 названием «Рекомендации, касающиеся...» (и для удобства перечисленных в приложении А). Рекомендации составляют нормативный элемент настоящей PAS.

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

Глагол «мочь» 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 им:

- 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 дает 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. Читатели 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 читатели посчитают, что настоящий стандарт расходится с положениями, подразумеваемыми и конкретно сформулированными в других документах. Прогресс обязательно несет за собой несоответствие 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 по своему существу ненормальной, нестабильной и сложной 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 непрерывным 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 понимания являются общими, цели и задачи находятся в гармонии, 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 обсуждаются в информационном блоке 1 в разделе 3.

Итак, кризисы и инциденты не являются синонимами. Утверждается, что управление обоими представляет собой отдельные задачи, требующие различных подходов. Отношения между менеджментом инцидентов и менеджментом в условиях кризиса далее рассматриваются 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 обсуждаются в информационном блоке 3 в разделе 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 рассматривается в информационном блоке 2 в разделе 3.

Однако любое решение должно быть принято только после тщательного анализа степени его соответствия размеру, обстановке, культуре, целям и существующим структурам организации. В связи с этим настоящий стандарт предоставляет общие рекомендации, 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 нужно 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 развиться 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 обсуждает 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 принятии 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 техники и процессы оценки подготовки и готовности организации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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 инцидентов и нарушения ее деятельности, направленная на обеспечение непрерывности деловых операций на установленном приемлемом уровне.

[ГОСТ Р 53647.1]

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

[ГОСТ Р 53647.1]

2.3 **информационное заявление** (ИЗ) (common recognized information picture, CRIP): Заявление, содержащее информацию о ситуации и ее понимании, переданное для лиц, принимающим 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 достичь своих целей.

[BS 31100:2008[1)] Управление рисками — Свод правил (измененный)]

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

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

[1)] В настоящее время действует BS 31100:2011.

Издание официальное

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, инцидентов, 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, руководящие организацией и контролирующие ее на высшем уровне.

3 Понимание кризисов

3.1 Что такое кризис?

В контексте настоящего стандарта кризисом является по своей природе ненормальная, нестабильная и сложная 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, чей масштаб и интенсивность 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 нет идеального решения.

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

Кризисы предъявляют особые требования к руководителям и их группам поддержки, в то время как они уже могут быть под давлением недостатка времени и тщательной проверки. Руководители должны обеспечить, чтобы их планирование учитывало потребность сохранения высокого уровня интенсивности ответного действия. Они также должны предвидеть нужды персонала, работающего на высоких уровнях производительности и, возможно, находящегося под воздействием стресса.

Необходимо отметить, что инциденты и кризисы не влияют на нормы безопасности и здравоохранения и обязанность соблюдать осторожность. Они действительны 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 может 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 увеличат уязвимость организации, затруднят реагирование и снизят ее способность восстановиться от воздействий кризиса. Если кризис очень серьезен, организация не сможет остаться в той же форме, как бы удачно он ни был разрешен.

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

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 нельзя сделать никаких предположений о способностях персонала (о стаже, звании или опыте) управлять ими и вывести из них организацию. 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 персонала, который будет направлять и поддерживать деятельность. Необходимо осознать их важность и тщательно управлять процессами отбора, обучения и развития.

6. Нельзя 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 их включению 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:

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

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

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

d) Кризисы, возникающие из-за нарушений (кажущихся или реальных) стандартов честности, этики и корпоративной ответственности. Они могут быть связанны 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.

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

f) Кризисы, следующие за нарушением цепочек поставок, угрожающих способности организации функционировать и поставлять товар.

g) 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 проактивного ответного действия, 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 взаимозависящими. 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:

a) Вероятнее всего, в организации, ее деятельности и руководстве существуют дефекты, которые лежат в основе сбоя, и сам сбой является только видимым симптомом данных дефектов.

b) 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 остаются на месте.

c) 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 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 следующие:

a) Постепенное и прогрессирующее снижение выполнения требований стандартов качества и безопасности, которое остается безнаказанным и воспринимается как нормальный способ работы.

b) 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.

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

d) Культура, виновная в поощрении сокрытий, а также отсутствие общего понимания миссии и целей, создающие оборонительную (если не враждебную) позицию между персоналом и руководством — «мы и они».

e) 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 персонал 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 сосредоточено на том, как определенные типы организаций способны действовать в изменчивых условиях и в то же время демонстрировать низкую частоту несчастных случаев и ошибок. Такие организации обладают высокой надежностью. 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 неотъемлемые риски систем, бизнеса и окружения.

c) Постоянная осведомленность высшего руководства о практических реалиях деятельности, ведущейся на переднем крае.

d) Наличие осознанного чувства общей цели; все части организации свободно и активно обмениваются информацией в сознательной попытке способствовать устойчивости.

e) 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.

f) Готовность считаться с результатами любых экспертиз независимо от официальной иерархии руководства. Поэтому иерархии контроля могут выравниваться и снова восстанавливаться. Это обеспечивает плавное переключение между нормальной и кризисной моделью. Младшие менеджеры и операторы уполномочены (и обязаны) действовать соответственно и независимо при угрозе кризиса.

g) 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. Систематическая точка зрения применяется для исследования источников, развития и влияния потенциальных или реальных кризисов.

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

11. Должны внедряться сканирование горизонта и дисциплины анализа, основанного на внутренних системах.

12. Необходимо учитывать то, как уязвимости к кризису накапливаются в системе.

13. Нужно подвергать сомнению предположения об устойчивости организации и бороться с установленными уязвимостями, представляющими недопустимый риск. Нужно поощрять диалог внутри организации, чтобы уязвимости разных ее частей 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. Нужно установить строгие стандарты и объективность в отношении вынесения уроков из кризиса или несостоявшихся происшествий. Ни личная, ни корпоративная репутации не должны препятствовать обязательству достижения подлинного обучения и увеличенной 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) Организационная культура, где признание ошибок, обнаружение скрытых сбоев, критический анализ систем или действий руководства приравнены к предательству или разрушающему поведению.

e) Отвлечение путем поиска и обвинения лица, на которого возлагается ответственность 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, тренировка и способность использовать систему менеджмента в условиях кризиса могут создать общее ощущение фокуса, цели и высоких уровней уверенности и боевого духа. Это делает организацию более устойчивой и способной лучше приспосабливаться к изменениям.

b) Подготовленная организация, справляющаяся с реальными и потенциальными кризисами, благодаря опыту становится сильнее (внутренне и в плане их бренда) даже после краткосрочных потерь.

c) Организации, не подготовившиеся к кризису, потерпят огромный ущерб своей репутации. Неподготовленность может рассматриваться как ее предательство в отношении персонала, клиентов и причастных сторон.

d) Организации, осведомленные о своей рабочей среде и своих потенциальных систематических уязвимостях, способны лучше избегать или смягчать кризисы. Это показывает готовность и способствует восстановлению. Также снижает потери и ограничивает ущерб, нанесенный кризисом, посредством увеличения скорости и эффективности, с которыми ситуацию можно взять под контроль.

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 дополнительную работу и, возможно, существенные изменения.

Возможно появление нежелания вкладываться в эту способность и даже некоторое возражение против задач и изменений. Поэтому следует проанализировать кратко выгоды для организации и ее персонала. Они обобщены в информационном блоке 2.

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

Рекомендации к 3.9

16. Необходимо отметить общие характеристики организаций с высокими уровнями устойчивости, с целью продвижения этих характеристик внутри собственной организации.

17. Необходимо признавать и бороться с общими препятствиями на пути к достижению более высокой устойчивости, чтобы снизить их влияние. 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 представлена структура, дающая представление об элементах готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса в широком контексте.

