

АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ ТЕХНОГЕННЫХ КАТАСТРОФ НА ПРИМЕРЕ АВАРИИ НА МЕДНО-РУДНОЙ ШАХТЕ В ЧИЛИ В 2010г.

*В.В. Левит, ООО «ШСК «Донецкшахтопроходка», Украина
М.А. Ильяшов, ПРАО «Донецксталь»-МЗ», Украина
Д.Т. Торубалко, ООО «ШСК «Донецкшахтопроходка», Украина*

Мы живем в стрессовой кризисной ситуации, в той или иной степени смягченной, а чаще усугубленной субъективными поступками. В их основе лежит выбранная или навязанная линия поведения окружающей нас части общества, где мы работаем и живем.

Период кризиса любого происхождения и любого масштаба — это лучшее время осмотреться и понять, а точнее выработать правила поведения в современном быстротечном агрессивном мире.

Если же говорить об авариях и чрезвычайных происшествиях, то антикризисная практика подтверждает, что организацию губит не само по себе происшествие, а неадекватные при этом действия менеджмента, сопровождающиеся управленческим хаосом. Независимо от отрасли большинство аварий и катастроф, к сожалению, происходит по одному и тому же сценарию. Катастрофу «любят» и за то, что она снимает ответственность, приводит к одобряемым народом пертурбациям и популярному в массах и психологии людей переводом благополучия во второсортную потребность, то есть «лишь бы не было войны!».

Но к возникновению чрезвычайных ситуаций можно и нужно готовиться, например, планированием определенных управленческих действий, созданием базы данных необходимых людей, разработкой и финансированием современных безопасных технологий, выработкой принципов и стратегии антикризисной программы, т. е. созданием своего рода «плана ликвидации аварии», в котором будет проведён анализ возможных кризисных ситуаций и путей их решения.

Многообразие кризисных ситуаций позволяет вычленить для любых кризисов общие характеристики:

- отсутствие исчерпывающей информации об инциденте или неблагоприятной ситуации;
- быстрое и непредсказуемое развитие ситуации в худшую сторону;
- отсутствие средств и ресурсов для эффективного урегулирования сложившегося положения в короткие сроки;
- потеря контроля над ситуацией;
- необходимость в выработке особых и беспрецедентных стратегий и тактики;
- повышенное внимание общественности и СМИ;
- необходимость в формировании положительного образа предприятия, оказавшегося «в переплете», и «сочувствующего» пиара.

Важнейшей основой эффективного управления кризисными ситуациями, как показал мировой опыт, является сильный лидер, обладающий управленческим опытом и необходимым набором личностных качеств. Лидер, умеющий эффективно и быстро мобилизовать необходимые ресурсы, при непосредственном и полном принятии персональной ответственности, преодолевая гордыню и личные амбиции. Лидер, уверенный в своих способностях организовать работу созданной им команды. Лидер, способный создавать и вести за собой команду единомышленников, потому что от непродуктивно инакомыслящих он своевременно избавился. Участниками его команды должны стать наиболее компетентные в возникших вопросах сотрудники. Действия команды должны быть направлены на поиск путей для скорейшего получения результата, с учётом всех рисков и сложностей.

Ярчайшим примером успешного руководства по выходу из чрезвычайной ситуации техногенного характера последних лет стала ликвидация аварии на меднорудной шахте в Чили в 2010 г.

5 августа 2010 года на шахте Сан-Хосе, близ Копьяпо, Чили, произошёл обвал породы. В результате этого 33 горняка оказались замурованными на глубине более 600 м и примерно в 5 км от входа в шахту. В результате аварии людям пришлось находиться под землёй в течение трагических 69 дней до того, как спасателям удалось эвакуировать их на поверхность.

Главными ликвидаторами аварии были президент Чили Себастьян Пиньера, Луис Урсуа, начальник смены горняков, оказавшийся вместе со своей бригадой в подземном завале и конечно же Лоренс Голборн, министр горнодобывающей промышленности Чили.

