



UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA

# **Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr Mladen Pečujlija      Kandidat: mr Srđan Drobniak

Novi Sad, 2015. godine

UNIVERZITET U NOVOM SADU

**UNIVERZITET U NOVOM SADU  
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA**

**KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA**

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl., mag., dokt.): VR	Doktorat
Ime i prezime autora: AU	Mr Srđan Drobnjak
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Docent, dr Mladen Pečujlija
Naslov rada: NR	Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta
Jezik publikacije: JP	Srpski
Jezik izvoda: JI	Srpski
Zemlja publikovanja: ZP	Srbija
Uže geografsko područje: UGP	Novi Sad
Godina: GO	2015
Izdavač: IZ	Autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6

Fizički opis rada: FO	(12 / 158 / 27/ 14 / 125 / 6)
Naučna oblast: NO	Inženjerski menadžment
Naučna disciplina: ND	Krizni menadžment
Predmetna odrednica, ključne reči: PO	Krizni menadžment
UDK	
Čuva se: ČU	Biblioteka FTN
Važna napomena: VN	Influence of flexibility and reactivity on crisis management effectiveness and efficacy
Izvod: IZ	Na uzorku od 1000 zaposlenih u srpskim kompanijama istražen je uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efektivnost i efikasnost kriznog menadžmenta u njima u hipotetskoj kriznoj situaciji. Rezultati govore da porast reaktivnosti i fleksibilnosti preduzeća dovodi do efikasnijeg i efektivnijeg kriznog menadžmenta u njima.
Datum prihvatanja teme od strane Senata: DP	
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije: (ime i prezime / titula / zvanje / naziv organizacije / status) KO	predsednik: Ilija Ćosić, dr, FTN, redovni profesor član: Dragan Šešlija, dr, FTN, redovni profesor član: Leposava Grubić Nešić, FTN, vanredni profesor clan: Želimir Kešetović, dr, FB, vanredni profesor mentor: Mladen Pečujlija, dr, FTN, docent

**UNIVERSITY of NOVI SAD**  
**FACULTY of TECHNICAL SCIENCES**

**Key word documentation**

Accession number: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code: CC	Doctoral thesis
Author: AU	Mr Srđan Drobnjak
Mentor: MN	Assistant professor, PhD, Mladen Pečujlija
Title: TI	Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta
Language of text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	Serbian
Country of publication: CP	Serbia
Locality of publication: LP	Novi Sad
Publication year: PY	2015
Publisher: PU	Author reprint
Publication place: PP	Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 6

Physical description: PD	(12 / 158 / 27/ 14 / 125 / 6)
Scientific field SF	Engineering management
Scientific discipline SD	Crisis management
Subject, Key words SKW	Crisis management
UC	
Holding data: HD	
Note: N	
Abstract: AB	In a sample of 1000 employees in Serbian companies we studied the effect of flexibility and reactivity companies on the effectiveness of crisis management in a hypothetical crisis situation. The results suggest that the increase reactivity and flexibility enterprises leads to more efficient and effective crisis management in them.
Accepted on Senate on: AS	
Defended: DE	
Thesis Defend Board: DB	<p>president: Ilija Čosić, dr, FTS, full professor</p> <p>member: Dragan Šešlija, dr, FTS, full professor</p> <p>member: Leposava Grubić Nešić, FTS, associate professor</p> <p>member: Želimir Kešetović, dr, FS, associate professor</p> <p>menthor: Mladen Pečujlija, dr, FTS, assistant professor:</p>

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	7
2. PREDMET.....	12
3. PROBLEM.....	15
4. HIPOTEZE.....	18
5. TEORETSKE OSNOVE.....	19
6. TIPOLOGIJA KRIZA.....	21
6.1. PROBLEMI KLASIFIKACIJE KRIZA.....	22
6.2. KRITERIJUMI KLASIFIKACIJE KRIZA.....	26
6.3. PREDVIDLJIVOST KRIZE.....	27
6.4. MOGUĆNOST UTICAJA NA KRIZU.....	29
6.5. KATEGORIJE KRIZA.....	30
7. PSIHOLOŠKI ASPEKTI KRIZE.....	41
8. SOCIOPOLITIČKI ASPEKTI KRIZE.....	46
9. TEHNOLOŠKI ASPEKTI KRIZE.....	49
10. USPEH I NEUSPEH KRIZNOG MENADŽMENTA.....	52
10.1. MENADŽMENT ORGANIZACIJE I KRIZA.....	54
10.2. PRIPREMLJENOST ZA KRIZU I DOGAĐAJ KOJI JE IZAZIVA.....	56
10.3. REAKCIJE ZAPOSLENIH NA KRIZU.....	57
10.3.1. TIMSKO REAGOVANJE NA KRIZU.....	58
10.3.2. REAGOVANJE STEJKHOLDERA NA KRIZU.....	61
10.3.3. INFORMISANJE O KRIZI.....	63
10.3.4. MEDIJI, ORGANIZACIJA I KRIZA.....	65
10.3.5. PRAKTIČNE I TEORETSKE IMPLIKACIJE.....	67
11. PLANIRANJE I PRIPREMA ORGANIZACIJE ZA KRIZU.....	69
11.1. PRAVILA ZA KRIZNU PRIPREMU I PLANIRANJE.....	69
11.1.1. Visoki potencijalni uticaj krize vs. Nizak prioritet hitnosti kriznog menadžmenta.....	74
11.1.2. Potreba za planiranjem i poretkom vs. Nesigurnost i rušenje poretka u krizi.....	77
11.1.3. Potreba za integrisanim pristupom vs. Realnosti institucionalne fragmentacije.....	80
11.1.4. Potreba za aktivnim planiranjem i pripremljenošću vs. Simbolična pripremljenost.....	84

11.2. GENERALNI ASPEKTI KRIZNOG PLANIRANJA.....	86
12. ISTRAŽIVANJE.....	90
12.1. DEFINICIJA PROMENJIVIH ISTRAŽIVANJA.....	90
12.2. PROCEDURA ISTRAŽIVANJA.....	92
12.3. UZORAK ISPITANIKA.....	93
12.4. DESKRIPTIVNA STATISTIKA.....	96
12.4.1. Uticaj nominalnih promenjivih na zavisne i nezavisne promenjive istraživanja.....	97
12.5. SEM ANALIZA.....	98
12.5.1. Odnos manifestnih nezavisnih promenjivih prema zavisnim promenjivima.....	101
13. DISKUSIJA.....	103
14. ZAKLJUČCI.....	110
LITERATURA.....	111
PRILOZI.....	125