Возможность проведения анализа и оценивания готовности к осуществлению менеджмента в условиях кризиса не зависит от того, был ли в организации опыт проведения менеджмента в условиях реального кризиса. Этот анализ и оценивание готовности могут следовать за другими анализами менеджмента, периодическими проверками, инцидентами, тренировками и опытом других организаций. Действия, приведенные в левой части схемы, имеют итеративный характер.

Ответное действие является краткосрочным действием, а восстановление — продолжительным. Однако здесь также возможна обратная связь за счет стадии анализа и оценивания. Все это предоставляет стратегическую и единую структуру для совершенствования готовности осуществления менеджмента в условиях кризиса и применения ее в ответном действии и восстановлении.

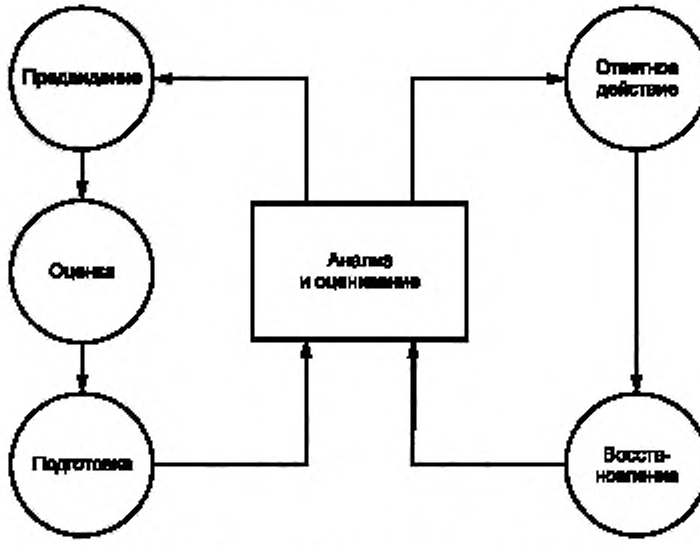

Рисунок 1 — Структура менеджмента в условиях кризиса

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. Информационный блок 3 обобщает четыре основных требования к готовности.

Готовность должна реализовывать и выполнять все элементы структуры менеджмента в условиях кризиса, показанные на рисунке 1. Так, менеджмент в условиях кризиса требует намного больше, чем план и ответное действие, как бы тщательно они ни были составлены.

Формирование готовности требует стратегической приверженности, ресурсов и создания структур и процессов. Требования описаны 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 изложены их цели, описано в общих чертах, как они намереваются реализовать цели, и сформулированы приверженность и стремление высшего руководства. Политика послужит основой и экономическим обоснованием для последующего планирования и осуществления процедур менеджмента в условиях кризиса в рамках структуры, показанной 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, деятельности и стратегическим целям, соответствовать правовой и нормативно-правовой среде, в которой она функционирует.

Механизмы анализа должны быть включены для обеспечения непрерывного поддержания политики и ее соответствия стратегическим целям организации, мониторинга и оценивания прогресса в сопоставлении с планируемыми результатами. Это должно быть сделано в соответствии с принятой надлежащей практикой менеджмента программ и проектов, а также со всеми уже существующими процедурами или процессами, которые позволят ускорить анализ и подчеркнуть его характер как основной деятельности организации.

4.4 Установление ролей и обязанностей

Роли и обязанности, необходимые для осуществления всех возможностей менеджмента в условиях кризиса, нужно установить, документально оформить и огласить. Особое внимание уделяется 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 строиться с учетом проведения анализа и оценивания механизмов мониторинга и подтверждения прогресса в развитии готовности. Последствия всей деятельности менед-

жмента в условиях кризиса, планы для персонала и их обеспечение должны оцениваться и регулярно пересматриваться.

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 концептам менеджмента в условиях кризиса, приведенным в разделе 3, организация должна создать механизмы «сканирования горизонта» и осмотра своих структур и процессов для поиска потенциальных системных уязвимостей. Настоящий стандарт рекомендует методологию обоих действий вследствие следующего:

a) Все организации работают по-разному и имеют различную внутреннюю организацию. Нужно приспосабливать механизмы сканирования горизонта и анализа уязвимости к деловой среде, культуре организации 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 оформлены, отражены в распределении обязанностей и ориентированы на политику менеджмента в условиях кризиса. Это должно обеспечить их выполнение, осуществление отчетов об их результатах и проведение соответствующих мер.

Информация — это ключевой актив менеджмента в условиях кризиса. Эффективное управление информацией имеет решающее значение. Если сканирование горизонта и внутренний анализ уязвимости эффективны, то будет возможно обнаружить ранние и слабые признаки надвигающихся или потенциальных кризисов, которые в противном случае могли быть пропущены или потеряны на общем фоне «шума» нормальных колебаний деловой активности.

Были ли вовремя обнаружены признаки или нет, все равно информация должна быть представлена в такой форме, которая отражала бы ее значение для организации и позволяла бы ее использовать в качестве согласованной основы для принятия решений. Это называется созданием ситуационной осведомленности.

4.7 Ситуационная осведомленность

Идея ситуационной осведомленности была получена из исследований поведения людей, чья производительность зависела от их способности наблюдать за окружением, ориентироваться в его изменениях, быстро принимать решения (особенно в отношении угроз и возможностей) и действовать в непрерывном и высокоскоростном цикле, где преимущество перед конкурентами может быть очень небольшим.

Ситуационная осведомленность значит больше, чем 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 потребность сбора детальных вкладов каждого подразделения в общую сбалансированную оценку.

Эта степень тщательности подчеркивает, что создание ситуационной осведомленности — это намеренный, активный и дисциплинированный процесс, требующий практики. Необходимо активно искать информацию и осуществлять мониторинг каналов.

Применение инструментов поможет людям в достижении эффективности. Два простых и взаимодополняющих инструмента из множества распространенных даны в информационном блоке 4.

Полезно сознательное применение и поощрение конкретных инструментов создания ситуационной осведомленности, а не оставления этого на волю случая или индивидуальных особенностей. Инструменты дают людям, работающим под давлением в экстремальных условиях, базовую структуру,

препятствующую чрезмерности информации или масштабов задач, и помогают создать слаженность и единство подхода в команде.

Лица, принимающие решения, могут опираться на знание об использовании слаженной дисциплины в интерпретации информации, которую они должны использовать для поддержки и в качестве базы своих решений.

Информационный блок 4 — Техники создания ситуационной осведомленности

1. Постоянный цикл 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 инструмент, придающий структуре представления ситуационной осведомленности детализированный вид. Этот инструмент требует, чтобы руководитель разложил задачи по позициям, фиксирующим различные аспекты кризиса, таким образом, чтобы можно было проанализировать и сравнить различные последствия кризиса.

Хорошо знакомым может быть инструмент PESTEELO (или различные перестановки основной идеи), обычно связанный со стратегическим планированием. Этот инструмент легко приспособить для создания ситуационной осведомленности. Лица, принимающие решения, должны оценить его детализацию, поскольку она отражает знакомые стили анализа и дедукции.

P Политические факторы
E Экономические и финансовые факторы
S Социальные факторы
T Технические факторы и проблемы
E Факторы окружающей среды
E Этические факторы
L Правовые или регулятивные факторы
O Организационные факторы

Мнемоническое правило PESTEELO помогает лицами, принимающими 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 он может стать?
Длительность	Как долго он будет продолжаться?
Влияние	Насколько он плох и насколько плохим может стать?
Взаимозависимости	Они должны быть определены в плане того, что происходит, что может произойти и какими будут последствия определенного решения

Из этого следует, что ситуационная осведомленность — это конструкция, которая требует вклада от 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 докладывается другими.

