

## Руководство по планированию действий в случае стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций

Автор: Джофф Андервуд (Geoff Underwood), управляющий Парка дикой природы Клеланд, п/я 245, Стирлинг, S.A., Австралия

### Введение

Стихийные бедствия, катастрофы и кризисы ежегодно влияют на жизни тысяч и тысяч людей. В течение нескольких минут такое событие может полностью разрушить сообщество или место вашей работы – и изменить жизни местного населения навсегда. Те, кто понимает, что представляют собой стихийные бедствия, и знает, какие упреждающие действия могут быть предприняты, могут существенно сократить негативное воздействие таких событий. Данное руководство было написано на основе первого практического опыта, полученного в Природном заповеднике Тидбинбилла (Канберра, Австралия). Помимо этого я также посетил семинар по Планированию действий в случае стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций, который проходил в рамках Международного конгресса киперов (4-7 октября 2003 года в парке «Авифауна» в Нидерландах). Результаты этого семинара также включены в настоящий документ.



Огонь пожирал всё на своём пути: обугленные стволы деревьев – это всё, что осталось вокруг разрушенного комплекса для содержания животных.

18-ого января 2003 года лесной пожар, распространяющийся с помощью ветра, скорость которого достигала 160 км/ч, охватил площадь в 5500 гектаров в Природном заповеднике Тидбинбилла, уничтожая всё на своём пути. Позже огонь дошёл до самых пригородов Канберры, разрушив более 500 жилых домов и иных строений и сделав окружающие ландшафты полностью чёрными. Чтобы лучше всего описать последствия этого пожара, я могу сказать, что сцена, увиденная мной в заповеднике, вызвала прямые ассоциации со взорванными атомной бомбой в конце Второй Мировой Войны городами Хиросима и Нагасаки. Более 75% животных, содержавшихся в неволе на территории заповедника и около 90% свободно живущей на территории фауны погибли или получили несовместимые с жизнью повреждения. Практически вся инфраструктура, обеспечивавшая ежедневную работу и обслуживание самого заповедника и населявших

его животных, сгорела дотла, всё применяемое нами для работы оборудование было разрушено – даже мой дом не уцелел.

За последние годы мы стали свидетелями немало количества серьёзных природных или спровоцированных человеком стихийных бедствий и катаклизмов в различных регионах нашей планеты. Лесные пожары, землетрясения, наводнения, цунами, оползни и другие природные бедствия, а также разнообразные аварии на энергетических предприятиях, разливы и выбросы химических (отравляющих) веществ в окружающую среду, катастрофы инженерных сооружений и акты насилия имеют огромное воздействие на людей и их жизни. Одним общим фактором для всех перечисленных событий является то, что момент их наступления и размеры принесённого ими ущерба являются непрогнозируемыми: никто не знает, где произойдёт следующее стихийное бедствие или техногенная катастрофа. Итак, что же мы можем сделать, чтобы подготовиться к чему-то неизвестному и чтобы ваши действия после наступления чрезвычайной ситуации были осуществлены максимально безопасным, эффективным и конструктивным образом? Для этого вам нужен план!



Вольтер для содержания коал на следующий день после пожара: тела погибших животных лежат на дороге.

Подготовка подробного «Плана управления кризисными ситуациями» не предотвратит катастрофу. Однако, планирование действий в таких ситуациях заранее, определение ключевых мероприятий, функций и сохранение информации существенно поможет вам обеспечить безопасность персонала и победителей, уменьшить негативное воздействие катастрофического события на работу вашего учреждения, гарантировать благополучие и минимизировать эмоциональное влияние этого события на ваших коллег и, конечно, в огромной степени от наличия «кризисного плана» зависит то, сможете ли вы гарантировать максимально эффективный уход и заботу о коллекции содержащихся в неволе животных во время и после чрезвычайной ситуации. Во многих странах и регионах наличие такого плана управления кризисными ситуациями является официальным требованием, однако, даже если в вашем регионе закон не обязывает учреждения разрабатывать подробные планы действий в экстренных и чрезвычайных ситуациях,

каждой организации следует самостоятельно позаботиться о подготовке такого плана, а весь персонал учреждения должен быть ознакомлен с таким планом. Часто говорят, что «катастрофы случаются тогда, когда опасность встречается с уязвимостью».

И, наконец, никогда не забывайте закон Мёрфи: «Если что-то может пойти не так, это обязательно случится, причём – в самое неудачное для этого время». И помните, если вам кажется, что в этом конкретном случае закон Мёрфи не сработал, возможно, Вселенная готовится к чему-то по-настоящему грандиозному – и ужасному.

### Основы

Вот три базовых компонента любого плана управления кризисными ситуациями:

- готовность
- реакция
- восстановление

В процессе разработки плана управления кризисными ситуациями вам нужно будет пройти следующие этапы:

- оценить специфические риски и уязвимости вашего учреждения
- определить, какой персонал и какие ресурсы необходимы для эффективного реагирования
- создать эффективную коммуникационную и тревожную системы, включая четко разработанную цепочку подчинения, команд и указаний
- проверить свой план во время «учебной тревоги» - искусственно смоделированного чрезвычайного происшествия
- определить, какие действия должны быть предприняты во время «восстановительной фазы», которая последует за преодолением острого кризиса

Всеобъемлющий план управления кризисной ситуацией обеспечивает основу для запланированной реакции, то есть гарантирует, что в случае чрезвычайного происшествия персонал будет реагировать и действовать таким образом, который обеспечит безопасность и благополучие:

- персонала
- содержащихся в неволе животных
- посетителей
- вспомогательного персонала (работников по договору / субподряду)
- окружающей среды
- сообщества, живущего поблизости от учреждения
- оборудования, строений и проч. собственности

Критическим фактором, без которого никакой план в вашем учреждении не сможет быть жизнеспособным, является поддержка со стороны управляющего звена и привлечение к деятельности в рамках такого плана всех сотрудников. Также очень важно пользоваться услугами профессионалов для оценки вашего плана и определения его слабых и нуждающихся в доработке сторон.