## 1. UVOD

Prema Kešetoviću i Tothu (2012)<sup>1</sup>, u svim društvima normalan tok života povremeno prekidaju kritične epizode koje su praćene osećanjem pretnje i nesigurnosti - i koje dovode u pitanje način na koji ljudi razumeju svet oko sebe. Takve situacije, koje zovemo krizama<sup>2</sup>, mogu biti uzrokovane prirodnim silama (potresi, cunamiji, olujni vetrovi, bujične kiše, snežne oluje, lavine, epidemije i sl.), namernim akcijama “drugih”, to jest različitih neprijatelja unutar ili izvan društva (međunarodni sukobi i rat, teroristički napadi), ljudskim pogreškama u upravljanju tehnologijom, ali njihovi koreni mogu biti i u lošem funkcionisanju sociotehničkih i administrativnih sistema (slomovi infrastrukture, industrijski akcidenti, ekonomske krize i politički skandali). Istorijski gledano, može se reći da krize postaju sve brojnije i raznovrsnije po svojoj prirodi. U ranom razvoju civilizacije glavna je pretnja dolazila od prirode međusobnih sukoba ljudskih grupa, a u savremenim postindustrijskim društvima tim se rizicima priključuju i oni koji svoj izvor imaju u tehnici i tehnologiji. Uz stare krize koje imaju manje-više poznate uzroke, posledice i

---

<sup>1</sup> Kešetović, Ž., Toth, I (2012). *Problemi kriznog menadžmenta*. Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti, Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu. Kolumna. DOO

<sup>2</sup> Iako nema saglasnosti o njegovom značenju, kriza je veoma popularan i široko korišćen termin. Čak se navodi da popularnost termina stvara teškoće u njegovom definisanju. Ovo ne iznenađuje, s obzirom da i istraživači koji izučavaju fenomen kriza ne smatraju sebe istraživačima kriza. Oblast kriza je loše definisana, nalikujući na galimatijas naučnika iz različitih disciplina (sociologija katastrofe, javna uprava, političke nauke i međunarodni odnosi, politička i organizaciona psihologija, ali i tehnički specijalisti kao što su informatičari ili epidemiolozi). Ko je unutra, a ko izvan zavisi od osobe koja definiše polje. Postaje složenije i to što se za razne vrste negativnih, odnosno opasnih događaja uporedno i često bez jasne svesti o međusobnim odnosima i razgraničenjima značenja, a neretko i kao potpuni sinonimi za pojam krize, osobito u engleskom jeziku, koriste termini:

- nesreća (adversity), odnosno vanredni događaj koji je uzrokovan faktorima koji nisu pod kontrolom, a ima za posledicu ugrožavanje života ili zdravlja ljudi ili životinja i materijalnu štetu,
- događaj koji nije bio predvidljiv (contingency),
- akcident (accident) koji označava nesreću uzrokovanu ljudskim faktorom uključujući i tehnologiju, a koja prevazilazi okvire tehničko-tehnološkog postrojenja u kome je nastala,
- vanredno stanje (major incident – bukvalno veliki incident) koje predstavlja svaki događaj koji može uzrokovati smrt, povrede, oštećenje imovine, promene u životnoj sredini te poremećaje u normalnom funkcionisanju društva, a čije delovanje i posledice se ne mogu sprečiti, ublažiti ili sanirati raspoloživim sredstvima i kapacitetima zajednice, a naročito termini
- katastrofa (disaster) koji označava nesreću uzrokovanu prirodnim faktorima, i
- vanredna (hitna) situacija (emergency)



vremenske krivulje javljaju se moderne krize pred kojima je ljudski um nemoćan, organizacioni kapaciteti nedovoljni, a javnost egzistencijalno zabrinuta.

Prema datim autorima, pojedine krize, poput globalnog otopljenja ili sveopšte ekonomske krize, pogađaju čovečanstvo kao celinu, dok su druge, poput krize Sistema vlasti u arapskim zemljama s početka 2011. godine, ograničene na regije ili pojedine nacionalne države, a neke pogađaju pojedine organizacije (npr. kompanije ili organizacije u neprofitnom sektoru). Bez obzira na njihove dimenzije, u današnjem medijskom društvu krize dobijaju medijsku pažnju, brzo postaju vest i dolaze do širokog kruga publike izazivajući emotivne reakcije, nerazumevanje, indignaciju ili strah. Treba spomenuti samo dečju pornografiju, policijsku korupciju, bombaške kampanje, pretnje u *cyber* prostoru i slično.

Ovi autori dalje smatraju da sve do pobede racionalnog diskursa ljudi su krize isključivo doživljavali kao Božju volju i fatalistički su im se prepuštali kao kazni za individualne ili kolektivne grehe i kao trenutnoj nevolji koja ima skriveni smisao u eshatološkoj perspektivi<sup>3</sup>. Ukoliko su se ipak protiv njih borili, činili su to na čisto simbolički način sredstvima magije (magijski obredi) i religije (molitva, žrtva). U postdescartesovoj epohi uz pomoć nauke izučavaju se uzroci kriza i one se pokušavaju sprečiti ili makar ublažiti. Shvatajući da nisu naprosto „list na vetru”, već aktivni učesnici događanja u svetu, ljudi su pokušali upravljati krizama stvorivši krizni menadžment kao posebnu menadžersku disciplinu i istraživačko polje. U nekim pokušajima sprečavanja kriza i njihove kontrole ljudi i njihove organizacije relativno su uspešni, dok su pred nekima nemoćni i mogu ih samo nemo posmatrati pokušavajući ući u njihov zamršeni kauzalitet. Krize se, uprkos ogromnom napretku ljudskog znanja i moći oličenoj u savremenoj tehnologiji, događaju i danas dovodeći u pitanje kompetentnost ljudi i legitimitet institucija koje nisu sprečile takve destruktivne događaje ili makar umanjile njihove razarajuće posledice. Pred pritiskom

---

<sup>3</sup> Eshatologija je poimanje suštinske prirode postojanja u terminima njegovog cilja ili krajnje svrhe. Eshatologija predstavlja jedan od elemenata u praktično svim religijskim i filozofskim sistemima mišljenja. U isto vreme, ovaj pojam sadrži i izvesnu dvosmislenost: on se može odnositi na oblast apsolutnog (filozofsku „osnovu egzistencije”) ili na događaje koji ukazuju na cilj istorijskog procesa. U prvom slučaju, eshatologija se iskazuje kao niz reinkarnacija koje svoj vrhunac dostižu utapanjem u samo biće (hinduizam). U drugom slučaju, eshatologija je povezana s jednim istorijskim procesom koji obuhvata čovečanstvo ili čak ceo stvoreni svet (judaizam i hrišćanstvo). Osnovne teme u jevrejskoj i hrišćanskoj eshatologiji su smrt, vaskrsenje, strašni sud, raj i pakao, itd. Eshatologija je teološki koncept i treba je razlikovati od prognoziranja budućnosti zasnovanog na zakonima naučne uzročnosti.