4.8 Информационное заявление

После достижения и изложения согласованного уровня ситуационной осведомленности она может стать частью информационного заявления (далее — ИЗ). ИЗ — это доклад, представляющий согласованное и формальное заявление ситуационной осведомленности. Но он идет дальше, так как представляется в качестве общеорганизационной базы понимания, на которой могут основываться все 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 создание ситуационной осведомленности и применение системы информационных заявлений — это способности, лежащие в основе плана менеджмента в условиях кризиса и его структур. Поэтому они должны быть включены в данный раздел настоящего стандарта.

Информационный блок 5 — Преимущества ИЗ как инструмента поддержки решений

a) Ситуационная осведомленность, на которой основано ИЗ, получена путем внутриорганизационного анализа. Осведомленность должна отражать консенсус в наибольшей степени, в которой это возможно, и, таким образом, способствовать тому, чтобы точки зрения всех подразделений были представлены и сбалансированы. Это снижает риск субъективного и асимметричного принятия решений.

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

c) Благодаря согласованному заявлению о понимании (и ограничениях доступного знания) она снижает склонность лиц, принимающих решения, мешать принятию решений рассмотрением конфликтующих интерпретаций 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 основываются решения, прошла процесс тщательного анализа, гарантии и контроля во многих подразделениях.

e) Решения легче оправдать, поскольку они могут быть связаны с согласованным заявлением о ситуационной осведомленности, основаны на процессе строгого анализа многими подразделениями, гарантии и контроля.

f) Руководители, решившие не основывать свое принятие решений на доказательствах ИЗ, должны будут очень осторожно обосновывать свои решения. Они имеют на то право, но дисциплина ИЗ требует тщательной аргументации пренебрежения информацией. Это очень важный контроль.

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 анализов 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 одному времени.

ИЗ и доклады о текущем состоянии различаются следующим образом:

a) Доклады о текущем состоянии создаются отдельными подразделениями и предоставляются информационному менеджменту. Менеджеры рассматривают эти описания событий и их точку зрения на ситуацию и ее влияние на перспективы.

b) ИЗ представляет свое сопоставление и переработку в общеорганизационное заявление о ситуационной осведомленности, созданной специально для поддержки лиц, принимающих стратегические решения в условиях кризиса.

Это значит, что необходимо создать группу информационного менеджмента, представляющего множество подразделений, и обучить ее по дисциплинам ситуационной осведомленности. Основной результат его деятельности — 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 в разработке сводок для информационного менеджмента.

Разработка ИЗ не должна занять много времени при условии, если:

a) команда обучена, подготовлена, их системы сбора информации и отчета установлены и проверены;

b) их поддерживают стандартные рабочие процедуры, следующие за выполненными процедурами менеджмента в условиях кризиса.

Возможные потери времени, вероятно, могут быть компенсированы с помощью списка приоритетов, составленного с учетом ущерба, который может быть нанесен себе из-за поспешного реагирования на непроверенную и неверно оцененную информацию.

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

Важно понять, что природа, размер и уровень детализации ИЗ будут результатом нескольких факторов, включающих:

a) время, имеющееся для ее создания;

b) количество фактически доступной информации;

c) 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. Размер, объем и детализация доклада должны варьироваться в соответствии с требованиями ситуации.

На раннем этапе реагирования информации может не хватать и лицам, принимающим решения, всем равно нужно знать как можно скорее, что доступно, что может быть подтверждено и что является докладом или слухом. Поэтому раннее ИЗ может быть очень кратким.

На дальнейших этапах при развитии рабочего ритма и меньшего давления времени ИЗ может расшириться в содержании и назначении, так как становится доступно больше информации, могут проводиться более детальные анализы и исследования. Необходимо помнить, что потребности лиц, принимающих решения, меняются и что ряд факторов может влиять на их желание получить больше деталей в любое время.

ИЗ нужно рассматривать как гибкий инструмент, поэтому не существует никакого образца. Как только это осознается, преимущества ИЗ как динамичного, гибкого инструмента поддержки решений становятся очень убедительными.

ИЗ не заканчивается на самом себе. Необходимо всегда помнить, что его цель — это поддержка лиц, принимающих решение, и облегчение их выбора. Если существует непропорциональное внимание на его создании и совершенствовании, появляется риск снижения темпов реагирования.

Разработка и распространение ИЗ должны определяться потребностями тех, кто осуществляет менеджмент в условиях кризиса, а не наоборот. ИЗ должна являться лучшим выражением ситуационной осведомленности и быть создана на основе доступной и возможной информации на момент, когда она необходима. Она должна быть утверждением того, что известно, и как это знание интерпретируется разными департаментами, влияющими на ИЗ.

4.10 Решение дилемм

Кадрирование и деконструкция (выявление скрытых значений, общественных тенденций) стратегических дилемм являются той поддержкой, которую может обеспечить ячейка менеджмента информации и которая должна быть включена в ИЗ.

Рациональные модели принятия решений склонны фокусироваться на создании альтернатив, оцениваемых и сравниваемых для поиска лучшего решения. Однако, как уже говорилось, большинство решений менеджмента в условиях кризиса основаны не на четко определенных альтернативах и должны приниматься в ситуациях, не приносящих четких решений. Они часто основаны на уступках или «менее плохих» вариантах, что отражает дилеммы, связанные со стратегическими выборами в сложных системах.

Некоторые возможные виды стратегических дилемм приведены на рисунке 2.

Например, могут быть важные дела, о которых знает менеджмент в условиях кризиса и которые должны быть выполнены (существенные, но менее заметные для СМИ или причастных сторон), но это может конфликтовать с необходимостью выполнить другие действия для демонстрации общего контроля, авторитета и укрепления доверия (что, возможно, менее важно, но более заметно). Точно так же курс действий с долгосрочной пользой может конфликтовать с курсом ожиданий общественности или сотрудников результатов в короткое время, что свидетельствовало бы о быстром решении.



Рисунок 2 — Стратегические дилеммы в принятии решений

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

Напряженность обостряется СМИ, заинтересованными в сиюминутной событийной ценности, а не точности, и делающими спекулятивные предположения и доклады. СМИ будут спекулировать, в то время как менеджер по управлению в условиях кризиса должен быть предельно аккуратен и точен.

Эта напряженность должна быть учтена в стратегии, планах и ожиданиях корпоративного обмена информацией. Напряженность неразрешима, это трудность, которую нужно признать как реальность и которая должна быть управляемой.

Определение границ дилемм не облегчит принятие решений и не упростит 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 предположения, на которые им приходится полагаться. Эта область обсуждается в информационном блоке 6.

Информационный блок 6 — Регулирование предположений

Все оценки рисков, планы и решения включают предположения, поэтому они неизбежная часть подготовки и реагирования на кризис. Риск заключается в том, что предположения могут быть неверными, непонятыми, необъясненными, непроверенными и не разделяться командой менеджмента.

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

a) Найти: авторов, экспертов и тех, кто заинтересован в предположениях; выявить все предположения и создать условия для того, чтобы их можно было заметить и оценить. Даже тогда, когда предположения кажутся давними и «безопасными», этому предположению (казалось бы, надежному, устоявшемуся) нельзя верить.

Предположения о ценности также нужно обсудить, поскольку могут быть разные мнения о ценности предположения и о его приемлемости.