Готовность: что должен включать в себя План?

### Кризисное событие

Одной из главных сложностей подготовки «Плана управления кризисными ситуациями» является то, что, по сути дела, вам приходится продумывать руководства к действию в ситуации, которую вы не можете предсказать (ни в части её природы, ни в частности масштаба) и которая может случиться в неизвестный момент в будущем. В то

время, как некоторые учреждения смогут выделить приоритеты – то есть события более вероятные, чем другие в силу особенностей географического положения или каких-то иных факторов, прочим учреждениям придётся планировать на все случаи возможных событий.

В этот перечень входят (но отнюдь не ограничивают его):

- побег животного из вольера
- зоонозные болезни и эпидемии
- опасные биологические агенты
- потерявшиеся [на территории] люди
- смерть или травма
- повреждение инфраструктуры в результате пожара или наводнения
- вооруженные нападения и грабежи
- нападение животного
- отключение электричества (или других коммунальных услуг: водоснабжения, газа, телефонной связи)
- авария инженерных систем
- повреждения в результате шторма
- угроза людям / вопросы безопасности (нападение, захват заложников и т.д.)
- вандализм
- аварии / инциденты с автомобилями и другими транспортными средствами
- провокация преступления с целью его изобличения
- удар молнии
- медицинские обстоятельства (связанные с посетителями или с персоналом)
- опасные химикаты (и продукты их горения)
- бомба или иная угроза взрыва
- стрельба (угроза стрельбы) из огнестрельного оружия
- газ / токсичные испарения
- падение метеорита
- отравления
- падение деревьев / леса

Вам может показаться, что вышеприведенный список слишком обширен, но я хочу обратить ваше внимание на то, что за последние 27 лет, в течение которых я работал в промышленной сфере, я лично встречался почти что с каждой из этих ситуаций – то один раз, то другой. Некоторым учреждениям следует рассмотреть дополнительный список потенциально опасных ситуаций (что обусловлено особенностями их географического расположения или иными важными факторами).

- лесные пожары
- сходы лавин, сели, обвалы грунта
- землетрясения
- циклоны, ураганы, торнадо и иные «климатические бедствия»
- снегопады, лёд
- осадка почвы, карстовые воронки
- наводнения
- температурные экстремумы (экстремальная жара или мороз)
- цунами, штормовой нагон воды и иные события, связанные с приливами
- извержения вулканов, лахары и др. сопутствующие процессы
- утечки радиоактивных веществ

Изучение угроз

Меры по минимизации угроз должны быть разработаны в соответствии с выводами тщательного изучения угроз. Их задача – сделать ваше учреждение менее подверженным серьёзному риску, связанному с возникновением экстренных или чрезвычайных ситуаций.

К таким мерам по минимизации угроз относятся:

- хорошо структурированный план управления экстренными / чрезвычайными ситуациями: как уже говорилось, разработка подробного плана не предотвратит катаклизм (будь то природный или антропогенный), но планирование процессов заранее поможет вам обеспечить безопасность всех, кто подвергнется воздействию ситуации.
- соблюдение (и обучение этому соблюдению) персоналом безопасных рабочих практик: это одна из тех немногих мер, которые на самом деле помогут вам снизить вероятность наступления некоторых типов кризисных событий в вашем учреждении. К сожалению, очень многие кризисные события происходят в зоологических учреждениях именно в результате несоблюдения трудовой дисциплины и рабочих практик. Важно также, чтобы все обеспечивающие безопасность рабочие практики были не только «приняты», но и соблюдались на практике, даже в условиях стресса.
- предварительная оценка вашего учреждения службами пожарной охраны, полиции и других ведомств: и снова, это одна из тех немногих мер, которые вы можете предпринять для того, чтобы заметно снизить интенсивность некоторых кризисных событий. Большинство сотрудников зоологических учреждений не подготовлены к работе в условиях экстренной ситуации и не обладают достаточным опытом. А привлечение экспертов из профессионального сообщества позволит определить и подчеркнуть потенциальные поводы для беспокойства, которые «внутренний» персонал легко мог пропустить.
- знакомство полиции, службы пожарной охраны и прочих ведомств, не имеющих опыта взаимодействия с зоопарками и дикими животными. Это позволит вам не только познакомить сотрудников спасательных служб с особенностями организации вашего учреждения, его территории и проч., но и помочь им понять специфические аспекты и нужды, обусловленные уникальностью природоохранных учреждений и их непохожестью на что бы то ни было, с которыми они столкнутся в случае возникновения кризисной ситуации.
- тревожное оповещение / сигнализация на случай погодных катаклизмов, пожаров или иных опасных ситуаций: убедитесь, что эти тревожные sireны работают, их значение известно всем сотрудникам и даются заблаговременно для того, чтобы у персонала было достаточно времени для закрытия / эвакуации учреждения или иных защитных мер.
- действующая программа технического обслуживания всех механизмов в зоопарке. Такая программа обеспечивает регулярные проверки всех технических средств и оборудования, обеспечивает возможность провести быстрый ремонт или замену повреждённого / испорченного оборудования. Эта мера также позволит существенно сократить вероятность того, что в вашем учреждении произойдёт какая-либо экстренная ситуация, вызванная аварией инженерных систем.

Как будет осуществляться управления  
содержащимися в неволе животными?

Как часть подготовительного процесса должны быть разработаны чёткие процедуры управления содержащимися в учреждении животными. Эти процедуры должны быть подробно прописаны и доведены до сведения сотрудников. Первым и основным аспектом, несомненно, является благополучие животных. Однако необходимо также учитывать вопросы безопасности персонала, посетителей, находящихся на территории учреждения субподрядчиков расположенных вблизи жилых зон и их

населения. Управление животными в кризисной ситуации будет зависеть от ряда факторов, в том числе от размера и характера учреждения, местных законодательных требований и фундаментальным философским подходом, которого придерживается ваше учреждение.