navedenih izazova, sve više se razvija krizni menadžment kao nastavno-naučna disciplina i istraživačko polje. Njome se bave ozbiljni naučni instituti; postala je nastavni predmet na fakultetima; piše se sve veći broj knjiga, naučnih članaka i publikacija; sve su brojnije konferencije, naučni i stručni skupovi posvećeni problemu upravljanja kriznim situacijama. Stvoren je početni fond znanja koji se zahvaljujući istraživanjima konstantno uvećava. Na prvi pogled paradoksalno, krizni menadžment danas je najrazvijeniji u Evropi - i to u zemljama koje su sinonim stabilnosti, kao što su primeri Švedske (Institut CRISMART<sup>4</sup>) i Holandije (Fakultet za javnu upravu Univerziteta u Leidenu), dok je u tranzicionim zemljama, koje su se suočavale s brojnim krizama, došao nešto kasnije. Danas se krizni menadžment i u tim zemljama, uključujući i prostore bivše Jugoslavije, intenzivno razvija. Međutim, krizni menadžment suočava se s vrlo ozbiljnim teorijskim i praktičnim problemima. Kao prvo, postoje nejasnoće i dvosmislenosti u samom konceptu krize i pokušajima njegovih razgraničenja od povezanih, odnosno sličnih pojmova, u prvom redu vanredne situacije i katastrofe. Na navedeno se, logično, nadovezuje koncept kriznog menadžmenta i njegovo razgraničenje od sličnih menadžerskih praksi kao što su upravljanje rizikom (*risk management*), upravljanje sigurnošću (*security management*), upravljanje katastrofama (*disaster management*) i vanrednim situacijama (*emergency management*). Zahvaljujući tome postoje i brojni problemi u nedoslednoj, nepreciznoj i neadekvatnoj upotrebi osnovnih termina. Sve to stvara čitav niz problema, kako za teoriju, tako i za menadžersku praksu. Jedna od osnovnih funkcija kriznog menadžmenta jeste planiranje, a oko posebne važnosti kriznog plana i njegovih osnovnih elemenata i među praktičarima i među teoretičarima postoji manje-više opšta saglasnost. Međutim, svaka je kriza događaj *per se*, jedinstven i neponovljiv, nepredvidiv i neplaniran te se postavlja pitanje kako planirati nepredvidivo. U kriznom planu sve je precizno i jasno, u stvarnosti krize sve je neodređeno i nejasno. Nužna posledica toga jeste da je trenutak propasti kriznoga plana njegovo suočavanje s kriznim događajem. Rešenje nikako nije napuštanje kriznog planiranja, jer je bolje imati i najgori krizni plan nego nemati nikakav, nego traganje za optimalnom fleksibilnošću kriznih planova koji ne smeju biti ni previše konkretni, ali ni potpuno uopšteni. U socijalno konstruisanom i neizmerno složenom i komplikovanom savremenom svetu ljudi i ne znaju odakle sve vrebaju opasnosti i

---

<sup>4</sup> Crisis Management Research and Training

čega bi se zapravo i u kojoj meri trebali bojati te su prepušteni mišljenju eksperata bilo kao pojedinaca, bilo kao članova određenih organizacija. U svetu koji u trci za profitom često zaboravlja osnovne ljudske vrednosti prisutni su pokušaji manipulisanja te poverenje u pojedince i institucije postaje ključni element u komuniciranju rizika. Vrlo bitan element svake krize jeste njena percepcija koja je u dobroj meri uslovljena kriznim komuniciranjem. U kriznom komuniciranju često se prevelika pažnja posvećuje organizaciji koja je pogođena krizom kao komunikatoru te obliku i sadržaju njene komunikacije, a nepravedno se zapostavlja recipijent, odnosno primalac poruke. Budući da živimo u multikulturnom svetu, isti se komunikacioni sadržaj u grupama čiji pripadnici pripadaju različitim kulturama može sasvim različito dekodirati, što sve treba imati u vidu prilikom koncipiranja krizne komunikacije. Suočavanje s krizom podrazumeva donošenje kritičnih odluka u uslovima nesigurnosti, nedostatka informacija, vremenskog pritiska i psihičkog stresa. Često se u kriznim situacijama pribegava centralizaciji kriznog odlučivanja, ali to nije i ne mora biti uvek najbolje rešenje, već naprotiv ponekad može postati i deo problema te je nužno traganje za adekvatnim odnosom centralizacije i decentralizacije prilikom kriznog odgovora. Krizni menadžeri, fokusirani na operativno i/ili perceptorno suočavanje s krizom, nakon njenog završetka ili stavljanja pod kontrolu često uzmu predah ili utonu u samozadovoljstvo zaboravljajući da se posle neposrednog operativnog gašenja krize javlja bitka za značenja, odnosno igra (oko) krivice čiji ishodi ponekad nemaju mnogo uporišta u činjenicama i podacima. Faktički, pobednik i heroj može nakon bitke postati gubitnik i hulja, ali i obrnuto. Iz tog razloga krizni menadžer stalno mora imati na umu da nije gotovo sve dok ne dođe (istinski) kraj određene krize i da do samog njenog završetka nema mesta za predah i opuštanje. Poslovica „da se na greškama uči“ uzima se kao jedan od aksioma kriznog menadžmenta kojem je posvećena opsežna literatura. Međutim, u realnosti su pokušaji izvlačenja pouka iz krize i njihova ugrađivanja u organizaciono pamćenje i unapređivanje strukture, pravila i procedura i fonda organizacionog znanja suočeni s ozbiljnim problemima i poteškoćama. Na kraju, postoje sasvim konkretni problemi uspostave sistema kriznog menadžmenta na nadnacionalnom nivou generalno i u Evropskoj uniji - posebno. Različiti politički i zakonski sistemi, upravne tradicije i istorijska iskustva s kriznim situacijama u zemljama članicama s jedne strane i nadnacionalni institucionalni aranžmani i kapaciteti s druge strane rezultiraju time da Evropska unija, svesna činjenice da krize odavno ne poznaju nacionalne granice,

intenzivno traga za načinima uspostavljanja odgovarajućeg mehanizma za upravljanje kriznim situacijama.

## 2. PREDMET

Predmet ove disertacije je krizni menadžment u preduzećima<sup>5</sup>. Menadžment je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja posla članova organizacije i korišćenja svih raspoloživih sredstava organizacije da se postignu naznačeni ciljevi. U funkcionalnom značenju on obuhvata zadatke i procese vezane za tekuće aktivnosti preduzeća<sup>6</sup>. Pojedinačno, obuhvata planiranje, organizovanje, implementaciju i kontrolu. Krizni menadžment, zbog karakteristika same krize, ima brojne specifičnosti, jer krizna situacija nastaje neočekivano. Mere za rešavanje krize moraju

