

Управление

Стратегии управления

Глобальное здоровье
Международное
14 декабря 2025 года
Докладчики: Лоуэлл К. Купер/Боб
Кайт

Юридическое уведомление и условия использования

Информация в этом наборе слайдов предоставляется только в образовательных некоммерческих целях и не предназначена, и не должна использоваться в качестве юридической консультации. Этот материал не может быть использован или переработан для любых коммерческих целей; ни он не должен быть опубликован каким-либо лицом или агентством, кроме официального организационного подразделения Церкви Адвентистов Седьмого Дня®, если предварительно не получено письменное разрешение от Лоуэлла К. Купера (cooperlc@verizon.net). При соблюдении вышеперечисленных условий разрешение на копирование или использование этих слайдов исключительно для некоммерческого образовательного использования предоставляется при включении этого уведомления. Использование всей или любой части этой программы означает принятие Пользователем этих условий.

Элементы кризиса:



Угроза для организации



Аспект неожиданности



Короткое время для принятия решений



Указывает на необходимость изменений

Типы организационных кризисов

1. Внешние факторы/угрозы:

- Терракты/рукотворные катастрофы
- Обрушение инфраструктуры сообщества
- Природные катастрофы
- Колебания рынка
- Изменение законодательства
- Логистика (транспортировка/доступность продукта)
- Пандемия/вспышка заболеваний

Типы организационных кризисов

2. Внутренние угрозы:

- Отказ технологической системы (например, IT)
- Коллапс инфраструктуры (пожар, разлив опасных веществ, поломка оборудования)
- Противоправные/ преступные действия (мошенничество, злоупотребление, кража информации)
- Неправомерные действия организации (отсутствие мер безопасности, санитарных норм, протоколов)
- Медицинская ошибка/ профессиональная халатность
- Трудовой конфликт
- Утрата/недостаток ключевого персонала
- Конфликт/Насилие на рабочем месте
- Слухи

Случаи организационных кризисов

Внезапные:

- Непредсказуемый по своей природе и времени возникновения
- Непланируемый — элемент неожиданности
- Требуется немедленного и многоаспектного реагирования

Тлеющий:

- Предсказуемый, но неопределенный по времени
 - Растущее недовольство сотрудников
 - Несоответствие протоколам/регламентам
 - Отложенное обслуживание
 - Совокупный эффект пренебрежения известными угрозами