Один из вопросов, который нам пришлось решать в Парке Тидбинбилла был таким: стоит ли нам оставить содержащихся в неволе животных в их вольерах на время кризиса или же выпустить их. В данном случае необходимо подчеркнуть, что мы занимаемся содержанием и демонстрацией австралийских видов фауны, характерной для данного региона, таким образом, принимая решение выпустить наших животных «на волю», нам не приходилось рассматривать такие соображения как «а не создадим ли мы (по окончании кризиса) инвазивную популяцию вида, никогда в данной местности не обитавшего?» или «не окажутся ли в неконтролируемых условиях животные, могущие быть потенциально опасными для населения?». Большая часть наших вольеров представляет собой «открытые выгулы» площадью от пары гектар до 30 гектар. Отловить всех животных на такой территории было физически невозможно за то время, которое у нас осталось после сообщения о приближении стихийного бедствия. Учитывая особенности вольеров и риск того, что выпущенные животные дополнительно пострадают в результате дезориентации и неспособности справиться с новой ситуацией – нахождением вне привычных ограниченных территориально вольеров – мы приняли решение оставить животных в вольерах и бросить силы на дополнительную защиту территории от огня. Проведённые после пожара исследования показали, что в огне уцелело всего 25% содержавшихся в неволе животных, однако нужно учитывать, что этот показатель значительно выше, чем процент выживших среди свободно живущих на территории Парка диких животных, что доказало правильность нашего решения защищать вольеры и оставить животных в них.

Вам также необходимо чётко определиться с тем, защите каких видов вы собираетесь отдать приоритет, поскольку вы можете оказаться в ситуации, когда времени на спасение всей коллекции будет недостаточно. Таким образом в данном случае план нужен как шаблон для принятия решений относительно того, какие виды получают наибольший приоритет спасения и защиты, а какими придётся рискнуть и только надеяться, что они сумеют выжить в чрезвычайной ситуации. Специальные стратегии, направленные на повышение уровня выживаемости, должны быть разработаны для имеющих более низкий приоритет спасения видов (например обеспечение вольеров и внутренних помещений спринклерными системами на случай пожара или перевод этих животных в помещения, где они обычно проводят ночное время), однако это в большей степени будет зависеть от того, с кризисом какого типа вам доведётся столкнуться и какое время на упреждение у вас будет перед тем, как произойдёт катастрофа. Процесс оценки и определения приоритетов в вопросах защиты и спасения животных будет тяжёлым и болезненным для всех, кто изо дня в день заботится об этих животных, ухаживает за ними и обеспечивает их благополучие. Однако достичь результатов в таком случае гораздо проще, если действовать в соответствии с разработанным для кризисных ситуаций планом управления процессами, а не пытаться решить все вопросы уже после того, как чрезвычайная ситуация обрушилась на вас и ваше учреждение. К сожалению, в случае с бедствием, обрушившимся на Тидбинбиллу все особи «с высоким приоритетом», которых нам удалось отловить и переместить в «безопасное место» до пожаров, погибли из-за того, что огонь полностью уничтожил и это «убежище»! Урок, который мы извлекли из этой ситуации таков: стихийное бедствие может оказаться гораздо более масштабным, чем вы ожидаете, поэтому перемещая животных в «безопасные зоны» убедитесь, что они находятся на достаточном удалении для того, чтобы не быть затронутыми тем же самым бедствием.

Как более подробно поясняется ниже, вы также должны учитывать, какие у вас есть возможности действий в случае, если вольеры в учреждении будут серьезно повреждены и непригодны для возвращения выживших животных, поскольку даже капитальные строения на территории, подвергшейся «атаке стихии» могут быть полностью или частично разрушены.

Наконец, план также должен включать информацию о возможной необходимости оценки состояния и эвтаназии животных, которые пострадали слишком серьезно. В Тидбинбилле это осложнялось тем, что огонь разрушил наш ветеринарный блок со всем оборудованием, так что было необходимо обратиться за помощью в другое ветеринарное учреждение. Доступность [для выполнения работы] нашего штата ветеринаров также оказалась весьма ограниченной, т.к. их отозвали для оценки состояния и эвтаназии скота окрестных хозяйств (это является частью их обязанностей как членов широкого сообщества).

Не рассчитывайте, что все удобства и блага цивилизации, доступные вам прямо сейчас, останутся доступны во время (и после) экстренной ситуации, например:

- электричество
- водоснабжение
- газ
- телефоны (наземные линии и мобильная связь)
- радио или пейджеры
- топливо
- ветеринары, медикаменты, расходные материалы и ветеринарное оборудование
- оборудование для ограничения подвижности и отлова животных и условия для их последующего содержания
- площади для размещения и лечения животных
- склады и хранилища кормов
- поставки кормов
- прочее необходимое оборудование и материалы
- ключевые сотрудники

#### Вам нужны резервы и запасы

После лесных пожаров в 2003 году электроснабжение региона, где расположен парк Тидбинбилла было восстановлено лишь через несколько недель, а это значит, что всё это время мы не имели ни воды, ни телефонной связи. Нельзя просто полагаться на использование переносных генераторов электроэнергии или мобильной связи. В случае масштабных стихийных бедствий (как это произошло в случае с пожарами в 2013-ом году), окружающие поселения и сообщества также серьезно пострадали и оказались в том же положении, что и мы. В результате найти доступный для аренды генератор оказалось практически невозможно, а мобильная связь (инфраструктура которой также была частично повреждена огнём) была перегружена. К счастью, мы смогли использовать установленную кузове автомобиля передвижную радиокommunikационную сеть для связи с «внешним миром», однако если в вашем учреждении нет такого оборудования, вы можете столкнуться с полной невозможностью осуществлять связь и координацию какой-либо деятельности и восстановительных работ. В таких условиях будет подорвана сама основа, на которой выстроен весь план управления кризисными ситуациями, а любые действия, направленные на восстановление работы, обратятся полным хаосом.