---

<sup>5</sup> Krizni menadžment je vrsta aplikativnog (primenjenog) menadžmenta, kao uostalom i menadžment uopšte, ne predstavlja neku egzaktnu nauku, već pre praksu rukovođenu teorijom. Postoje brojne definicije kriznog menadžmenta. Tako ga Điljoti i Ronald (2010) određuju kao sposobnost organizacije da postupa brzo, efikasno i efektivno u mogućim operacijama koje imaju za cilj smanjivanje pretnji ljudskom zdravlju i bezbednosti, umanjenju štete na javnoj ili imovini korporacije i smanjenju negativnog uticaja na nastavak normalnog poslovanja ili drugih operacija. Slične konceptualne pristupe predložili su i drugi istraživači izjednačujući krizni menadžment sa postupanjem u nepredviđenim situacijama (kontigentnim operacijama). Iako ovakvi pristupi izgledaju zadovoljavajući kada je kriza identifikovana, oni mogu biti neefektivni pošto ne uzimaju u obzir mnoge druge važne aspekte integrisanog plana za upravljanje krizama. Krizni menadžment se može odrediti kao skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe uz minimiziranje njenih posledica i što brži povratak u normalno stanje. Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti usmerene na postupanje sa sistemom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak. Radi se o oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koje utiču na tok krize i obuhvata organizaciju, pripreme, mere i raspoređivanje resursa za njeno savladavanje. Krizni menadžment se obično odvija u uslovima organizacionog haosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija. Krizni menadžment nije jedinstvena struka, odnosno profesija, već je teorijski koncept koji u istraživačkom smislu obuhvata posebnu grupu događaja (krize) koje imaju određene zajedničke zakonitosti, ali i velike međusobne razlike. Različite profesije se bave sa monetarnim krizama, vojnim tenzijama, terorizmom, prirodnim nesrećama itd., i teško da bi eksperti iz ovih struka efikasno delovali u oblasti za koju nisu stručni. Međutim, na određenoj apstraktnoj ravni oni mogu međusobno razmenjivati iskustva. Izraz krizni menadžment, dakle, nije sinonim za zaštitu i spašavanje, ni za obezbeđenje od prirodnih i drugih nesreća ni za civilnu odbranu, ni za sve to zajedno. On obuhvata mnogo širu društvenu realnost koja postoji kao teorijski koncept u nauci i istraživanju, a ne u realnom svetu kao sistem, institucija ili centar za ovladavanje svim mogućim kriznim događajima.

<sup>6</sup> Preduzeće je osnovni privredni subjekt (organizacija), koji se osniva radi sticanja dobiti. Ciljna funkcija preduzeća je dobit (profit). Ovo karakteriše sve pravne forme preduzeća. Preduzećima koja obavljaju delatnost od opšteg interesa svojstveno je da, pored ove ciljne funkcije, mogu imati i sekundarnu ciljnu funkciju. Ona se sastoji u zadovoljavanju potreba korisnika usluga iz obavljanja ove delatnosti. Preduzeća organizuju proizvodnju, nude na tržištima određene količine roba (gotovih proizvoda), nastojeći da maksimiziraju svoje dobiti. Kada odlučuju o proizvodnji ponudi, preduzeća nastoje da svoje proizvode (usluge) prodaju po takvim cenama, kako bi pokrili cene koštanja (odnos ukupnih troškova proizvodnje i prometa po jedinici proizvoda) i ostvarili određeni iznos dobiti (na primer, u vrednosti 10% cene koštanja). Preduzeća se uzdržavaju od smanjivanja cijena, jer to mogu uraditi i konkurenti. Time mogu više izgubiti nego dobiti. Ovakvo ponašanje preduzeća svojstveno je privredama sa izraženom konkurencijom i bez značajnih inflatornih i monopolističkih tendencija.

hitno biti donete a neka rešenja se donose u "hodu" . Pojavljuju se novi zadaci uz istovremeno stizanje većeg obima informacijama koje treba obraditi i analizirati. Najvažniji zadatak je da se obuzda panika, koja može nastati kod menadžera srednjeg i nižeg nivoa, jer oni , našavši se u neočekivanoj situaciji i ako nemaju direktive od višeg menadžmenta i celu sliku situacije, mogu da podlegnu toj panici. Kriza u preduzeću je situacija nastala prirodnim ili ljudskim uzrocima koji mogu prouzrokovati ozbiljne nepovoljne posledice po preduzeće. Bilo bi idealno da se preduzeće pripremi za sve vrste mogućih kriza, što je u praksi neizvodljivo. Zato je prvi korak u preventivnim aktivnostima da se utvrdi koji su to potencijalni činioci koji mogu da pogode preduzeće. Cilj je da se identifikuju mogući činioci koji predstavljaju najveće pretnje i koji treba da imaju prioritet u preventivnim naporima i planovima preduzeća. Uloga menadžera je ključna - jer on motiviše, kordinira i nadgleda. Menadžer mora biti upozoren i upoznat sa različitim kombinacijama činilaca koji mogu prouzrokovati krizu u preduzeću , treba stalno da traži prilike i mogućnosti da smanji i eliminiše rizik ovih činilaca. Potrebno je krizni menadžment prevesti u praktične, smislene i razumljive programe. Postavlja se pitanje kako to menadžer<sup>7</sup> može da uradi? Jedan od načina je da motiviše druge da se angažuju u preventivnim aktivnostima i da pomogne u kordinaciji raspoloživih resursa.

---

<sup>7</sup> Karakteristike uspešnog kriznog menadžera su:

1. p r o f e s i o n a l i z a m - poput direktora scene oni su medijatori, facilijatori koji pomažu drugima da urade ono što je potrebno da se određene stvari dogode. Oni najčešće nemaju, ili imaju veoma malo, osoblja. Međutim, oni integrišu i koordiniraju aktivnosti velikog broja drugih ljudi i organizacija u zajednici. Oni znaju kako da pomire razlike i naprave kompromise za opšte dobro. Oni dobro poznaju zakone koji regulišu oblast kriznih situacija, kao i nadležnosti i mogućnosti pojedinih agencija koje postupaju u hitnim situacijama.
2. i n d i v i d u a l n i k v a l i t e t i - u oblasti komunikacije, organizacije, međuljudskih odnosa i samokontrole u stresnim situacijama. Ove osobine dolaze do izražaja u odnosima sa izvršnim direktorom, a za dobre radne relacije, kompetencija i poverenje, u koordinaciji sa drugim agencijama od značaja su komunikacijske kao i veštine upravljanja ljudskim resursima, česti kontakti, učenje i međusobno deljenje iskustava i informacija i kad nema krize, zajednički treninzi i vežbe
3. a k t i v n o s t i k r i z n o g m e n a d Ź m e n t a -mobilisanje osoblja i resursa za hitne intervencije (veoma brzo u opasnim situacijama i pretnjama). Preduslovi su stalno praćenje potencijalnih pretnji i hitna razmena informacija; i kada su ključni ljudi jednom uzbunjeni oni moraju biti u stanju da brzo mobilišu svoje osoblje i resurse upozoravanje javnosti , I preduzimanje zaštitnih aktivnosti - radi se o dve povezane funkcije. Važno je da javnost blagovremeno dobije precizne i pouzdane informacije tako da kad građani čuju upozorenja znaju da slobodno mogu da se pouzdaju u poruke i preduzmu aktivnosti zaštite koje se preporučuju. Ovo zavisi i od prirode pretnje. Menadžer se brine da sistemi obaveštavanja javnosti budu blagovremeno spremni i da bude određeno osoblje zaduženo za prenos informacija.