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

c) Категорирование: важно систематически рассматривать природу обнаруженных предположений.

d) Насколько критично предположение? Используя техническую аналогию, некоторые предположения могут быть более «тяжеловесными», чем другие, и их неверность может привести к сбою стратегии, плана или другой деятельности. Важно установить, какие предположения являются центральными в плане или деятельности, отказ от которых мог бы иметь наибольшие последствия. Другие предположения будут менее значимыми и поэтому не заслуживают исчерпывающего анализа.

e) С чем связаны предположения? Важно определить, связаны ли предположения с «проблемой» (риском или другим стимулом, требующим организованного ответного действия) или с «решением» (набором мер, требуемых для решения проблемы, как она была понята).

f) Тестирование предположений, где это возможно: некоторые предположения могут быть и должны быть тщательно протестированы, где это возможно. Другие предположения труднее тестировать, но нужно искать все имеющиеся доказательства, которые могут помочь в проверке их соответствия и надежности. Главное, противостоять возможным последствиям неверного предположения и досконально их проанализировать. Результаты могут быть неприятными, но их нужно признать.

g) 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. Нужно помнить, что скрытое означает опасное и что при изменении обстановки и знаний выявленные предположения могут постоянно контролироваться.

Измененный текст из: Инструменты принятия решений для менеджмента в условиях кризиса и менеджмента рисков. — Коллегия по чрезвычайному планированию кабинета министров. Не издано.

4.11 Выводы

Положения пп. 4.1; 4,2; ... 4.10 служат кратким введением к некоторым инструментам и методам, помогающим создавать ситуационную осведомленность и излагать ее в ИЗ. Официальные методы очень полезны в интересах качества, согласованности и последовательности.

Персонал должен обучаться их применению, знакомиться с ними в ходе моделирования и учений, основанных на сценариях, желательно проводимых на работе или объекте, который будет использоваться в условиях кризиса. Опросы, анализы учений и реальных событий должны рассматривать их пригодность для целей инструментов и изменять их при необходимости.

Внедрение этих мер может показаться тяжелой задачей. Но нужно помнить, что эффективные структуры и процессы менеджмента в условиях кризиса не могут быть созданы за день. Они требуют разработки, вложений и проверок, если нужно получить уверенность в их способности функционировать, когда необходимо.

Выгоды очевидны. Они включают в себя систему, которая предлагает для хаотических ситуаций модель и процессы подходящего порядка. Это будет полезно для ответного действия, ускорит его и даст чувство дисциплины и ясную цель лицам, пытающимся им управлять.

Это желаемая цель, учитывая способность кризисов стать испытанием для лучших организаций. Он также освободит творческий потенциал команды менеджмента в условиях кризиса и позволит им сконцентрироваться на решениях при уверенности, что все желаемые процессы работают.

Рекомендации к 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10 и 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 создании общей для всей организации ситуационной осведомленности, формулировании ее в ИЗ и ведении оперативной записи.

24. Принимается и используется набор инструментов создания и развития ситуационной осведомленности для достижения общности процессов.

25. После ознакомления сотрудников информационного менеджмента с этими процедурами эффективность методов 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, работающих по стандартной операционной процедуре.

5 Планирование и подготовка к реагированию на кризис и восстановлению

5.1 Общие положения

Если были применены рекомендации разделов 3 и 4, то организация должна быть способной на следующее:

a) «сканирование горизонта» для поиска возникающих рисков;

b) оценку своей деятельности для установления уязвимостей, которые могут расти в ней и которые могут помешать ее ответному действию;

c) осуществление процессов информационного менеджмента, которые отображают ситуационную осведомленность;

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

В отношении к структуре менеджмента в условиях кризиса организация способна предвидеть и оценить риски и принять меры для предотвращения того, что можно предотвратить. Она также будет 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 менеджмента в условиях кризиса к началу анализа после кризиса и фазе обучения.

5.2 План менеджмента в условиях кризиса

Первый вопрос в этом отношении касается размеров, объемов и детальности, ожидаемых от плана менеджмента в условиях кризиса.

В планах менеджмента инцидентов, составленными в соответствии с порядком МНБ, ожидается высокая степень детальности, потому что инциденты, как уже говорилось (см. 3.2), по сути, предсказуемы и вызываются известными рисками с предсказуемыми последствиями. Разумно ожидать структурированное ответное действие, а это подразумевает довольно высокий уровень детальности плана.

Кризисы со всеми их уже определенными и описанными нюансами (см. раздел 3) не поддаются таким высокоструктурированным действиям. Это означает, что планы менеджмента в условиях кризиса не получают пользу от подробных списков действий и видов деятельности.

Менеджмент в условиях кризиса нуждается в гибких способностях, а не в подготовленных методах ответных действий. Поэтому планы менеджмента в условиях кризиса должны быть относительно краткими.

5.3 Ключевые элементы плана

Важной функцией плана является определение и описание условий для выполнения стратегических процедур менеджмента в условиях кризиса. Его успех должен определяться его эффективностью при участии надлежащих людей и групп (достаточно быстро) для направления и поддержки ответного действия так, как установлено в плане.

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

a) определять, информировать и уполномочивать лиц с правом осуществления плана;

b) предоставлять всю контактную информацию, пароли, права доступа и пр., необходимые людям, чтобы занять позицию и начать работать, возможно, в виде сокращенных памятных записок;

c) устанавливать действия людей, которые будут приводить систему и процессы в рабочее состояние, и то, как весь персонал и другие подразделения должны поддерживать и способствовать этому;

d) описывать деятельность информационного менеджмента и подразделений, докладывающих об обстановке, и определить обязанности по разработке ИЗ на первом собрании команды менеджмента в условиях кризиса;

e) объединить ответное действие менеджмента в условиях кризиса с:

- деятельностью МНБ;
- персоналом и ключевыми причастными лицами собственной организации, а также с внешними агентствами и причастными сторонами, 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 момента проверки.

План должен содержать основную стратегическую цель и набор первоначальных задач ответного действия для ориентировки менеджеров на проблему и сосредоточенности первых всплесков активности на общей цели. Это может включать повестку дня для первого собрания, где на первом месте стоит обсуждение последствий ИЗ.

Цель плана менеджмента в условиях кризиса — это облегчение ответного действия, быстрой мобилизации надлежащих людей и предоставление им инструментов для работы. Это не руководство к тому, что делать в определенной ситуации. Существуют причины рассматривать его как основу для изменения, особенно учитывая природу кризисов (см. раздел 3).

5.4 Логистические факторы

Важной функцией плана является определение логистических требований к способности организации управлять в условиях кризиса, включая обеспечение достаточных ресурсов и персонала для мер по координации.

Правильный подбор персонала должен позволить поддерживать ответное действие на длительный период времени и гарантировать чередование и отдых персонала, мониторинг подвергания чрезмерному и разрушающему стрессу и принятия соответствующих мер при его появлении.

5.5 Деятельность команды менеджмента в условиях кризиса

Учитывая динамическую, сложную и непредвиденную природу кризисов, сложно точно предвидеть, какие действия потребуются от тех, кто будет ими управлять. Однако можно предположить необходимость некоторых типичных действий. Возможные примеры приведены ниже.

Необходимо помнить, что менеджмент в условиях кризиса не линеен. Действия могут быть одновременными, их важность меняется с событиями и они все 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 ситуационной осведомленности, подтверждение понимания командой ситуации (индивидуального и общего), ее динамики развития и ее постоянная проверка. ИЗ — очень полезный инструмент в этом отношении.

b) Применение ситуационной осведомленности для моделирования, оценки и постоянного анализа потенциальных и реальных влияний кризиса при применении соответствующих мер для его регулирования.

c) Определение (и постоянный анализ) стратегической цели ответного действия (для всей организации) и дополнительных целей или конечных результатов (для подразделений и команд), приоритетов в управлении проблемами, сроков для действий и проблем распределения ресурсов.

d) Принятие решений и подтверждение внедрения и результатов действий, которые могут включать стратегические выборы для:

- защиты репутации;
- усиления ценностей бренда,
- защиты и восстановления целостности организации и ее бизнеса;
- охраны благополучия сотрудников;
- восстановления или защиты морального состояния.

e) Установление рабочего ритма ответных действий — собраний, инструктажей (брифингов), конференций, распространения ИЗ и пресс-релизов и пр.