Голборн имел и был готов применять свои административные и лидерские навыки, полученные кстати и на практике, и при учебе. Взявшись за разрешение кризиса, министр постоянно держал в уме, что есть такие вопросы, в которых он не разбирается, поэтому необходимо делегирование принятия решений, находящихся за пределами его компетенции. Успешной ликвидацией этой аварии сегодняшним и будущим командирам производства была доказана необходимость давать возможность специалистам своей команды самостоятельно принимать профессиональные решения, осуществляя лишь общий контроль за ходом их принятия и выбор самого приемлемого из них.

Разбирая по полкам поведение этого, как показали жизненные испытания, выдающегося руководителя, мы убедимся в правильности приведенных ниже обобщающих подходов по ликвидации кризиса любого происхождения. Это:

- неотложное и личное участие высшего руководства;
- поиск технических решений в увязке с экономическими, социальными и политическими;
- открытость и прозрачность;
- доверие к подчиненным и жесткое расставание с неконструктивными оппонентами и безынициативными сотрудниками.

Неотложное и личное участие высшего руководства. Будучи министром и имея доступ к государственным ресурсам, Голборн, вероятнее всего, был наилучшим кандидатом в руководители работ по ликвидации аварии и спасению людей. Он также понимал, что катастрофа в шахте может обернуться катастрофой для руководства страны, если он возьмет ответственность на себя, но не сможет достаточно хорошо и уверенно управлять выходом из кризиса. На месте аварии царил полная неразбериха. Не было достоверных фактов даже о количестве горняков, находившихся в шахте. И когда, прибыв на рудник, министр отправился на совещание с участием представителей владельца рудника, спасателей, местной полиции и правительственных чиновников, он, еще не владея какой-либо точной информацией, не струсил и решил провести совещание под своим председательством.

Открытость и прозрачность. Несмотря на тяжелейшую психологическую обстановку, министр Голборн решил немедленно сообщить родственникам горняков о проблемах, с которыми столкнулись спасатели. Раскрывая принципы прозрачности поведения при кризисной ситуации, напомним, что допуская как удачу, так и провал, Голборн рассказывал участникам ликвидации аварии и наблюдателям не только об успехах, но и о неудачах. Он открыто сообщал всем родственникам и прессе обо всех проблемах, которые возникали при спасении шахтеров, считая, что только такая полная и последовательная открытость позволит ему оставаться лидером в глазах заинтересованных сторон.

Доверие к подчиненным и жесткое расставание с неконструктивными оппонентами и безынициативными сотрудниками. Важным направлением работы министра в процессе принятия решений стало создание атмосферы открытого сотрудничества всех членов команды. В том, что решения принимались прозрачно и безотлагательно, заслуга всей руководящей команды, которая охотно придерживалась этих принципов. Но, прежде всего, этому способствовал настрой, созданный лидером.

Важным направлением работы министра в процессе принятия решений стало создание атмосферы открытого сотрудничества всех членов команды. В том, что решения принимались прозрачно и безотлагательно, заслуга всей руководящей команды, которая охотно придерживалась этих принципов. Но, прежде всего, этому способствовал настрой, созданный лидером.

Поиск технических решений в увязке с экономическими, социальными и политическими. Опираясь на свой опыт в бизнесе, Голборн постарался вести диалог таким образом, чтобы члены его команды в большинстве случаев могли принимать решения по инженерным вопросам самостоятельно. Но инженеры, предлагающие, по их мнению, надежное техническое обоснование для каждого из серьезных шагов, должны были убедить в этом Голборна, который не стеснялся задавать вопросы и проверять различными способами поданные идеи. Если же по каким-то задачам члены команды не могли прийти к единому решению, то Голборн не боялся брать на себя роль конечного арбитра.