### 3. PROBLEM

Problem koji razmatra ova disertacija je odnos između reaktivnosti i fleksibilnosti preduzeća i efikasnosti i efektivnosti kriznog menadžmenta u njemu. Prvo je potrebno da jasno definiše šta se u ovoj disertaciji podrazumeva pod efektivnošću i efikasnošću. Adizes (Adiges) je predstavljen kao izvor ovih definicija. Prema njegovim stanovištima organizacije kojima se dobro upravlja su efektivne i efikasne, kako kratkoročno, tako i dugoročno. Valja primetiti da u pojedinim jezicima ne postoji doslovan prevod reči „efektivnost“ ili „efikasnost“. Na primer, u hebrejskom jeziku postoji reč za „efikasnost“, ali da bi se prenelo značenje reči „efektivnost“ koristi se reč „svrsishodan“, koja ne predstavlja potpuno precizan prevod jer nisu svi svrsishodni sistemi nužno i efektivni. U ruskom jeziku, s druge strane, postoji reč za „efektivnost“, ali ne i za „efikasnost“; da bi se prenelo značenje reči „efikasnost“ prevodioci za ruski jezik umesto toga koriste reči „organizovan“ ili „produktivan“. Nijedna nije precizna, jer organizovanost je samo jedan od načina da se postane efikasan, a nisu svi produktivni sistemi nužno i efikasni. Da pometnja bude još veća, značenje ovih reči nije jasno ni u engleskom jeziku. „Efikasnost“ je način na koji se izvršava neki proces. Meri se brojem jedinica inputa koje su potrebne da bi se proizvela jedna jedinica autputa. Sistem je efikasan ako može da izvršava svoj proces uz najmanju moguću količinu energije. Da biste postali efikasni, morate biti organizovani, sistematični i programirani. Biti efikasan znači slediti proces koji koristi najmanju količinu energije i na najmanju meru svodi rasipanje energije. Efikasnost je posledica poštovanja prave forme. Nema prostora za greške. Kada se koristi sistem koji je osmišljen tako da bude efikasan, proces učenja nije uključen. Samo treba da pratiti programirani, propisani sistem, koji detaljno govori gde, kada, kako i s kim treba raditi. Ne mora se razmišljati, inovirati niti birati. U stvari, što se više teži efikasnosti mora se više izbegavati biranje i inoviranje. Tako, što se više budete trudili da budete efikasni, manje ćete inovirati i bićete manje efektivni na duge staze.

Biti „efektivan“, s druge strane, znači proizvoditi ono za šta je sistem i uspostavljen. To znači obezbeđivati željenu funkciju. Da biste postali efektivni, potrebno je da isprobavate različita rešenja dok ne pronađete ono pravo. Stoga, po definiciji, morate činiti ono što mnogi smatraju „greškama“, da biste postali efektivni. Ipak, pravljenje izbora podrazumeva pravljenje grešaka, a greške znače rasipanje energije. Da li se

može meriti efektivnost organizacije? Mnogi veruju da je prodaja precizno merilo. Prava mera je odgovor na pitanje: „Da li nam se klijenti vraćaju?” Ona se primenjuje na sve. Čak se odnosi i na monopolističke organizacije u kojima ljudi nemaju izbora - iako u tom slučaju, pitanje treba da glasi: „Ako bi klijenti imali izbor, da li bi se vraćali?” Da bi bila efektivna, organizacija treba da zadovoljava potrebe svojih klijenata - koje se učestalo menjaju, mnogo brže od vremena koje je potrebno da se organizacija reorganizuje kako bi efikasno zadovoljila te potrebe. Dok se organizacija ne reorganizuje kako bi ostala efikasna, potrebe njenih klijenata će se iznova promeniti. Što je veća brzina promene, manje su šanse da se efektivnost i efikasnost usklade. U okruženju koje se menja, potrebe će se ili zadovoljiti ali neefikasno, ili će organizacija nastojati da sačuva svoju efikasnost odbijajući da promeni svoje proizvode ili usluge - što će je sigurno učiniti neefikasnom, ali ne i neefektivnom. Što je veća brzina promene, organizacija mora u većoj meri da žrtvuje efikasnost kako bi bila efektivna. Ako nisu voljni da žrtvuju efikasnost, moraće da žrtvuju efektivnost.

Kada se govori o fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća moguće je osloniti se na Volberda<sup>8</sup> koji definiše fleksibilnost kao skup različitih upravljačkih sposobnosti i vremena za aktiviranje tih sposobnosti radi povećanja upravljačkih kontrolnih sposobnosti i poboljšanja kontrolabilnosti (reaktivnosti) organizacije. Fleksibilna strategijska opcija je rezultat interakcije kontrolabilnosti (reaktivnosti) preduzeća, na jednoj i dinamičkih sposobnosti preduzeća, na drugoj strani. Kontrolabilnost i reaktivnost preduzeća su njegova komplementarna svojstva. Reaktivnost se odnosi na osetljivost preduzeća na promene okruženja, dok je kontrolabilnost atribut sposobnosti preduzeća da kontroliše situaciju kreiranjem organizacionih uslova (resursa), kao što su fleksibilnost tehnologije, fleksibilnost ljudskog resursa, fleksibilnost organizacije, fleksibilnost organizacione kulture, fleksibilnost informacionih sistema. Fleksibilnost preduzeća se može posmatrati kao unutrašnja i spoljašnja. Unutrašnja fleksibilnost podrazumeva upravljačku sposobnost prilagođavanja (adaptacije) zahtevima okruženja, pa sledi: Interna fleksibilnost = f (proizvodni sistem, informacioni sistem, zalihe, proizvodi/usluge, personal,

---

<sup>8</sup> Henk W. Volberda je u svom radu iz 1992. godine o fleksibilnosti organizacija prikazao FAR metodologiju (Flexibility Audit and Redesign), za koju je 1993. godine dobio internacionalnu nagradu iz oblasti strategijskog menadžmenta koja nosi ime čuvenog američkog profesora Igora Ansofa. Ovakva nagrada potvrđuje izuzetnog teorijskog i praktičnog doprinosa Henka Volberde razvoju strategijskog menadžmenta. Henk Volberda je profesor Strategijskog menadžmenta na Roterdamskoj školi menadžmenta, Erasmus. Univerziteta u Holandiji.



finansijski resursi). Eksterna fleksibilnost je upravljačka sposobnost uticaja na okruženje, tako da preduzeće postane manje osetljivo na eksterne promene, te je: Eksterna fleksibilnost = f (tržište, nabavka sirovina, dobavljači, tržište rada, spoljne tehnologije, finansijeri, kombinacije proizvod/tržišta, klijenti).