Команда менеджмента в условиях кризиса может не присутствовать на постоянных заседаниях и положиться на системы поддержки для выполнения действий, отчета об их влиянии и предоставления новой информации. Изменения нужно сообщать четко и быстро.

f) Определение повесток 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 нужно приписать к лицу, которому дается реальный срок выполнения действия с четкими инструкциями об отчетности.

g) 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, чтобы обеспечить четкое понимание приоритетов и их исполнение и чтобы гарантировать, что поток информации существует и остается на оптимальном уровне.

j) Непрерывный просмотр результатов анализа причастных сторон, чтобы убедиться, что надлежащие лица получают надлежащую информацию, и что их мнения, советы и помощь активно привлекаются. Причастные стороны имеют широкий смысл и включают клиентов, поставщиков и регулирующие органы.

k) Проведение анализа воздействия кризиса и влияния менеджмента в условиях кризиса на бизнес, как обычно, а также на людей в организации и на тех, кто от него пострадал.

l) Мониторинг и постоянный анализ целей и эффективности любой группы, управляющей 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 команд и частей структуры реагирования.

m) Разрешение конфликтов интересов между группами, например вопросов, связанных с распределением ресурсов.

n) Обеспечение стратегического планирования для скорейшего начала восстановления и учет задач восстановления в менеджменте ответного действия.

5.6 Лидерство

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

Может быть невозможным быстрое наведение порядка в явном хаосе, но лидер должен показывать спокойствие, власть и решимость. Это поможет разрядить обстановку, сфокусироваться на деятельности, придать решимости команде и убедить всех причастных 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 со взаимодействием, гибкостью, коммуникацией и посредничеством в принятии решений.

На обоих уровнях лидеры должны чувствовать себя комфортно в условиях неопределенности и быть способными согласованно руководить организацией в очень запутанных ситуациях.

Способность лидера эффективно руководить в условиях кризиса не должна предполагаться или приниматься как должное вследствие назначения или статуса. Для менеджеров, анализирующих их обучение и потребности развития, может быть полезно рассмотрение навыков лидерства в условиях кризиса в соответствии с типологией информационного блока 7.

Информационный блок 7 — Ключевые навыки лидерства в условиях кризиса

Проблемно-ориентированные навыки

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

Навыки межличностных отношений

a) Эмоциональная отзывчивость (самосознание, знание и управление 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 со СМИ.
c) Нахождение общего языка с группами менеджмента.
d) Удовлетворение нужд большого количества различных причастных сторон.

После рисунка 1 текст взят (и изменен) из: Девитт К.Р., Бородич Е.П. Переплетенное лидерство: отсутствующее звено в межучережденческой реакции на крупный инцидент. Журнал непредвиденных обстоятельств и менеджмента в условиях кризиса. 2008 г. декабрь; 16(4):208-16.

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

a) изоляции кризиса;
b) снижению существующих эффектов;
c) снижению вероятности дальнейшего обострения;
d) предотвращению обострения «воспринимаемого» кризиса в «реальный»;
e) предотвращению распространения влияния кризиса на другие части организации;
f) предотвращению распространения влияния на еще не затронутые причастные стороны и/или дополнительного влияния или ухудшения ситуации для затронутых причастных сторон;
g) наложению (или восстановлению) заметного контроля той или иной степени;
h) урегулированию проблем внешних причастных сторон.

5.7 Решения в условиях кризиса — ключевые характеристики

Это, вероятнее всего, повлечет за собой принятие сложных решений, как указано 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 происходить конфликты интересов.
d) Будет стресс, давление и склонность к промедлению; они должны быть отрегулированы и предотвращены.
e) Качество принятия решений будет зависеть во многом от качества информации, получаемой менеджером.
f) Стресс усиливает конфликты личности, стилей лидерства и культур.
g) Менеджеры могут быть обязаны сделать и защитить выбор, который может оказаться некомпенсирующим.

Последствия

К данным факторам можно подготовиться посредством обучения со сложными и реалистичными сценариями (см. раздел 7).

5.8 Работа с людьми

Нужно обратить внимание на поддержание ответного действия на кризис в течение длительного периода времени. Это приведет к последствиям для людей, организации и бизнеса, которые нужно аккуратно отрегулировать.

Кризис может создавать ситуации и события, вызывающие стресс для людей. Необходимые меры должны быть приняты против этого.

Организация, пережившая кризис благодаря надежному и эффективному менеджменту в условиях кризиса, может понести ущерб, если она игнорировала свою правовую и моральную обязанность заботы о покупателях и персонале, которые подверглись кризису.

Подраздел 3.3 отмечает требовательность кризисов к задействованным лицам и необходимость принять во внимание человеческие аспекты работы при устойчивых уровнях стресса. Подраздел 3.9 подчеркивает опасность неспособности учета человеческих аспектов менеджмента в условиях кризиса как потенциального препятствия на пути к успеху. 5.4 предлагает мониторинг подвергания сотрудников стрессу и принятие мер. Проблемы благополучия людей проходят через все аспекты менеджмента в условиях кризиса, что и обсуждается в рекомендации 17.

В идеале руководители в условиях кризиса учитывают человеческие аспекты и последствия каждого принятого решения. 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

Планы и протоколы должны признать важность перехода и передачи, отмечающего прогресс от фазы ответного действия до фазы восстановления в рамках менеджмента в условиях кризиса.

Группа координирования и планирования восстановления должна быть созвана вскоре после фазы ответного действия и начать разработку плана восстановления. Логика ясна: решения, принятые как часть ответного действия, напрямую влияют на планирование восстановления; долгосрочные цели и проблемы восстановления информируют менеджеров ответных действий, принимающих решения по актуальным проблемам.

Группу восстановления ведет стратегический менеджер, она обеспечена ресурсами, а ее лидер участвует в группе менеджмента в условиях кризиса.

Восстановление может быть долгосрочным; можно предположить, что оно продолжит потреблять ресурсы долго после фазы ответного действия. 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, присущие естественным процессам восстановления и уныния, в том числе мемориальным мероприятиям.

Нужно отметить, что восстановление предоставляет возможность обновить, преобразовать и реконструировать организацию. Суть восстановления — не обязательно возврат к предыдущему состоянию. Это может означать движение вперед к моделям бизнеса и структурам организаций нового состояния.

Рекомендации к разделу 5

27. Разработанные планы менеджмента в условиях кризиса должны предусматривать возможность гибкого ответного действия и не сосредотачиваться на конкретных рисках.

28. Планы должны отражать принципы согласно разделу 5.

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

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

31. Восстановление после кризиса должно предполагать 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.

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

Репутации теряются и организации терпят неудачи из-за отсутствия должного внимания к внешним отношениям, популярным мнениям и представлению в СМИ.

Учитываются два ключевых элемента:

a) Нужно тщательно наблюдать за внешними отношениями с особым вниманием на возникающие популярные мнения и то, как кризис и организация представлены в СМИ и цифровых социальных сетях.

b) Необходимость работы со СМИ может потребовать так много времени и энергии, что можно пренебречь важными внутренними коммуникации. СМИ могут быть активом и источником дополнительной возможности передачи ключевых сообщений; они не должны рассматриваться лишь как угроза.