Стратегии управления кризисами

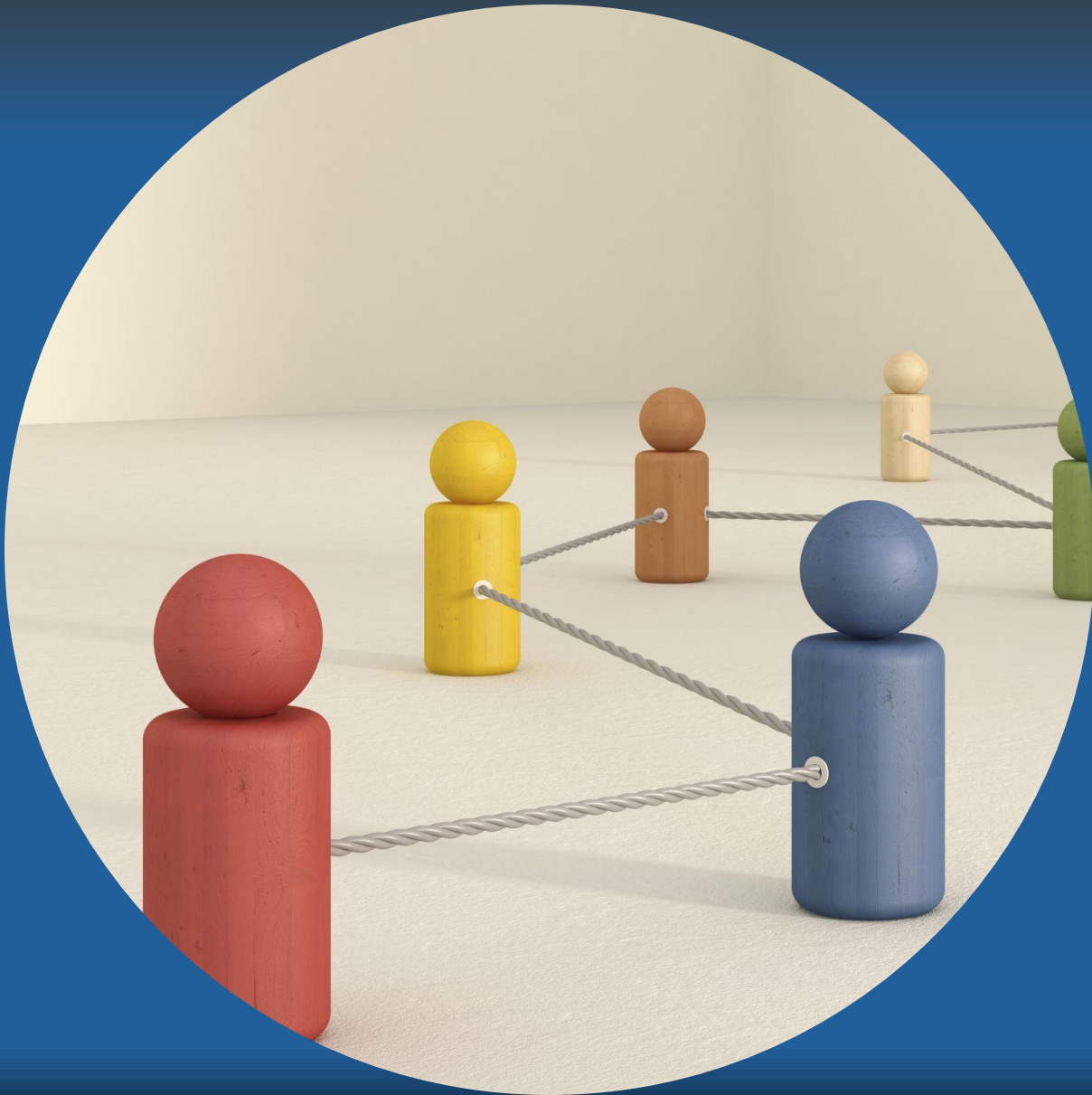
1. Подготовка/профилактика кризиса
2. Вмешательство в кризисных ситуациях
3. Кризисная коммуникация
4. Управление кризисом — юридические аспекты
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор изменений

Стратегии управления кризисами

1. Подготовка/предотвращение кризиса
2. Вмешательство в кризис
3. Кризисная коммуникация
4. Управление кризисом — юридические аспекты
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор изменений

Культура организации

Символы, системы
и убеждения, которые
определяют поведение,
навыки и вовлеченность
людей на рабочем месте.



Ключевые элементы организационной культуры:

1. Основные ценности
2. Единые цели
3. Эффективное руководство
4. Эффективная коммуникация
5. Ответственность
6. Должное признание
7. Здоровая среда

Подготовка/профилактика кризисов

1. Безопасность является главным приоритетом
 - Структурная целостность и доступ к помещению
 - Соблюдение медицинских протоколов/медицинских знаний, основанных на доказательной медицине
 - Идентификация сотрудника/пациента/посетителя
 - Проверка идентичности пациента перед лечением
 - Определены маршруты выхода
 - Огнетушители/пожарные сигнализации актуальны
 - План эвакуации—маршруты и выхода
 - Коды экстренной реакции персонала
 - Система открытого вещания
 - Электрическая система и резервные копии электронной информации
 - Кибербезопасность

Подготовка/предотвращение кризиса — продолжение

2. Связь с сообществом

- Первая помощь (пожарная служба/скорая помощь)
- Полиция
- Коммунальные службы (вода, канализация, электроэнергия)
- Государство
- Контрагенты по обслуживанию/ремонту
- Сеть поставок
- Юридическая помощь
- СМИ (печать, радио, телевидение, интернет, веб-сайт)
- Семьи сотрудников
- Семьи/родственники пациентов

Подготовка/предотвращение кризиса — продолжение

3. План управления кризисом

- Цель плана — сохранить оперативную стабильность и сохранить доверие заинтересованных сторон
- Осведомленность о рисках/внимательность к показателям
- Идентификация ключевых членов команды по реагированию на кризис
- Обучение руководства и персонала
- Симуляции/учебные тренировки
- Документация и доступность
- Определена внутренняя структура руководства