Срочное формирование команды оправдало себя уже во время первых обсуждений вариантов доступа к шахтерам. Когда прозвучало предложение пробурить скважины диаметром 13 сантиметров, чтобы попытаться определить местоположение горняков и затем опускать им по этим скважинам припасы, Голборн понял, что именно это должно стать первым срочным шагом, одновременно сделав вывод о необходимости привлечения к руководству этими работами эксперта по горному делу. Потребность в быстром и правильном выборе стала еще более настоятельной, когда на рудник стали прибывать различные экспертные группы с иными инженерными решениями. В скором времени почти 20 компаний, оценив обстановку уже не впопыхах, а зная больше, чем знали ликвидаторы в первые дни, стали предлагать министру воспользоваться их оборудованием, персоналом и экспертными знаниями. При этом ни у кого из прибывших на рудник инженеров не было достаточных знаний и опыта, чтобы сделать мудрый и аргументированный выбор из всех предложений, в который бы поверил лидер.

Частные и обобщающие антикризисные подходы. Изучение победоносного опыта работы команды министра Голборна по спасению шахтеров позволяет сделать несколько очевидных выводов о правилах поведения лидера непосредственно в ходе кризиса.

Первое правило: чтобы создать платформу для формирования и мобилизации руководящей команды, необходимо признать, что руководитель ограничен во времени и не обладает всей необходимой компетентностью.

Второе правило: чтобы понять, кого именно следует пригласить в кризисную команду, нужно определить весь круг ключевых заинтересованных сторон (в рассматриваемом случае это были горняки, бурильщики, родственники, субподрядчики и правительство).

Третье правило: во время кризиса критически важно не только быстро собрать команду, но и организовать ее конструктивную работу и мотивацию в условиях стресса.

Четвертое правило: во время кризиса необходимо общее и техническое руководство командой, но руководитель должен управлять процессом принятия решений в команде, а не предлагать и принимать конкретные технические решения.

Возвращаясь к единству теории и практики, как к методу, которым, как видно, отлично владел и который использовал министр Голборн, мы убедились, что он придерживался стратегии альтернативных возможностей, которая предполагает движение к цели одновременно двумя или более путями. Эта стратегия ценна не только повышением вероятности удачи, но и тем, что если какой-то из вариантов окажется неверным, то не придется терять время на разработку других вариантов. Теория гласит, что такая стратегия применяется именно тогда, когда события разворачиваются стремительно. Вот и министр создал две команды бурильщиков для определения местоположения горняков под землей. Одна бригада должна была пробурить скважину в вентиляционную выработку недалеко от предполагаемого места нахождения горняков, а вторая непосредственно в то место, где, по расчетам, были заблокированы горняки. Голборн понимал, что даже при такой «двойной стратегии» вероятность того, что хотя бы одна из скважин позволит пробиться к горнякам, крайне невелика. Тем не менее, он пришел к выводу, что эти два плана — наилучшие из всех вариантов, и не ошибся.

Дополнительные принципы антикризисного руководства, проверенные лидерскими решениями Голборна можно разделить на три стадии:

- принятие на себя ответственности за разрешение кризиса;
- создание команды для решения специфических вопросов и руководство этой командой;

- выбор варианта разрешения кризиса.

Каждая из этих стадий требует особого набора навыков принятия решений, а каждое решение имеет конкретные последствия.

Готовность Голборна взять на себя ответственность оказалась едва ли не важнейшим шагом для осуществления антикризисного руководства. Службы спасения во всех странах, в том числе и в Украине, давно следуют протоколу и устоявшейся процедуре, согласно которым назначается руководитель аварийного штаба. В данном случае министр не был обязан протоколом или другим нормативным актом возглавить команду-штаб. И ситуация оставалась бесконтрольной до тех пор, пока не появился он, тот человек, который оказался способным заполнить вакуум лидерства и спасти людей.

Последняя стадия по выбору варианта разрешения кризиса нацеливает на постоянную поддержку и мотивацию команды. Решения команды на достижение главной цели критически важно направлять в условиях, когда нет места ошибкам. А так как ошибки возможны при нехватке времени и неуверенности в конечном результате, увеличение вероятности того, что хотя бы один из вариантов окажется успешным, предопределяет необходимость создания нескольких альтернативных путей разрешения кризиса. При этом успеху способствует легитимность лидера, реноме его команды, вера людей в успех, положительная оценка заинтересованных групп в полном своевременном раскрытии всей важной информации.