Также вам необходимо учитывать, что, возможно, вольеры будут полностью разрушены или повреждены настолько, что станут непригодными для размещения в них выживших животных – что вы будете делать в таком случае? В Тидбинбилле удивительным оказалось как раз то, что многие животные смогли выжить. Некоторые из

них остались невредимы даже несмотря на то, что их вольеры вплотную примыкали к сгоревшим до основания строениям. И снова, не рассчитывайте, что у вас обязательно сохранится возможность каким-либо образом разместить животных на месте. Возможно, вам потребуется перевезти раненых и выживших животных в другое учреждение. Вам также стоит заранее продумать свои действия на случай, если у вас под рукой не окажется средств для отлова и удержания животных. Хотя у нас сохранилось несколько ловушек на складе, который пожар почти не повредил, все наши сети, сканеры микрочипов и прочее оборудование погибло в пожаре. Нам, к счастью, удалось получить всё необходимое от других учреждений нашего штата, однако и здесь возникли проблемы: оборудование не прибыло запланированным для этого рейсом, т.к. всё доступное место в самолёте было занято предметами первой необходимости и инвентарём для служб спасения, работавших в зоне катастрофы.

И, наконец, продумайте варианты действий в ситуации, если ваши ключевые сотрудники вдруг окажутся недоступны. Несмотря на то, что во время пожаров 2003 года ни один из членов нашей команды не погиб и не получил серьёзных повреждений некоторые из них были настолько травмированы произошедшим, что не смогли прийти на работу. Другие потеряли в огне свои дома или близких, а значит, тоже были заняты решением личных проблем и сложностей, то есть не могли участвовать в работе учреждения. Мы также столкнулись с тем, что некоторые наши ключевые сотрудники были призваны для выполнения своих обязанностей в условиях чрезвычайной ситуации в местных сообществах ( в том числе и для координации работ по восстановлению).

#### Реакция: делегирование, коммуникации и тренинг

План управления кризисными ситуациями должен чётко указывать имена или должности тех, кто будет отвечать за оценку степени риска и за реакцию на любое кризисное событие, а также указывать, какие внешние службы и органы должны быть проинформированы в случае наступления различных типов чрезвычайных происшествий. В то время как коммуникации – это то, с чем учреждения вполне успешно справляются в своей ежедневной работе (хотя и видят возможности для самосовершенствования), в случае наступления кризиса этот аспект приобретает критическое значение, поскольку любое кризисное событие означает появление множества эмоциональных и стрессовых факторов, которые необходимо учитывать. Невероятно важно, чтобы этот аспект был учтён в плане – до того, как случится экстренная ситуация. План тоже должен ясно указывать, какие тренинги и какое обучение должен пройти персонал, какое оборудование и какие технические средства потребуются для соответствующего реагирования в случае наступления экстренной ситуации, а также пояснять, как все эти цели могут быть достигнуты.

Приоритетными направлениями в любой ситуации должны быть следующие:

- обеспечение личной безопасности
- идентификация ситуации угрозы
- сообщение об инциденте
- инициирование реакции

Часто в кризисной ситуации люди склонны пренебрегать собственной безопасностью в попытке тем или иным образом «справиться» с ситуацией. К сожалению, во многих подобных случаях такие действия приводят к гибели «спасателя» или получению им травм, что, безусловно, не приносит никакой пользы тем, кто на самом деле нуждается в помощи (как, впрочем, и самому «спасателю»). Прежде, чем входить в любое помещение / вольер / объект для оказания помощи следует убедиться, что эта территория полностью безопасна для вас. Также вы должны проверить то, насколько точно вы определили угрозу в каждой конкретной ситуации, поскольку и с этим иногда

возникают проблемы: ошибка в определении типа и степени угрозы могут стоить «спасателям» жизни или вести к получению травм.

### Назначить лидера

Во время бедствия или кризиса люди склонны впадать в панику или избыточно реагировать какими-либо иными способами, хотя заранее, конечно, невозможно предсказать, кто именно каким образомотреагирует в ситуации стресса. Сталкиваясь с травмирующим событием, каждый человек будет реагировать по-своему, такие ситуации могут заставить проявиться как лучшее, так и худшее в человеке. В случае, если не отработаны принципы лидерства и подчинения в команде, в момент наступления чрезвычайной ситуации неизбежны проблемы, а вероятность получения травм и повреждений, потери животных, причинения значительного ущерба собственности, оборудованию и строениям существенно возрастает. Так что вашим первым шагом на пути подготовки к стихийным бедствиям и прочим внештатным ситуациям должно быть назначение «координатора действий на случай ЧП». Такой сотрудник должен быть обучен оценивать степень угрозы и принимать решения о необходимых действиях. Также следует назначить «запасных» координаторов на случай, если первый координатор по той или иной причине не сможет добраться до учреждения или получит травмы, погибнет или по иной причине и не сможет участвовать в работе в кризисный момент.

«Координатор действий на случай ЧП» несёт ответственность за надзор над всеми действиями, предпринимаемыми для преодоления экстренной ситуации, включая процесс планирования и принятие решений, а также заблаговременное обучение членов «команды по борьбе с ЧП»..