Reaktivnost može biti:

- a) operativna (sposobnost organizacije da se brzo i efikasno menja u pogledu operacija (transformacionih procesa inputa u outpute) zbog promena nivoa potražnje ili akcija konkurencije);
- b) strukturna (sposobnost organizacije da menja samu sebe tj. organizacionu strukturu);
- c) strategijska (sposobnost firme da odgovori na promene u prirodi svojih aktivnosti (pre nego obimom svoje aktivnosti)).

## 4. HIPOTEZE

Hipoteze istraživanja su sledeće:

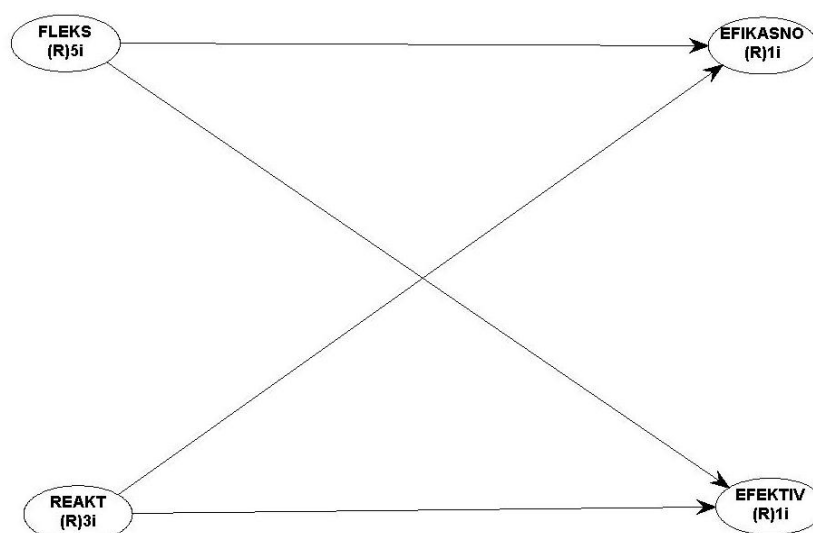
H1: Fleksibilnost preduzeća utiče na efektivnost kriznog menadžmenta

H2: Fleksibilnost preduzeća utiče na efikasnost kriznog menadžmenta

H3: Reaktivnost preduzeća utiče na efektivnost kriznog menadžmenta

H4: Reaktivnost preduzeća utiče na efikasnost kriznog menadžmenta

Slika 1: Grafički prikaz hipoteza istraživanja



## 5. TEORETSKE OSNOVE

Prethodnih decenija, mnogi naučnici su se bavili konceptualnim i empirijskim istraživanjem teme velikih organizacionih kriza<sup>9</sup> (npr. Lagadec, 1990, 1993; Mitroff, Pauchant i Shrivastava, 1988; Pearson i Mitroff, 1993; Perrow, 1984; Roberts, 1990; Schwartz, 1987; Shrivastava, 1993; Weick, 1988). Razumljivo je da, kao i kod svih novih oblasti istraživanja i ovim studijama je nedostajalo integrisanje (objedinjavanje) (Shrivastava, 1993). Interdisciplinarna priroda organizacione krize posebno je uticala na nedostatak integrisanog znanja (Shrivastava, 1993). Specifično je to što su, organizacione krize same po sebi fenomeni u kojima psihološka, sociopolitička i tehnološko-strukturna pitanja deluju kao važne sile koje ih stvaraju i njima rukovode (Pauchant i Douville, 1994). Pošto studije organizacione krize uključuju mnoge discipline, istraživači veruju da se krize moraju studirati i njima upravljati uz korišćenje sistematskog pristupa (Bowonder i Linstone, 1987; Pauchant i Mitroff, 1992). Istraživači veruju da bi psihološka, sociopolitička i tehnološko-strukturna pitanja trebalo eksplicitno razmotriti i integrisati za potrebe izučavanja i upravljanja organizacionom krizom.

Neki naučnici u svojim studijama otvoreno prihvataju multidisciplinarni pristup (Fink, Beak, Taddeo, 1971; Mitroff et al 1988; Shrivastava, Mitroff, Miller i Miglani, 1988; Staw, Sandeland i Dutton, 1981). Mnogi drugi ipak, analiziraju uzroke, posledice i menadžment organizacionih kriza iz ugla jedne discipline (Shrivastava 1993). Rezultat je efekat "Vavilonske kule" gde *"postoje mnogi različiti disciplinarni glasovi, koji govore različitim jezicima, o različitim temama i različitoj publici"* (Shrivastava 1993, str.33) o istoj stvari – organizacionoj krizi.

---

<sup>9</sup> Reč *kriza* je danas verovatno jedna od najčešće korišćenih reči u svakodnevnom govoru. Koristi se i u opisvanju lične, odnosno privatne situacije, ali mnogo češće da se opiše stanje sa potencijalnim negativnim konsekvencama u kome se društvo kao celina ili pojedine organizacije i sistemi u okviru njega nalaze. Ali, uprkos učestaloj primeni, nema jasnog i jednoznačnog pojmovnog sadržaja termina krize, već postoje mnogobrojne i međusobno često različite interpretacije. Etimološki posmatrano, reč kriza potiče iz grčkog jezika. U staroj Grčkoj reč kriza (κρίσις) značila je "presudu" ili "odluku", to jest presudni trenutak koji odlučuje o daljem pozitivnom ili negativnom razvoju neke stvari ili situacije. U suštini krize je da treba odlučiti, ali da nije još odlučeno. Moderni koncept krize potiče iz medicinske literature u kojoj označava opasno stanje zdravlja organizma iz koga on ne može da se oporavi bez permanentnog oštećenja, spoljašnje intervencije ili bez bazičnog restrukturiranja, s obzirom da samoodbrambeni (imunološki) mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize. Naučnici u oblasti društvenih nauka pozajmili su navedenu osnovnu medicinsku metaforu da opišu krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sistemima.

Nedostatak integrativnog pristupa učinio je da se istraživanje organizacione krize nalazi na periferiji teorije menadžmenta.

Da bi se napravio potreban korak unapred prema multidisciplinarnom pristupu u izučavanju organizacione krize (Lagadec, 1993; Pauchant i Douville, 1994; Roberts, 1993, Shrivastava, 1993), u ovoj disertaciji razmatraju se gledišta na organizacionu krizu koja su nastala suočavanjem psiholoških, sociopolitičkih i tehnološko-strukturnih gledišta. U disertaciji nemamo nameru da diskutiramo o ovim perspektivama bude samo pregled istraživanja u svakoj od oblasti, već da, koristeći perspektive iz svake od oblasti, izgradimo definicije “organizacione krize” i “kriznog menadžmenta”<sup>10</sup>, i da razvijemo sveobuhvatan model procesa kriznog menadžmenta koji oslikava psihološke, sociopolitičke i tehnološko-strukturne pretpostavke. Kao uvod u prirodu organizacione krize, predstavljeni su u Tabeli 1, primeri različitih tipova krize koji mogu uticati na organizaciju. Brojnost tipova govori o širini ranjivosti jedne organizacije. Iako se čini da se tipovi krize koji su pobrojani u Tabeli 1 značajno razlikuju, kao i sve organizacione krize, oni imaju dosta zajedničkih elemenata.