Стратегии управления кризисами

1. Подготовка/предотвращение кризиса
2. Кризисное вмешательство
3. Кризисная коммуникация
4. Юридические аспекты управления кризисами
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор изменений

Кризисное вмешательство

1. Активировать соответствующую команду реагирования
2. Определить непосредственную причину и меры защиты
3. Остановить развитие кризисных ситуаций
4. Сократить воздействие (минимизировать ущерб/защитить активы)
5. Реализовать мероприятия по реагированию /вмешательству
6. Оценить эффективность реагирования /вмешательства
7. Внедрить план коммуникаций

Стратегии управления кризисом

1. Подготовка/предотвращение кризиса
2. Кризисное вмешательство
3. Кризисная коммуникация
4. Юридические аспекты в управлении кризисами
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор изменений

Основные качества коммуникационного плана

- Поддержание доверия и авторитета
- Предоставление своевременной и точной информации
- Снижение негативных последствий

Основные элементы

- Команда по управлению кризисами
- Назначенный представитель
- Списки контактов/связи/СМИ и тд
- Предварительно подготовленные шаблоны для сообщений
- Актуальная информация

Держите свои каскады коммуникации, списки контактов, шаблоны сообщений и полные документы плана на видном месте в вашем интранете, доступном для всех членов кризисной команды. Многие компании также хранят резервный бумажный план на случай технических сбоев.

Заявление о позиции

Предварительно подготовленный шаблон с пропусками, который позволяет немедленно адаптироваться к ситуации и может быть опубликован как можно быстрее.

Это дает команде по управлению кризисом больше времени для понимания ситуации, сбора фактов и в конечном итоге выпуска более информативного заявления. Это также помогает предотвратить распространение неподтвержденных слухов.

Шаблон заявления о позиции

«Мы осведомлены об инциденте на нашем объекте и предпринимаем меры для его решения. Безопасность сотрудников и клиентов является нашим высшим приоритетом. Более полная информация будет предоставлена в кратчайшие сроки»

Шаблон заявления о позиции

Нас огорчили недавним обвинением, касающемся [инцидента/обвинения] в отношении [сотрудника]. [Компания] стремится создать безопасное и инклюзивное рабочее место для всех. Мы продолжаем оценивать ситуацию и эти обвинения. Мы хотим понять, что произошло, и нашим следующим шагом будет работа с нашей командой [персоналом/отделом кадров/исполнительной/юридической службой] для определения наилучшего нового курса действий. Тем временем мы хотели бы выразить наши искренние извинения всем, кого это дело затронуло или расстроило.

Своевременность коммуникации

Правило связи 15-20-60-90:

- Первые 15 минут: Первоначальное признание ситуации.
- Первые 20 минут: Предварительное заявление о известных вам фактах.
- Первые 60 минут: Подробное заявление с обновленной информацией с шагами действий.
- Первые 90 минут: Полный брифинг и регулярные обновления после этого.

Каналы связи

- Телефон
- Ваш интранет (внутренняя система связи)
- Мгновенные сообщения
- Электронная почта
- Текст
- Пресс-релизы/заявления для СМИ

Стратегии управления кризисом

1. Подготовка/предотвращение кризиса
2. Вмешательство в кризис
3. Кризисные коммуникации
4. Управление кризисом — юридические аспекты
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор изменений

Управление кризисом — Юридические аспекты

- Каковы юридические требования в данной ситуации? Существуют ли конкретные законы, касающиеся кризиса?
- Существуют ли обязательные уведомления?
- Требуются ли уведомления?
- Каковы требования к учету и документации, связанной с кризисом, и как долго она должна храниться в учреждении?
- Кто будет ключевыми лицами, принимающими решения в ситуации кризиса, и какую роль играет ваш юридический советник?

Юридические и нормативные требования

- Пусть юридический советник рассмотрит все юридические и нормативные требования для различных типов кризисных ситуаций ДО того, как вы окажетесь в кризисе.
- Знания ускорят реагирование и обеспечат тщательное соблюдение требований.
- Большинство стран и штатов/провинций имеют конкретные обязательства для различных типов кризисов: экологические проблемы, утечки химикатов, киберпроблемы, которые вызывают вопросы о конфиденциальности и сопутствующие опасения.