В случае наступления экстренной ситуации обязанности координатора включают:

- принятие решения о том, требует ли ситуация экстренных действий
- принятие решений о прекращении определённых работ в случае необходимости
- эвакуация персонала и посетителей в случае необходимости
- обеспечение информирования экстренных служб и привлечение их помощи в случае необходимости
- оповещение управляющего звена о возникновении экстренной ситуации и о принятых мерах
- координация действий по борьбе с экстренной ситуацией (или совместная работа с экстренными службами и под их руководством)
- координация работ по восстановлению (или совместная работа с экстренными службами и под их руководством)

Назначенный на время чрезвычайной ситуации координатор должен находиться в специально определенном для этой цели «командном центре», который одновременно должен служить и центром коммуникационным. В случае масштабных катастроф такие блага цивилизации как, например, электричество, водоснабжение, телефонная связь могут отсутствовать в течение долгого времени, так что «командный пункт» должен включать в себя отдельное помещение, где сотрудники, занимающиеся исполнением поручений, могли бы делиться информацией, докладывать о новостях. Также именно эта точка станет центром обмена информацией с «внешним миром». Очень важно, чтобы «командный пункт» находился в легко достижимом месте. Системы коммуникаций и экстренного оповещения (например, портативные рации и радиостанции, громкоговорители, мобильные телефоны и проч.) должны быть доступны для того, чтобы сделать информирование и оповещение более эффективным, а также чтобы наладить координацию действий персонала с местными властями.

Структура «команды быстрого реагирования на ЧП», которая подчиняется координатору, будет зависеть от размера, типа и других отличительных особенностей вашего учреждения, но она должна быть чётко определена. Эти люди должны быть обучены и подготовлены реагировать на все возможные экстренные ситуации, список которых вы заранее составили в вашем «Обзоре возможных опасностей», - от небольших локализованных инцидентов до масштабных катастрофических событий. Также обязательно, чтобы структура и принцип организации «команды быстрого реагирования на ЧП» была прозрачна и понятна для всех, кто работает в вашем учреждении заблаговременно – до того, как случится нечто экстренное или внеплановое.

### Коммуникации

Как вы собираетесь обеспечить следующее:

- Как вы ознакомите с планом действий в случае стихийного бедствия / экстренной ситуации весь свой персонал, сотрудников служб быстрого реагирования? Как доведёте до сведения каждого из них, что именно следует делать в экстренной ситуации?
- Ознакомлены ли с разработанными процедурами новые члены коллектива и представители служб быстрого реагирования?
- Все ли проинформированы о последних изменениях?
- Принята ли во внимание необходимость управлять медиа?

Весь персонал должен понимать, как реагировать в потенциально чрезвычайных ситуациях и какова роль каждого из них в процессах борьбы с ЧП и последующего восстановления. План управления кризисными ситуациями должен быть доведён до сведения каждого члена коллектива 1) когда он только разработан; 2) когда ответственность конкретного человека меняется в рамках действующего плана и 3) когда меняется сам план. Актуальная версия плана должна быть доступна всем сотрудникам в легко достижимом для всех месте, а копия плана должна предоставляться каждому во время обучения и вводного инструктажа новых работников.

Механизм отчётности о чрезвычайных ситуациях также должен быть включён в план и чётко разъяснён всем сотрудникам. Самое главное – своевременно проинформировать о кризисном событии назначенного ответственного координатора, именно это является гарантией того, что план управления кризисными ситуациями будет своевременно запущен и начнёт приводиться в действие, что дополнительные ресурсы или необходимая помощь будут получены в случае такой потребности и что будет обеспечена безопасность всех вовлечённых в работу лиц. Не забудьте включить в план запасную систему коммуникации на тот случай, если ваши телефоны или радио перестанут работать, ведь тогда вам обязательно потребуется страховка – дублирующая система коммуникации и координирования действий по преодолению кризиса и восстановлению. Несмотря на то, что необходимо заранее определиться с тем, какие из служб экстренного реагирования необходимо будет призвать на помощь в той или иной ситуации и заблаговременно внести все актуальные контактные данные в план, последнее, что вам следует сделать – это заставить сотрудников искать эти сведения в самом плане. Все номера экстренных служб, радиосигналы и любая другая контактная информация должны быть наклеены на коммуникационное оборудование, информационные щиты и в других соответствующих местах. Также у вас может возникнуть необходимость проинформировать о внештатной ситуации отсутствующих по той или иной причине (например, в нерабочее время или в выходной день) сотрудников, поэтому контактные данные персонала также должны быть доступны.

Особые инструкции по отключению специального оборудования, закрытию помещений и сворачиванию стандартных деловых операций также должны быть включены в план. Должны быть пописаны процедуры эвакуации, в том числе и способы

подсчёта персонала и посетителей, эвакуированных с опасной территории. Должны быть продуманы и выбраны специальные места встреч и сбора людей, командные центры и зоны ожидания эвакуации, которые следует отметить на картах вашего учреждения наряду с маршрутами для эвакуации и «зонами безопасности».

Сразу после эвакуации координатор должен выяснить, эвакуирован ли из опасной зоны весь персонал. Это может оказаться не так-то просто, учитывая сменный график многих сотрудников, перестановки в этом графике, а также наличие на территории большинства учреждений работников-субподрядчиков. Для выполнения этой задачи рекомендуется назначить отдельное лицо, желательно сотрудника кадровой службы или службы безопасности, которое займётся пересчётом эвакуированного персонала и определит, есть ли пропавшие. Задача пересчитать благополучно эвакуированных посетителей представляется значительно более сложной, впрочем, это зависит в том числе и от размеров вашего учреждения.

Наконец, управление медиа – это ещё один неотъемлемый компонент плана. В то время, как в Тидбинбилле нам «посчастливилось» не вступать в контакт с журналистами в течение нескольких недель после пожара (они были слишком заняты освещением последствий огненного шторма в жилых районах Канберры). Однако со временем им также стал понятен огромный масштаб потерь, понесённых сельскими районами и национальными парками, так что перед нами тоже встал вопрос: как мы справимся с этой ситуацией – а также с нашими обязательствами по восстановлению учреждения как такового. Чаще всего любые эпизоды гибели или получения травм и ранений содержащимися в неволе зоологических учреждениях животными привлекают пристальное внимание прессы, поэтому в плане следует заранее предусмотреть, кто будет общаться с медиа от имени учреждения, а также контролировать, чтобы присутствие прессы не препятствовало осуществлению всех необходимых работ по восстановлению учреждения после произошедшего.