---

<sup>10</sup> Poreklo termina *krizni menadžment* nalazi se u političkoj sferi. Naime, tvrdi se da je američki predsednik J. F. Kenedi prvi upotrebio ovaj izraz tokom Kubanske krize 1962. godine kada je konfrontacija SAD i SSSR usled instaliranja sovjetskih raketa sa nuklearnim glavama na Kubi dovela svet na ivicu Trećeg svetskog rata. Na taj način Kenedi je opisao upravljanje jednom ozbiljnom, vanrednom situacijom. Krizni menadžment se može odrediti kao skup funkcija ili procesa koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe uz minimiziranje njenih posledica i što brži povratak u normalno stanje. Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti usmerene na postupanje sa sistemom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak. Radi se o oblikovanju postupaka, dogovora i odluka koje utiču na tok krize i obuhvata organizaciju, pripreme, mere i raspoređivanje resursa za njeno savladavanje. Krizni menadžment se obično odvija u uslovima organizacionog haosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija. Krizni menadžment nije jedinstvena struka, odnosno profesija, već je teorijski koncept koji u istraživačkom smislu obuhvata posebnu grupu događaja (krize) koje imaju određene zajedničke zakonitosti, ali i velike međusobne razlike. Različite profesije se bave sa monetarnim krizama, vojnim tenzijama, terorizmom, prirodnim nesrećama itd., i teško da bi eksperti iz ovih struka efikasno delovali u oblasti za koju nisu stručni. Međutim, na određenoj apstraktnoj ravni oni mogu međusobno razmenjivati iskustva. Izraz krizni menadžment, dakle, nije sinonim za zaštitu i spašavanje, ni za obezbeđenje od prirodnih i drugih nesreća ni za civilnu odbranu, ni za sve to zajedno. On obuhvata mnogo širu društvenu realnost koja postoji kao teorijski koncept u nauci i istraživanju, a ne u realnom svetu kao sistem, institucija ili centar za ovladavanje svim mogućim kriznim događajima.

Tabela 1: Primeri organizacionih kriza

akvizicija	otpuštanje radnika	starosna diskriminacija
udruživ. sa drugom kompan.	zloropotreba alkohola	Ubistvo
stečaj	nepovoljni zakoni	Bojkot
zatvaranje postrojenja	podmićivanje	neuspeh proizvoda
isticanje hemikalija	protestne demonstracije	pad računarskog sistema
rasni problemi	kompjuterski hakeri	Pljačka
kontaminacija	seksualna diskriminacija	zloropotreba droga
seksualno uznemiravanje	krijumčarenje droge	Štrajkovi
zemljotres	poplava	otrovni otpad
pronevera	samoubistvo	preuzimanje kompanije
eksplozija	poreski problemi	Terorizam
smrt (ljudske žrtve)	orkan	sudske tužbe
požar	kidnapovanje	saobraćajni incident
tornado	saobraćajni poremećaj	nasilje na radnom mestu

## 6. TIPOLOGIJA KRIZA

“Sve naše neznanje vodi nas bliže smrti” peva hor u opusu ‘Stena’ T.S.Eliota. Izgleda da je uzaludno tragati za tim da li je ova izjava tačna, ali generalno gledajući, sigurno je da neznanje o kriznom menadžmentu dovodi ljude koji su pogođeni nesrećom ili krizom, ne samo na ivicu smrti, već ih često i ubija. Zato je danas bavljenje krizom jedan od glavnih prioriteta tvoraca politika, državnih službenika i izvršne vlasti u preduzećima. Pored toga, naučna podrška je široka i istraživači krize se slažu da mnogo toga treba da se uradi, da bi se prihvatili budući izazovi u kriznom menadžmentu (Quarantelli, 1996; Boin and Lagadec, 2000). U ovakvom kontekstu stalno odsustvo odgovarajuće tipologije kriza i nesreća je posebno bolno (Quarantelli, 2001). Ako se želi znati kako se različiti tipovi krize razvijaju, koje vrste problema ih okružuju i ono što je najvažnije, kako se sa njima treba boriti, takva klasifikacija bi bila od koristi jer bi identifikovala zajedničke crte različitih kriza. Pored očigledne prilagodljivosti praktičnoj upotrebi, takva tipologija bi dalje mogla da pomogne istraživačima u oblasti kriznog menadžmenta da se suoče sa otporom koji prouzrokuje istovremeno pojavljivanje klasične krize i tzv. post-industrijske, post-nacionalne krize (’t Hart, Heyse i Boin, 2001) tako što bi se olakšao integrisan pristup različitim krizama. Klasifikovati krize je kao “pucati u metu u pokretu”, pošto budući događaji/nesreće mogu da se razlikuju od ovih današnjih.

## 6.1. PROBLEMI KLASIFIKACIJE KRIZA

Svako ko se bavi krizama suočiće se sa tipologijom kriza pre ili kasnije. Neke klasifikacije će biti skoro prirodne, kao što je distinkcija između kriza koje prouzrokuju čovek ili priroda; druge su rezultat najnovijih istraživanja aktuelnih dešavanja. Očigledno je da ljudi iz prakse i naučnici, traže klasifikaciju krize kao što gore pomenute reference spominju a diskusija tipologije u narednom delu to pokazuje. Zato se intuitivno može reći da takva tipologija mora biti od velike vrednosti. Ako se koristi intuicija, mogu se naći razlozi za pretpostavljenu korisnost. Bavljenje krizama je bavljenje noćnim morama, a noćne more manje su strašne kad neko upali svetlo. Dakle, klasifikovanje krize je prvi korak da bi se one držale pod kontrolom jer tako mogu dobiti ime i biti analizirane. Zato analiziranje ne znači samo sprovesti teoretsko istraživanje već u sebe uključuje i napredovanje u praktičnim relevantnim merama, koje su, nadamo se, moguće ako tipologija služi kao dovoljan analitički okvir. Korist tipologije može se stoga videti u smislu pomoći dedukciji konsolidovanih nalaza o krizi i pomoćnim protivmerama. Ali, kako je u nekoliko navrata spomenuto, tražena tipologija mora biti dovoljna, što je osobina koja se izgleda ređe ispunjava. Ako tipologija treba da se koristi, sledeća četiri uslova se moraju ispuniti.