Изложенная выше ситуация счастливого выхода из трагического происшествия для обобщения и практического использования сведена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Принципы и приемы лидерства на примере спасения людей в Чили (2010 г.)

Принцип лидерства	Пример из операции по спасению горняков
<i>Принятие ответственности за решение кризиса</i>	
1. Сильная база предыдущего управленческого опыта.	Голборн ранее руководил крупной компанией.
2. Оптимальная позиция для принятия ответственности.	На момент аварии Голборн был министром, т. е. членом правительства.
3. Уверенность в ответственности, основанная на опыте.	Слова Голборна: «Я разбираюсь в том, как управлять».
4. Постепенное принятие ответственности.	Влияние родственников горняков: «Вы должны быть нам опорой».
<i>Формирование руководящей команды для управления кризисом</i>	
1. Признание фактов ограничения во времени и отсутствия необходимой компетентности.	Слова Голборна: «У меня нет технических знаний».
2. Определение круга ключевых заинтересованных сторон, отношениями с которыми нужно управлять.	Правительство, 20 компаний, 33 семьи, 1400 репортеров.
3. Быстрое формирование руководящей команды, идущей к цели в условиях стресса.	Слова одного из ликвидаторов: «У нас была миссия — спасти людей».

4. Управление процессами принятия решений в команде, но не результатами.	Слова Голборна: «Я давал высказаться экспертам».
<i>Выбор действий для ликвидации кризиса</i>	
1. Фокусировка внимания на быстрое разрешение кризиса.	Слова одного из ликвидаторов: «Мы делали наилучшее на высокой скорости».
2. Нацеливание всей команды на разрешение кризиса.	Не выпячивалась роль «суперлидера».
3. Создание альтернативных способов решения кризиса.	Было одобрено три плана по спасению горняков.
4. Открытость всей информации, чтобы сохранять легитимность.	Слова Голборна: «Мы не могли ничего скрывать».

О роли личности. Изучение поведения других лидеров во время кризиса, может выявить немного иной «контрольный список», но большинство из принципов окажутся ключевыми в широком диапазоне обстоятельств и причин, касающихся лично руководителя:

- готовность взять на себя ответственность базируется на предыдущем управленческом опыте;
- для реализации ответственности необходима оптимальная позиция (должность) в организации;
- ключевой фактор — основанная на опыте лидера уверенность в том, что он обладает способностью организовать работу, необходимую для разрешения кризиса, даже если лидер не является специалистом в тех технических вопросах и функциональных областях, которые нужно будет учесть в критической ситуации.

Выводы.

1) Готовых рецептов предотвращения кризисных ситуаций или поведения в них не существует. Печальный опыт аварий и катастроф на нашей многострадальной земле часто связан с тем, что инструкцию читают в двух случаях: первый — когда нечего читать; второй — когда уже всё сломано.

2) Драматическое развитие как внешней, так и внутренней ситуации обычно выявляет удивительный факт: использовавшиеся до последнего времени методы управления становятся неэффективными, а иногда и вредными.

3) Предвиденье возможных последствий наших поступков или нашего бездействия, изучение и анализ чужих ошибок должны учить нас быть настороже и находиться в состоянии постоянной «боевой» готовности или хотя бы обученности: особой, специфической, антикризисной.

4) Для достижения успеха необходимы целеустремленные, энергичные действия, прежде всего руководства организации, основанные на тщательном анализе сложившейся обстановки. Это предполагает профессионализм антикризисного управления и специальную подготовку лидеров компании. Особое место занимают профессиональные навыки, которые приобретаются в процессе обучения или опыта работы.

Некто пострадавший от кризиса сказал: «Когда рушится мечта, то появляется жгучее желание восстать из пепла». Но для этого нужно прежде всего учиться на ошибках. Необходима послекризисная «разборка»: что было правильным, что улучшить в управлении, как предотвратить следующий кризис и т. д. Своевременная оценка работы с выявлением слабых мест, недостоверной информации, предвзятости и необъективности помогут повысить уровень доверия в команде и улучшить отношения, проявят компетенцию лидеров.