### Обучение и оборудование

Специальное обучение и оборудование может потребоваться для сотрудников, которые будут осуществлять спасательные операции, оказывать первую помощь и заниматься другими срочными вопросами, в изобилии появляющимися перед «командой быстрого реагирования на ЧП».

Такие команды оказываются на передней линии обороны во время любого чрезвычайного происшествия. Перед тем, как утвердить состав этой группы, вам следует взвесить и оценить психологическую готовность и способность каждого из сотрудников выполнять эту работу. В зависимости от размера и характеристик вашего учреждения, его особых потребностей и уязвимостей перед теми или иными факторами риска, возможно, вам потребуется обучить несколько специализированных команд, каждая из которых должна полностью осознавать, с какими потенциально опасными ситуациями они могут столкнуться и какие меры могут предпринимать. Тренировочные сессии должны проводиться на регулярной основе для того, чтобы удостовериться, что команда (команды) знакомы со всеми процедурами, что они осведомлены о любых внесённых в план или процедуры изменениях. Лидеры команд должны обладать особыми качествами, поскольку им придётся руководить работой людей в стрессовой и потенциально опасной ситуации. Они должны отдавать команды спокойно и твёрдо, они должны знать, что должен делать каждый из членов команды, каковы их обязанности и какова их ответственность.

Для работы «команд быстрого реагирования» может потребоваться специальное оборудование, а значит все причастные лица должны быть не только ознакомлены с правилами использования того или иного оборудования, но также обучены работать с ним полностью безопасным способом (гарантирующим не только их личную безопасность, но

также и безопасность всех окружающих – одним из примеров является применение оружия). Местонахождение, доступ, особые правила и другие нюансы – всё это должно быть учтено, оборудование должно складироваться не менее, чем в двух точках на территории для того, чтобы в случае потери одного хранилища в результате стихийного бедствия, вы всё ещё могли воспользоваться необходимым оборудованием, находящемся в непострадавшем хранилище. Также убедитесь, что обслуживание и проверка всех технических средств проводится на регулярной основе, чтобы не оказаться в кризисной ситуации с полным складом неработающего оборудования.

Как уже упоминалось ранее, рекомендуется обратить внимание на заблаговременную закупку ключевых единиц вспомогательного оборудования (например, генераторов или работающих на батарейках средств дистанционной коммуникации), чтобы в случае наступления экстренной ситуации все необходимые технические средства уже находились в вашем учреждении, так как аренда такого оборудования, как правило, оказывается совершенно невозможной в случае, если стихийное бедствие затронуло более обширную территорию.

Наконец, весь персонал вашего учреждения должен регулярно проходить тренинги и обучаться тому, каким процедурам сотрудники должны следовать во время кризисной ситуации. В дополнение к проведению теоретических учебных сессий, на которых персонал пошагово знакомят с планом, поясняют отдельные сложные места или потенциально опасные ситуации, одним из лучших способов убедиться, что ваш персонал в курсе того, какая роль отведена каждому в работе в случае наступления чрезвычайной ситуации, являются регулярные тренировки и «учебные тревоги». Процесс практических тренировок не только помогает людям понять механику и логику различных ситуаций, с которыми они могут столкнуться во время кризиса, но само физическое осуществление каждого из этапов плана помогает увидеть его слабые стороны и допущенные в ходе составления плана ошибки. После каждой «учебной тревоги» необходимо проводить официальный «разбор полётов» действий всех участвовавших в тренировке сотрудников, предоставлять каждому комментарии и рекомендации относительно его / её действий. Выводы, сделанные на основе практических занятий, также могут помочь усовершенствовать какие-либо пункты плана.

Формальная проверка плана также должна осуществляться на регулярной основе (по меньшей мере 1 раз в год), любые внесённые изменения или обновления должны немедленно доводиться до сведения персонала. В то время, как обязательное внесение в план любых изменений относительно путей эвакуации, контактных данных или любой другой информации должно осуществляться сразу после того, как эти изменения произошли, пересмотр плана на регулярной основе гарантирует, что ни один из этих аспектов не будет проигнорирован или упущен.

Подготовка плана в письменном виде, обновление и дополнение существующего плана и применение на практике действий, описанных в плане, на регулярной основе в виде тренировок и «учебных тревог» гарантированно поможет вам и вашему учреждению в случае, если вам придётся столкнуться с реальной угрозой или стихийным бедствием. Не забудьте также о том, что вам следует пригласить представителей местных аварийно-спасательных и других экстренных служб регулярно осматривать территорию вашего учреждения, чтобы они были хорошо осведомлены об особенностях и характеристиках вашего учреждения и знакомы с вашим планом реагирования на чрезвычайные ситуации.

#### Восстановление: стратегия возврата к «норме»

Люди, пережившие катастрофы или стихийные бедствия, часто говорят, что не существует такой вещи как «полное восстановление» - случившееся может навсегда изменить жизни всех, кто подвергся воздействию. Однако, существуют способы, благодаря которым ваш план может определить стратегии по минимизации травмы и

эмоционального потрясения, от которых, несомненно, страдают все жертвы стихии и катастроф. Меры, которые желательно принять после инцидента, могут включать:

- определение членов коллектива, нуждающихся в поддержке, оказание им помощи
- психологическое консультирование – как скоро?
- разбор ситуаций – даже незначительных
- подготовка к расследованию производственных аварий
- подготовка к коронерскому и иным официальным расследованиям
- обзор методик и процедур и их изменение в случае необходимости