Страховые соображения

- Предкризисный вопрос о страховании: Для каких типов кризисов мне нужна страховка; какой объем покрытия необходим; и какие франшизы может взять на себя ваша организация?
- Предусматривает ли ваша страховка определенные шаги по управлению кризисом?
- Должны ли вы уведомлять страховщика, когда возникает кризис, и относится ли это к вашему текущему кризису?
- Какую степень свободы имеет учреждение в разрешении кризиса по сравнению с обязательствами позволяющие страховщику заниматься его разрешением?

Будьте проактивными перед кризисом

- Проведите юридический обзор
- Реализуйте надежные протоколы документации
- Знайте, кто являются регулируемыми и юридическими органами для различных потенциальных кризисов и, когда это возможно, развивайте позитивные отношения с ними заранее.
- Попросите юридического советника следить за изменениями в законах и правилах, которые могут касаться вашей организации. Мир новых кризисных ситуаций и регуляторных требований развивается. Будьте в курсе.

Кризисы, затрагивающие более широкое сообщество

- Больницы часто находятся на передовой, когда разрушительная кризисная ситуация поражает сообщество/район.
- Сам кризис может повлиять на внутреннюю работу больницы и её способность реагировать на потребности сообщества. Требования, предъявляемые к больнице, и то, как они выполняются, подвергнут испытанию способность больницы функционировать на оптимальном уровне.
- Неподготовленность к реагированию на экстренные потребности может перегрузить больницу, и она может не справиться с лечением нуждающихся пациентов.

Чрезвычайные ситуации, к которым нужно подготовиться

- Стихийные бедствия — землетрясения, вулканы, снежные штормы, грады, наводнения, ураганы/циклоны, цунами, торнадо и лесные пожары. Эти события могут повлиять на саму больницу, сталкиваясь с чрезмерным спросом на медицинские услуги.
- Терроризм — включая биотерроризм, массовые смерти и травмы (стрельбы и т.д.), угрозы и реальные атаки на больницу. Это может привести к значительному наплыву пациентов.
- Аварии — массовые жертвы, такие как аварии автобусов, поездов или самолетов

Обратите внимание, что этот список не исчерпывающий, но указывает на типы чрезвычайных ситуаций, которые могут возникнуть. Часто география играет роль в типе чрезвычайной ситуации, с которой может столкнуться любая больница.

Чрезвычайные ситуации, к которым нужно подготовиться

- **Биологические и химические агенты** — есть ли у больницы компетентность и соответствующие лекарства для решения возможных последствий?
- **Химические инциденты** — взрывы на фабриках или опасные утечки, которые загрязняют основные системы и вызывают болезни у людей. Есть ли у больницы компетентность и соответствующие лекарства для решения возможных последствий?
- **Вспышки заболеваний** — эпидемические болезни, например, Covid-19, SARS, Эбола, вирус Зика... Есть ли у больницы компетентность и соответствующие лекарства для решения возможных последствий?

Стратегии управления кризисами

1. Подготовка/предотвращение кризисов
2. Вмешательство в кризисные ситуации
3. Кризисная коммуникация
4. Управление кризисом — юридические аспекты
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор перемен

Восстановление после кризиса



- Объявить 'конец кризиса' и начало восстановления.
- Установить новую ментальную ориентацию.
- Селективное и последовательное восстановление деятельности.
- Количественная оценка/заявление о ущербе (если есть).
- Выразить благодарность за жертвы/трудности/пережитую травму.
- Уделить необходимое внимание эмоциональному и психическому здоровью персонала.

Стратегии управления кризисами

1. Подготовка/профилактика кризисов
2. Интервенция в кризисных ситуациях
3. Кризисная коммуникация
4. Управление кризисами — правовые аспекты
5. Восстановление после кризиса
6. Кризис как катализатор изменений

Кризис как катализатор изменений

- Проведите анализ первопричины (RCA), чтобы выяснить основную причину проблемы.

Анализ первопричины

Исследование проблемы для выявления ее основной причины, а не только симптомов. Основные компоненты включают в себя:

- Четкое определение проблемы
- Сбор данных
- Анализ (люди, процесс, оборудование, материалы, окружение, управление)
- Идентификация первопричины(причин)
- Разработка корректирующих и профилактических действий
- Назначение ответственных и определение сроков

How to do 5 whys analysis

Как провести анализ 5 почему?