6.2 Стратегия обмена информацией

6.2.1 Введение

Эффективная стратегия обмена информацией должна основываться на понимании менеджмента проблем, оповещении о рисках и взаимодействии с причастными сторонами.

6.2.2 Менеджмент проблем

Благодаря мониторингу признаков изменения можно обнаружить возможности или угрозы, требующие реакции от организации.

Менеджмент проблем имеет дело с перспективным планированием и оценкой риска, который может возникнуть вследствие определенного курса действий. Он тесно связан со сканированием горизонта и анализом внутренних уязвимостей, рассмотренных в разделе 4.

Кроме этого, из-за распространения цифровых социальных сетей проблемы необходимо решать как можно скорее, чтобы организация сама информировала задействованный персонал и причастные стороны. Это имеет три основных последствия для тех, кто управляет кризисом:

a) Цифровые социальные сети увеличили скорость распространения информации. Поэтому руководители должны ожидать быструю информированность общественности о кризисе.

b) Они должны учитывать, что их персонал может использовать сети для оглашения информации вне зависимости от политики компании.

c) Распространенные цифровые социальные сети дают возможность, хотя при этом и возникает риск, осуществления глобальной коммуникации, что может быть использовано для достижения положительного эффекта.

6.2.3 Обмен информацией о рисках

Очень важным является то, как организация справляется с обменом информацией и мнениями между персоналом и причастными сторонами. Обмен информацией может включать сведения о природе кризиса, которые должны быть понятны всем. Это создает условия для участия персонала и причастных сторон в эффективном, компетентном диалоге и/или ответном действии.

Информационный блок 9 дает более подробные сведения об основных потребностях обмена информацией.

Информационный блок 9 — Основные потребности обмена информацией

Коллеги, персонал и другие причастные стороны в разное время могут желать от организации разных вещей. Однако существует ряд основных потребностей обмена информацией, которые можно удовлетворить. 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, где решения/действия основаны на предположениях или мнениях.

c) О лицах, ответственных за управление риском и/или событием кризиса.

d) О выборе или альтернативах, открытых для контроля или смягчения 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 есть в наличии.

c) Того, что лица, ответственные за управления кризисом, тренируются в лидерстве 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 к следующему.

1. организационной среде в данный момент времени;
2. потенциальным интересам и реакциям персонала и ключевых причастных сторон;
3. типу и масштабу события;
4. возможному использованию сайтов цифровых 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 покупатели. Их нужно постоянно информировать о потенциальных и фактических кризисах.

Надлежащая стратегия обмена информацией в условиях кризиса должна определять и назначать приоритеты: какие причастные стороны получат информацию, что, когда и как. План вовлечения причастных сторон должен содержать руководства об уровне передаваемой информации.

Важно помнить, что обмен информацией следует адаптировать по стилю и характеру к различной публике, но суть сообщений не должна меняться.

Стратегия вовлечения причастных сторон дана в информационном блоке 10 (пожалуйста, ознакомьтесь)

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 понятные категории.

Информирование

Осведомление всех ключевых причастных сторон, включая персонал. Это поможет рассеять мифы и слухи, предъявить положительную идею о способности организации бороться с кризисом, по возможности, до вмешательства СМИ, и ее стремлении давать информацию в течение кризиса.

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 со штатом и ключевыми причастными сторонами для распространения основных идей и обратной связи с лицами, принимающими решения, об анализе, альтернативах и/или решениях.

Вовлеченность

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

Сотрудничество

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

Руководители должны быть осведомлены о склонности кризисов к созданию новых причастных сторон, так как 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 через иерархии организации и следуют за линией управления. В таких структурах информация должна течь во всех направлениях: вверх, вниз и на одном уровне.

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

В иерархиях, которые могут иметь высокий уровень жесткости, поток информации медленнее, чем в более плоских структурах, вероятность искажений выше из-за количества границ, через которые она проходит. При прохождении границ скорость потока информации падает и может возникнуть фильтрация.

Обмен информации во время кризиса может быть проблематичным, если потоки информации неэффективны. Если же они эффективны, то информация передается 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 информации 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 боковые линии общения с меньшим количеством звеньев в цепи.

Руководители должны быть осведомлены о чувствительности людей, особенно в стрессовых ситуациях, и о потенциальном и фактическом влиянии 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 должно быть характерным свойством 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:

a) Должна учитываться рабочая среда команды менеджмента в условиях кризиса. Любые отвлечения могут привести к утрате концентрации и отвлекать от процесса принятия решений.

b) Должны быть системы из областей информационных технологий и обмена информацией. Это очень важное требование менеджмента в условиях кризиса должно быть эластичным. Меры МНБ организации, как правило, удовлетворяют этому, однако должны быть избыточные мощности, достаточные для одновременного возобновления бизнеса (в обычном состоянии) и осуществления менеджмента в условиях кризиса.

c) Должны быть разработаны критерии проверки точности информации и выработаны необходимые аналитические навыки. Это относится к более раннему обсуждению ситуационной осведомленности, анализу более широкого перечня последствий и сложных предположений, определению границ дилемм.

d) Каналы обмена информацией должны иметь как можно меньше звеньев в цепи, и должны быть разработаны решения для выявления и преодоления потенциальных узких мест.

e) Необходимо постоянно информировать персонал на всех стадиях кризиса, даже когда не происходит ничего нового. Это действенный способ коррекции дезорганизации, чувства страха и тревоги.

f) План менеджмента в условиях кризиса должен быть согласован с существующими корпоративными планами и процедурами обмена информацией.

6.5 Методы обмена информацией

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

Организации могут рассматривать оптимизацию отдельных сообщений для определенных причастных сторон и использование разных средств передачи для разных типов публики и сообщений. Культура и обычная деятельность организации окажет большое влияние на данный анализ, но руководители должны быть готовы нарушить обычный протокол в интересах надлежащего обмена информацией.

Методы успешного выполнения внутреннего обмена информацией включают:

a) собрания — непосредственное общение, теле- и видеоконференции,
b) инструктажи команды, подразделений и всего персонала;
c) системы корпоративной сети 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) использование СМИ при интервью, пресс-релизах, пресс-конференциях;
b) подготовленные заявления/рекомендации штату для контакта со СМИ;
c) определение ключевых моментов резюме для отдельных причастных сторон и групп по интересам;
d) интернет, включая присутствие в сети организации и ее партнеров.

Социальные сети могут быть полезными в определенных обстоятельствах на внутреннем и внешнем уровне. 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 в 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 организации могут рассмотреть ряд возможных решений. Они включают:

a) использование обращения напрямую, простого языка, адаптированного к потребностям конкретной публики 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.

Должен быть четкий набор «принятых выражений» при инструктаже лиц, общающихся с внешними причастными сторонами. 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 приспосабливаться к условиям кризиса.
33. Должны учитываться основные потребности в обмене информацией персонала и ключевых причастных сторон.
34. Вовлеченность причастных сторон должна быть приоритетной; должно исследоваться возникновение новых причастных сторон.
35. Формальные и неформальные каналы обмена информацией должны применяться с пользой.
36. Должно быть установлено доверие с теми, кого затронул кризис прямо или косвенно.
37. Должен быть разработан план обмена информацией в условиях кризиса.

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

39. Должна учитываться возможность появления мест, снижающих скорость обмена информацией, фильтрации и неверной интерпретации сообщений.

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

41. Персонал должен быть проинформирован на всех стадиях кризиса.

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

43. Должны использоваться методы, средства и стили обмена информацией, соответствующие каждой причастной стороне.