Одна из сложностей, с которой сталкиваются попавшие в чрезвычайную ситуацию люди, заключается в том, что привычные нам «точки отсчёта» внезапно оказываются неактуальными, устаревшими – или вовсе исчезают – в изменившихся условиях. В то время, как некоторые люди обладают большой гибкостью и способны быстро адаптироваться, приспособиться к этим изменениям, многие оказываются не в состоянии справиться ситуацией, когда все привычные ориентиры, чувство безопасности и уверенности, лежащее в основе нашего ежедневного бытия вдруг исчезают без следа, а это значит, что способность последней категории адекватно функционировать и выполнять даже стандартные задачи может быть существенно снижена. До того, как человек столкнётся с кризисной ситуацией, очень сложно предсказать, кто окажется в состоянии быстро справиться с ситуацией и адаптироваться к изменениям, а кто будет переносить эти изменения гораздо тяжелее. Разные люди не только по-разному реагируют на кризисные ситуации, но и в процессе своей жизни вырабатывают различные механизмы ответа на травмирующие ситуации, различные способы справиться – физически и эмоционально – с последствиями катастрофы. Главная задача в этом случае – не обращаться со всеми, кто попал в кризисную ситуацию, одинаково, но продолжать относиться к ним как к уникальным личностям, которыми они и являются.

Одним из неудачных решений, принятых управляющим персоналом парка Тидбинбилла после пожаров, был отказ привлекать сотрудников, ухаживавших за животными, к спасательным работам и работам восстановительной фазы, поскольку руководство посчитало, что это может стать дополнительным травмирующим фактором для этих сотрудников. Однако очень быстро стало понятно, что занимавшийся уходом за животными персонал действительно хочет участвовать в этих работах, поскольку именно они лучше всех знакомы с индивидуальными особенностями животных, их предпочтениями относительно местонахождения в вольерах и их особыми требованиями к условиям и благополучию среды. В то время, как опыт по поиску и удалению с территории погибших или смертельно раненых животных, безусловно, не является чем-то приятным, мучительное чувство потери, переживаемое этими людьми, становилось хотя бы чуть-чуть легче благодаря тому, что они занимались конструктивной деятельностью, а не сидели дома. К тому же с каждым животным, обнаруженным живым и относительно невредимым росла их вера в будущее. Также мы потеряли бы больше животных уже после пожара, если бы упомянутые сотрудники не принимали участия в поисковых и спасательных процедурах. Одним из последствий, с которыми сталкиваются люди, пережившие катастрофы или иные бедствия, является чувство полной беспомощности и потери какого-либо контроля над собственной жизнью. Для некоторых людей скорейшее возвращение к работе как раз обеспечивает некоторую степень возврата контроля в ситуации полного хаоса, что позволяет им легче пережить случившееся. И снова, вам не стоит отталкиваться от идеи, что все будут реагировать на произошедшее одинаково, относитесь к персоналу как к отдельным личностям, позвольте им участвовать в принятии решений о том, будут ли они – и как именно – участвовать в работах по восстановлению учреждения.

Одной из примечательных вещей, которая часто случается во время или после ситуации бедствия, заключается в том, что на время совместной работы командный дух,

преданность общему делу и взаимная поддержка на фоне перенесённых трудностей (на время) оттесняет и даже заставляет исчезнуть конкуренцию и соперничество, часто встречающиеся в рамках коллектива. После происшедшего люди будут испытывать огромное количество эмоций, однако мой опыт подсказывает, что именно коллеги в первую очередь предложат друг другу необходимую помощь и поддержку. Руководство также может принять участие в этом процессе, признавая и с пониманием воспринимая физические и эмоциональные перемены, ставшие результатом перенесённого потрясения, а также обеспечивая поддерживающую и безопасную среду для персонала и прочих лиц, принимающих участие в восстановительных работах.

Один из способов, который можно применить для помощи в восстановлении тем, кто пережил стихийное или иное бедствие, является предоставление психологического консультирования пострадавшим. Привлекая консультационным сессиям всех членов команды, вы сделаете так, чтобы никто не чувствовал себя оказавшимся в изоляции, «покинутым», с другой стороны, некоторым сотрудникам может потребоваться большее внимание специалиста – и, соответственно, индивидуальные консультации – и снова, это должно быть их собственное решение. Когда и в какой форме предоставлять сотрудникам возможности психологического консультирования зависит от типа произошедшего стихийного бедствия, его серьёзности и того, насколько быстро удастся стабилизировать экстренную ситуацию.

В какой-то момент процесс восстановления дойдёт до той стадии, когда все угрозы, возникшие вследствие чрезвычайной ситуации, устранены или ослаблены, программа экстренного реагирования начинает сворачиваться и ситуация становится до некоторой степени «нормальной». Именно в этот момент вам следует начать готовиться к следующей катастрофе. В том числе, провести анализ и разбор действий каждого сотрудника и других участников событий (включая представителей спасательных служб и служб экстренного реагирования) – это критически важно для будущих оценок вашего плана и определения того, какие изменения и усовершенствования необходимы для того, чтобы сделать план более надёжным и совершенным. Анализ и разбор ситуации следует проводить также в тех случаях, когда экстренная ситуация, с которой вы столкнулись, оказалась более или менее масштабной. Чем больше пройдёт времени между непосредственно событиями и их анализом, тем больше люди забудут, в частности потому, что обычно люди стараются дистанцироваться от травмирующих воспоминаний, вычеркнуть травмирующее событие из своей жизни и скорее вернуться к безопасности и комфорту нормальной жизни. Разбор событий должен быть проведён в атмосфере максимальной открытости и честности, все комментарии, вся критика должны остаться в рамках анализа – если вам не удастся соблюсти это правило, вы можете столкнуться с нежеланием людей делиться информацией, а это означает упущенные возможности для усовершенствования плана действий в экстренной ситуации. Сам по себе процесс анализа ситуации должен быть представлен сотрудникам в первую очередь как возможность высказать свои мысли, впечатления, «поделиться наболевшим» и, несмотря на то, что в процессе можно столкнуться с проявлениями злости, гнева и других эмоций, для восстановления личного [психологического] благополучия людей очень важно, чтобы их голоса были услышаны.