Собрать всех, кого эта проблема затрагивает в непосредственно

Assemble together everyone who is immediately affected by the problem



Identify the Incident
Определить инцидент



Определив событие, попробовать понять основные моменты, которые произошли
Identifying the event, understand the basics of what happened.

Gather your team
Собрать всю команду

Спросить, в чем заключается основная проблема

Ask "Why?"
Спросить «почему?»



Ask what's causing the main problem.

При каждом ответе задать вопрос «почему?»

Ask "why" for each answer.



Ask "Why?" four more times

Задать вопрос «почему?» еще 4 раза

Выяснить, в чем первопричина конфликта

Identify Root Causes



Know what the root cause of the problem is.

Обсудить с вашей командой наилучшее решение как действовать дальше

Discuss the best solutions with your team and decide how to proceed.



Develop and Implement Action Plans

Разработать и реализовать план действий

Кризис как катализатор изменений

- Изменения в политике, процедурах, практиках, имуществе.
- Посмотрите за пределы своей организации, чтобы узнать, как другие реагировали на аналогичные кризисы.
- После идентификации необходимых изменений определите шаги для их реализации.

Проблема инициирования изменений:

Как раскачать лодку, не выпасть из нее?



Принятие изменений в организации

- Изменения могут быть медленными, поэтапными и сопровождаться неудачами
- Необходимо быть открытым к конструктивной критике



Преодоление сопротивления изменениям:



Стратегии управления изменениями:

1. Представьте яркое будущее.

- Лидеры часто слишком быстро подходят механически к изменениям, не потратив усилия на формирование желания к изменениям.
- Создайте ясное завтра, но не унижайте прошлое.
- Сформируйте убеждение, что «мы можем сделать лучше»
- Воздействуйте на эмоции людей. Когда вы вдохновлены и воодушевлены переменами, ваше влияние начинает действовать на других.

Стратегии управления изменениями: — продолжение

2. Подготовьте убедительные аргументы.
3. Установите ожидания команды и устава.
4. Обзор текущего состояния.
5. Обучите (необходимость, как и преимущества) и воодушевите.
6. Определите новые символы, системы, поведения.
7. Реализуйте (моделируйте ожидаемое поведение).
8. Продолжайте, так как значительные изменения требуют времени.

Реакции на изменения на рабочем месте:

ШОК

Shock



Замешательство/смущение



отрицание

Denial



Гнев/страх
Anger/fear



враждебность

Hostility



Resistance



сопротивление



Stress

стресс

Sadness грусть



Управление кризисами в действии

Кризис Tylenol в 1982 году

- Семь человек погибли в Чикаго после приема капсул Tylenol, в которые был добавлен цианид.
- Johnson & Johnson действовали быстро и активно, отзывая 31 миллион упаковок Tylenol, несмотря на незнание о том, как цианид попал в продукт.
- Чтобы восстановить доверие потребителей, они принесли публичные извинения, сотрудничали с правоохранительными органами и ввели упаковку, защищенную от взлома.
- Их быстрая реакция и прозрачность в конечном итоге спасли репутацию бренда.

Кейсы управления кризисами:

- Ураган Мелисса — обрушившаяся панель крыши чуть не задела сотрудников.
- Госпиталь — кандидат на должность медсестры предоставляет поддельное имя для подтверждения прохождения экзамена. (Утверждает, что имя изменилось в связи с браком)
- Госпиталь — медсестра обвинена после того, как в госпитале обнаружили необъяснимые переломы у младенца.
- Госпиталь — медсестра приговорена к пожизненному заключению за сознательное назначение смертельных доз инсулина.
- Бренд компании: Boeing 737 MAX. Приостановка (2019-2021).
- Цепочка поставок: Toyota (землетрясение в Тохоку 2011 года).

Ресурсы

1. Шаблоны управления кризисами <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-templates>

2. Заявления для СМИ

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://useworkshop.com/blog/11-examples-of-holding-statements/%23:~:text=%3DWe%2520are%2520saddened%2520by%2520the,or%2520upset%2520by%2520these%2520accusations.&ved=2ahUKEwio-eG62taNAxVJDE>

3. <https://www.nsf.org/knowledge-library/creating-successful-crisis-management-plan>

4. Шаблоны слайдов 5 Почему: <https://JustFreeSlide.com>