44. В сообщениях должен использоваться простой, недвусмысленный язык.

45. Понятие «принятые выражения» используется для обеспечения согласованности в сообщениях, посылаемых за пределы организации.

7 Оценивание готовности менеджмента в условиях кризиса

7.1 Общие положения

Чтобы система менеджмента в условиях кризиса соответствовала своему назначению, ее следует периодически оценивать, осуществлять непрерывный анализ и совершенствование.

Это значит, что необходимо иметь программу обучения и 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 обмена надлежащей практикой.

Главной целью учения является проверка процедур, репетиция персоналом их ролей, к которым они тренировались, и подтверждения того, что эти меры работают. Они также создают возможности «безошибочного» обучения, создание навыков коллективной работы и (самое главное) уверенности в способности организации управлять во время кризиса.

7.2 Обучение

Роли, ожидаемые от персонала в рамках менеджмента в условиях кризиса, должны быть сопоставимыми с их обычными ролями (или вытекать из них). Например, специалисты обработки данных могут вести журнал записей и заниматься информацией. Разработчики планов должны обдумать, как наилучшим образом использовать персонал на основе их навыков. Это уменьшит, хоть и не полностью, необходимость обучения.

После четкого установления ролей менеджмента в условиях кризиса выполняется анализ потребностей обучения для подтверждения его необходимости персоналу, участвующему во внедрении плана. Результаты включаются в описания должностей и соглашения о производительности.

Учения не должны подвергать персонал трудностям, к которым у них не было возможности подготовиться. Поэтому все, имеющие роль в плане, должны пройти инструктаж и обучение, где необходимо, до учений.

7.3 Аспекты разработки учений

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

a) Установление четкой цели и назначения, чтобы результаты можно было оценить в сопоставлении с заявлением намерения и исхода.

b) Решение того, измерять ли элементы плана отдельно или весь план целиком. Исследования отдельных элементов (например, процедуры, способствующей осуществлению) могут быть эффективными и простыми. Только учения, основанные на плане целиком, могут полностью подтвердить практичность мер, но могут оказаться дорогим и сложным вложением.

c) Потребность в реализме. Это означает, что сценарий и сюжет учения должны быть актуальными и реалистичными, но также побуждающими, творческими и исследовательскими. Цель — оценка динамики команды и личной компетентности. Это предполагает высокие уровни интенсивности, конструк-

тивный стресс и давление, необходимость решения сложных дилемм и принятие сложных решений. Нужно также исследовать план на наличие пробелов, дефектов и нереалистичных предположений.

d) Выбор проводимых учений. Основные виды учений описаны с изложением их преимуществ и недостатков в информационном блоке 11 (пожалуйста, ознакомьтесь). Выбор может быть вызван принуждением или основан на желании руководить управляемой программой различных учений.

e) Решение способов разработки, выполнения и управления учением. Аутсорсинг учений может быть экономным, практичным и полезным благодаря экспертизе консультантов. Он может также предложить элемент нейтралитета и объективности, которые можно получить только со стороны. Однако лица, ответственные за развитие способности организации к управлению в условиях кризиса, обладают наиболее глубоким пониманием ее ограничений и действительности. Баланс преимуществ и недостатков требует внимательного управления.

f) Учение — это возможность самоанализа организации. Оно требует высокого уровня гибкости и честной оценки показателей. Возможно, что весь персонал и подразделения, если не вся организация, проявят себя неубедительно. Тогда этот факт разглашается, решается конструктивно и не скрывается для защиты репутации или избегания неприятной реальности.

g) План учений должен включать в себя их подробный разбор и анализ, что позволяет установить положительные уроки, достигнутые в ходе учений. Затем следует доработать план мероприятий и транслировать уроки в мероприятия. После осуществления улучшений и исправлений и их подтверждения при последующем оценивании уроки можно назвать усвоенными.

Политика организации о проверке и учениях должна быть сформулирована, одобрена высшим руководством и поддерживаться открыто. 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 потребность.

Надлежащее проектирование и управление учениями, поддержка высшего руководства снизят эти тенденции. Однако следует также систематически подготавливать персонал к этому опыту путем объяснения цели и задач процесса и вовлечения их в весь процесс.

Информационный блок 11 — Виды учений

Перечень видов учений варьируется. Общепризнанных определений видов нет. Для целей настоящего стандарта и в интересах согласования с другими изданиями BSI ниже приведен список видов учений [PD 25666:2010, Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по выполнению и тестированию программ непрерывности и чрезвычайных программ (PD 25666:2010. Business continuity management. Guidance on exercising and testing for continuity and contingency programmes)].

1. Отработка

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

Отработки обычно применяются для оценивания важных, но простых процессов.

2. Семинар

Учение, в котором участники разделяются на группы для обсуждения определенных вопросов (связанных с применением плана к какому-либо сценарию или набору сценариев).

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

3. Штабная тренировка

Облегченное учение, в котором участники выполняют определенные роли отдельно и группами. Оно может включать сценарии, которые становятся сложнее по мере того как игроки получают больше информации, симулируя развитие кризиса.

4. Моделирование

Учение, где группа игроков, обычно представляющая центр управления и команду менеджмента, реагирует на инцидент, теоретически происходящий в другом месте. Некоторые могут называть это учением центра управления или командного поста. Преимущество моделирования в тренировке персонала в реальных условиях, где они бы работали во время кризиса.

5. Живая игра

Учение, настолько близкое к ожидаемому ответному действию на реальный инцидент, насколько это возможно предвидеть. Персонал и активы размещаются и двигаются на месте в режиме реального времени.

Преимущества и недостатки

Учения, как правило, отражают в порядке своих номеров увеличение реализма, испытаний и строгости. Однако в том же порядке так же, как правило, отражаются увеличенные уровни затрат организации, сроки подготовки и нарушения нормальной работы.

Они подробно описаны в PD 25666.

7.4 Готовая к кризису организация

7.4.1 Общие положения

Вопрос устойчивости организаций обсуждается в подразделах с 4.7 по 4.10. Организации, готовые к кризису (т.е. активно приверженные к созданию устойчивости), постоянно оценивают свою способность к управлению в условиях кризиса в рабочем порядке.

Характеристики организации, готовой к кризису, схожи с характеристиками организаций, демонстрирующих высокую степень устойчивости согласно разделу 4. Существует много способов создания данной готовности: активное обучение, обучение на примере, анализ культуры и контекста.

7.4.2 Активное обучение

На него уже ссылались в описании различий между установленными и усвоенными уроками (см. 7.3g). Активное обучение возникает при установлении организацией уроков любого кризиса (подвержена ли она ему напрямую или нет) и применении их для внесения изменений.

7.4.3 Обучение на примере

Главное — это способность обнаружить уроки, которые можно заключить из кризисов других организаций и использовать для улучшения своей устойчивости. Может быть много различий между двумя организациями и их опытом, но и также схожестей, не очевидных на первый взгляд.

Обучение на примере означает разумное использование предметных исследований, постановку всего под сомнение, скептическое отношение к устойчивости своей организации в поиске переводимых уроков.

7.4.4 Анализ культуры

Многие организации не выполняют подробный анализ их 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 вредное влияние на ее способность осуществлять менеджмент в условиях кризиса, включают:

a) принятые нормы, убеждения и парадигмы, являющиеся настолько неотделимой частью организации, что их редко ставят под сомнение;

b) существование субкультур, сомневающихся в успехе организации и враждебные ему;

c) предположения о стилях лидерства, пригодности к должности и поведенческих стандартах, основанные больше на привычках, нежели чем на осознанной политике («внутренняя реальность» организации, отличающаяся от ее публичного лица);

d) обвинительная культура, препятствующая разоблачению и анализу ошибок и несчастных случаев и осуждающая разоблачителей;

e) отсутствие связи между менеджментом парадигмы (как, по их мнению, идет бизнес) и реальной деятельностью, ведущейся на переднем крае (как он действительно работает).