Позднее в ходе восстановительной фазы вы можете столкнуться с расследованием т. н. «производственной аварии», коронерского или иного официального расследования причин произошедшего и/или вашей реакции (как организации) на экстренную ситуацию. Необходимо, чтобы любое внутреннее расследование уделяло внимание реакции учреждения на стихийное или иное бедствие, а не превращалось в инструмент «охоты на ведьм» и поиски «козла отпущения».

Наконец, на основе имеющегося опыта, в том числе полученного от всех вовлечённых в экстренную ситуацию (например, результаты расследований, проведённых

внешними службами и органами и т.д.) придёт время пересмотреть и обновить ваш план управления кризисными ситуациями или, как минимум, изменить отдельные его разделы, донести сведения об изменениях до всего персонала и соответствующих служб экстренного реагирования. Однако, для пересмотра и обновления плана вам не следует ждать удара стихии, чтобы план оставался эффективным и актуальным, его необходимо подвергать анализу и пересмотру на регулярной основе.

Вот приблизительный перечень наиболее распространенных слабых мест в большинстве планов управления кризисными ситуациями:

- отсутствие систематического сбора информации о планировании. Это включает такие аспекты, как: анализ опасностей, организационную информацию, регулирующие руководства, процедуры пи политики компании и сведения о специфических характеристиках местности

- отсутствие систематического распространения информации о планировании. Вы собрали всю важную информацию, но не распространили её среди людей, которых это напрямую касается, то есть тех, кто непосредственно будет нести ответственность за исполнение плана.

- неспособность определить и назначить специального координатора по чрезвычайным ситуациям и подходящую команду реагирования на ЧП в виде чёткой структуры, подчинённой координатору

- отсутствие или минимальное количество координирования с причастными к ситуациями органами и организациями. Нехватка эффективной коммуникации для тревожного оповещения персонала, недостаточное количество связей с местным сообществом, близлежащими промышленными предприятиями и внешними службами быстрого реагирования (пожарная служба, полиция, больницы и т.д.) могут привести к путанице и хаосу во время чрезвычайной ситуации. Простой вопрос как, например, кто является основным контактным лицом для «внешних служб» во время экстренной ситуации может спровоцировать серьёзную дестабилизацию в кризисной ситуации.

- отсутствие (или неспособность тщательно сформулировать) зоны ответственности внутри организации. Неспособность обеспечить чистый, понятный для всех процесс определения функций, обязанностей и задач каждого сотрудника, который назначен на ту или иную позицию в рамках плана по управлению кризисными ситуациями

- однажды разработанная программа действий никак (в лучшем случае – плохо) не поддерживается, не проводится оценки долгосрочной эффективности, не производится периодического обновления материалов. Часто изменения, произошедшие в той или иной момент (например, новые телефонные номера) приводятся в разных параграфах плана (где их практически невозможно обнаружить).

- подготовленный вами материал неудобны для использования. Ваш план содержит большой объём информации. К сожалению, пользователю может быть невероятно сложно извлечь из этого документа информацию, которая касается лично его участия в процессе. Вы не предоставляете простые, легкие для восприятия и понимания дополнительные материалы, которые можно было бы использовать как краткие справочные руководства, с которыми можно сверяться в ходе выполнения работы в экстренной ситуации. Хуже того, вы не проводите обучения по работе персонала в соответствии с планом в зависимости от позиции и роли каждого сотрудника.

- вы не рассылаете план соответствующим государственным структурам. Если вы не включите релевантные стороны в рассылку документов, это может привести к тому, что в момент наступления экстренной ситуации представители служб экстренного реагирования не будут знать, что им делать в соответствии с разработанным для вашего учреждения планом управления кризисными ситуациями и, соответственно, не смогут эффективно осуществлять свои функции.

- недостаточная поддержка управленческого звена и недостаточная включённость в работу остального персонала. План никогда не будет эффективно работать, если не весь

персонал включён в его осуществление. Неработающий план превратится в настоящую катастрофу. Если произойдёт чрезвычайное происшествие – вы попросту не будете к нему готовы, не будете знать, что делать.

- недостаточное количество тренингов и практики. Нехватка практического опыта и общего понимания процессов и действий, которые происходят в случае наступления экстренной ситуации, приведёт к одному результату: хаос, паника, неспособность действовать эффективно и внезапное открытие, что оборудование, предназначенное для предотвращения бедствия / борьбы с ним находится в нерабочем состоянии.

Подготовка плана управления кризисными ситуациями поможет сократить воздействие чрезвычайной ситуации на ваше учреждение в том случае, если такое когда-либо произойдёт. План должен исходить из наиболее негативного сценария из всех возможных, но вам стоит, тем не менее, подготовить и более оптимистический вариант плана. Если вы глубоко убеждены, что вашему учреждению ни при каких обстоятельствах не грозит никакое стихийное или другое бедствие, вы по большому счёту играете в «русскую рулетку» - причём барабан заряжен полностью! И всё-таки я буду молиться, чтобы вам никогда не пригодился этот самый 2план управления кризисными ситуациями».



Спустя два года после разрушительного пожара молодые эму гуляют среди травы и древесных стволов, на которых всё ещё можно различить «чёрные метки» ушедшей в прошлое катастрофы.

NB:

Для получения совета, помощи в разработке своего «кризисного плана» или консультации вы можете обратиться ко мне – и я всегда буду рад вам помочь.

Джофф Андервуд (Geoff Underwood)  
[tidbinbilla\\_n\\_r@bigpond.com](mailto:tidbinbilla_n_r@bigpond.com)

перевод:

Калининградский зоопарк, Козьякова М. В.

Ноябрь 2017