7.4.5 Анализ контекста

Там, где анализ культуры смотрит внутрь, анализ контекста требует взгляда наружу на обстановку организации, развития осведомленности о «глубине поля зрения» риска. Он может также показать стратегические взаимозависимости, особенно в отношении к цепи поставок и покупателям.

Несостоявшееся событие должно анализироваться с той же строгостью, что и фактический кризис. Нужно рассмотреть, как он появился, как получилось его избежать или почему он не повлиял на организацию. Особенное внимание уделяется определению того, какие показатели его истоков и разви-

тия были обнаружены или пропущены и почему, и приспособлению способностей организации к упреждению и оценке.

Рекомендации к разделу 7

46. Все элементы готовности (способности) организации к управлению в условиях кризиса должны оцениваться для подтверждения их пригодности в использовании.

47. Персонал должен быть обучен выполнению своих ролей в менеджменте в условиях кризиса до участия в учениях.

48. Персонал должен быть отобран на роли для менеджмента в условиях кризиса на основе близких и похожих навыков.

49. Роли менеджмента в условиях кризиса включаются в описания должности и систем оценки показателей деятельности.

50. Должны учитываться преимущества и недостатки различных видов учений до выбора стратегии оценки.

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

52. Установленные инструменты должны использоваться в организации для оказания помощи в развитии осведомленности о кризисе.

53. Несостоявшиеся события необходимо исследовать; на них нужно 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 осуществление надлежащих ответных действий.

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 важным отбор, обучение и развитие персонала, который будет направлять и поддерживать деятельность. Необходимо осознать их важность и тщательно управлять процессами отбора, обучения и развития.

6. Нельзя 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 их включения 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. Систематическая точка зрения применяется для исследования источников, развития и влияния потенциальных или реальных кризисов.

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

11. Должны внедряться «сканирование горизонта» и дисциплины анализа, основанного на внутренних системах.

12. Необходимо учитывать то, как накапливается в системе уязвимость в отношении кризиса.

13. Нужно подвергать сомнению предположения об устойчивости организации и бороться с установленными уязвимостями, представляющими недопустимый риск. Нужно поощрять диалог внутри организации, чтобы уязвимости разных ее частей 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. Нужно установить строгие стандарты и объективность в отношении вынесения уроков из кризиса или несостоявшихся происшествий. Ни личная, ни корпоративная репутации не должны препятствовать обязательству достижения подлинного обучения и увеличенной устойчивости. Необходимо обратить внимание на применение соответствующих сторонних кураторов в данных процессах.

16. Необходимо отметить общие характеристики организаций с высокими уровнями устойчивости с целью продвижения этих характеристик внутри собственной организации.

17. Необходимо признавать и бороться с общими препятствиями на пути к достижению высокой степени устойчивости для снижения их влияния. 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 строиться с учетом проведения анализа и оценивания механизмов мониторинга и подтверждения прогресса в развитии готовности. Последствия всей деятельности менед-

жмента в условиях кризиса, планы для персонала и их обеспечение должны оцениваться и регулярно пересматриваться.

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 создании общей для всей организации ситуационной осведомленности, формулировании ее в ИЗ и ведении оперативной записи.

24. Принимается и используется набор инструментов создания и развития ситуационной осведомленности для достижения общности процессов.

25. После ознакомления сотрудников информационного менеджмента с этими процедурами эффективность методов 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, работающих по стандартной операционной процедуре.

27. Разработанные планы менеджмента в условиях кризиса должны предусматривать возможность гибкого ответного действия и не сосредотачиваться на конкретных рисках.

28. Планы должны отражать принципы согласно разделу 5.

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

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

31. Восстановление после кризиса должно предполагать возможность обновления.

32. Разработанная стратегия обмена информацией должна быть гибкой и способной приспосабливаться под требования кризиса.

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

34. Вовлеченность причастных сторон должна быть приоритетной; должно исследоваться возникновение новых причастных сторон.

35. Формальные и неформальные каналы обмена информацией должны применяться с пользой.

36. Должны быть установлены доверительные отношения с теми, кого затронул кризис прямо или косвенно.

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

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

39. Должна учитываться возможность появления мест, снижающих скорость прохождения информации, фильтрации и неверной интерпретации.

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

41. Персонал должен быть проинформирован на всех стадиях кризиса.

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

43. Должны использоваться методы, средства и стили обмена информацией, соответствующие каждой причастной стороне.

44. В сообщениях используется простой, недвусмысленный язык.

45. Понятие «принятых выражений» используется для обеспечения согласованности в сообщениях, посылаемых за пределы организации.

46. Все элементы готовности (способности) организации к управлению в условиях кризиса должны оцениваться для подтверждения их пригодности в использовании.

47. Персонал должен быть обучен выполнению своих ролей в менеджменте в условиях кризиса до участия в учениях.

48. Персонал должен быть отобран на роли для менеджмента в условиях кризиса на основе близких и похожих навыков.

49. Роли менеджмента в условиях кризиса вписываются в описания должности и систем оценки показателей деятельности.

50. Должны учитываться преимущества и недостатки различных видов учений до выбора стратегии оценки.

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

52. Установленные инструменты должны использоваться в организации для оказания помощи в развитии осведомленности о кризисе.

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

Приложение ДА
(справочное)

Сведения о соответствии ссылочных международных стандартов и документов, указанных в библиографии настоящего стандарта, национальным стандартам

Таблица ДА.1

Обозначение ссылочного международного документа	Степень соответствия	Обозначение и наименование соответствующего национального стандарта
PD 25666:2010		*
BS 25999-1:2006	IDT	ГОСТ Р 53647.1—2009 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 1. Практическое руководство
BS 25999-2:2007	IDT	ГОСТ Р 53647.2—2009 Менеджмент непрерывности бизнеса. Часть 2. Требования
BS 31100:2008		*

* Соответствующий национальный стандарт отсутствует. До его принятия рекомендуется использовать перевод на русский язык данного международного стандарта и документа в информационном фонде технических регламентов и стандартов.

Примечание — В настоящей таблице использовано следующее условное обозначение степени соответствия документов:

- IDT — идентичные документы.

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.
gost.e-ecolog.ru / 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, Arbuthnot 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 Ii, 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.
gost.e-ecolog.ru

[41] Organization and Environment (Industrial Crisis Quarterly).
http://oae.sagepub.com/

[42] Risk Management: An International Journal.
http://gost.e-ecolog.ru om/rm/index.html

УДК 658:562.014:006.354 ОКС 03.100.01

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; ситуационная осведомленность; 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

Редактор *Е.В. Яковлева*
Технический редактор *И.Е. Черепкова*
Корректор *Е.Д. Дульнева*
Компьютерная верстка *А.Н. Золотаревой*

Сдано в набор 30.08.2020. Подписано в печать 10.12.2020. Формат 60 × 84 1/8. Гарнитура Ариал.
Усл. печ. л. 4,65. Уч.-изд. л. 4,18.
Подготовлено на основе электронной версии, предоставленной разработчиком стандарта

Создано в единичном исполнении во ФГУП «СТАНДАРТИНФОРМ»
для комплектования Федерального информационного фонда стандартов
117418 Москва, Нахимовский пр-т, д. 31, к. 2.
gost.e-ecolog.ru gost.e-ecolog.ru

gost.e-ecolog.ru