1. Klase koje se koriste u tipologiji treba da budu međusobno isključive; to je skoro obavezno ako neko želi da označi različite tipove krize. Drugim rečima, jasno opredeljenje za samo jednu selektovanu klasu kriza (smeštanje krize u jednu klasu) treba da bude moguće pošto je potreba za interpretacijom često takva da, ako je nema, naučnici ili oni koji donose odluke odlučuju da ne koriste tipologiju.
2. Tipologija mora biti iscrpna tako da sve moguće vrste krize moraju biti pokrivene. Ovo je jedna od najvažnijih osobina pošto se nova kriza može desiti. Stoga, samo prilagodljiva tipologija, koja dozvoljava korisnicima da smeste bezgraničan set kriza na konačan set klasa
3. Svaka tipologija treba da bude relevantna, pošto ona generiše korisnost. Ovaj uslov je povezan sa praktičnom primenljivošću a time is a merama prevencije i merama da se reaguje na krizu. Tipologija je relevantna ili korisna ako su ove mere slične u specifičnim klasama. Korist je zato direktni rezultat i

mogućnosti da se opredele specifične mere za krizu pošto je ona klasifikovana.

4. Svaka tipologija treba da je pragmatična, tako da broj podscenarija treba da budu prihvatljiv a heterogenost između podscenarija široka, da bi se izbegle klasifikacije koje su samo za naučnu upotrebu.

Ukratko, tipologija krize treba da omogući da sve postojeće i buduće krize budu smeštene u samo jednu od uzajamno isključivih klasa i kao takva treba da pomogne rešavanje krize. Sa metodološkim okvirom koji je iznet, o navedenoj tipologiji – može se sada može prodiskutovati. Verovatno najstarija i najčešća tipologija pravi razliku između kriza koje prouzrokuje čovek (tehnoloških) i prirodnih (Rosenthal and Kouzmin, 1993;) slične ekstenzije te tipologije prave razliku između krize koje je napravio čovek, prirodne i socijalne krize (Rike, 2003). Iako ova razlika ima neke dobre strane, kao što je šansa da se identifikuju fundamentalne mogućnosti uticaja, ona je danas kontraverzna. Danas je argument njenih kritičara taj da je gotovo nemoguće razdvojiti mnogostrane, često povezane i geografski rasprostranjene uzroke krize zbog toga što moderne krize dolaze u kontinuitetu/nerazdvojive (Rosenthal and Kouzmin, 1993). Globalno zagrevanje, gde je stanovništvo planete istovremeno i žrtva i krivac, bez sumnje je prirodna katastrofa - ali nije “božje delo”, kao npr. cunami. Staviti ova dva događaja u istu kategoriju “prirodnih katastrofa” stoga nije primereno. Korišćenjem karakteristika koje su iznete, ova tipologija jeste sveobuhvatna pošto se sve krize mogu slediti do njihovog uzroka koji je ljudske, prirodne, ili socijalne vrste ali podscenariji sigurno nisu međusobno isključivi. Ima više od jednog primera već pomenutih koji dokazuje da kriza može imati dva ili čak tri izvora. Prema tome njeno smeštanje u samo jednu klasu često je nemoguće. Suditi o tome da li je tipologija korisna je teško, a pored problema kako pripisati različite nesreće koje je prouzrokovao čovek razlikuje se u protivmerama koje se moraju primeniti da bi se one sprečile ili da bi se sa njima borili. Zato čovek mora biti barem skeptičan o stvarnoj koristi ove tipologije.

Jedno moguće rešenje može biti detaljnija distinkcija. Rosenthal i Kouzmin predlažu širok niz mogućih podscenarija: rudnici, naftne mrlje, masovne nesreće, nuklearne krize, terorizam ili hemijske eksplozije (Rosenthal and Kouzmin, 1993). S jedne strane, ovim se pravljenje razlike čini efikasnijim, jer je skoro garantovano da se diskutuje o krizama sa zajedničkim karakteristikama. S druge strane, na više

apstraktnom novou, teško je shvatiti šta je karakteristika koju veliki broj kriza ima kao zajedničku, što je jedno od najvažnijih pitanja za donosiocima odluka koji se suoče sa velikim brojem mogućih kriza ali limitiranih instrumentima da se one izbegnu ili da se sa njima suoče. O vrednosti ovakve klasifikacije mora se ponovo diskutovati, imajući ipak u vidu to da razmeštaj kontramera treba da se olakša. Ali, broj klasa u koje treba svrstati sve krize prevazilazi razumnu meru, ako neko želi da započne sa iscrpnom tipologijom. Na kraju, diskutabilno je i da li su neke klase zaista međusobno isključive jer teroristički napad na hemijsko postrojenje je istovremeno i terorizam i hemijska eksplozija. Ipak, na osnovu činjenice da druge efikasne tipologije nisu trenutno dostupne, razlikovanje uzroka ili glavnih osobina krize je za sada najčešće korišten koncept u literaturi.

Pored napred iznete tipologije, prave se i neke druge distinkcije. Obično one karakterišu krize na osnovu samo jedne karakteristike koja može biti ispunjena ili ne. Primer je razlikovanje nacionalnih i međunarodnih kriza, epizodnih ili stalnih kriznih menadžmenta i korporativnih i javnih kriza (Rosenthal and Kouzmin, 1993; 't Hart, Heyse i Boin, 2001). Takve tipologije dozvoljavaju u većini slučajeva jasnu alokaciju, ali moraju biti prilično uopštene i stoga su od sumnjive koristi za donosiocima odluka koji žele da spreče ili da se bore protiv krize. Šta više, mnoge od njih nisu iscrpne. Kombinacija različitih karakteristika za krizu mora biti detaljnija, ali takođe i kompleksnija zbog velikog broja mogućih kombinacija.

U kontekstu terorističkih napada 9/11 od kada je svet postao mnogo nesigurnije mesto, pokrenute su nove tipologije. Ove tipologije se obično zasnivaju na zaključku da su gore pomenute klasifikacije potpuno zastarele. Sada se mora pojasniti i razlika između "normalnih" i "abnormalnih" kriza koje su predstavili Mitroff i Alpaslan pošto on najbolje oslikava moderne tipologije i dalje se odnosi na pristup koji je odabrao Charles Perrow.

Mitroff i Alpaslan razlikuju namerne ili abnormalne incidente, kakva su na primer bombardovanja ili kidnapovanja, od "normalnih" incidenata koji su rezultat preotperećenog sistema u tehnološkom smislu i prirodnih nesreća (Mitroff and Alpaslan, 2003). Zajednička osobina ovih abnormalnih događaja jeste da su oni rezultat nekog namerno lošeg ljudskog delovanja dok su normalni incidenti, kako ih naziva sociolog Charles Perrow u svojoj čuvenoj knjizi, pod istim naslovom, (Perrow, 1984), rezultata loše strukturiranih tehnoloških sistema. Skoro svaka organizacija koja koristi hazardne tehnike, ako su kompleksno interaktivne i tesno povezane, prema



Perrowu, stalno je u opasnosti da joj se dese “normalni incidenti”, jer je potencijalni kvar ugrađen u tehnološke sisteme koji se koriste. Ako se vratimo na ono o čemu govore Mitroff i Alpaslan, njihova tipologija izgleda kao delimično prilagođena verzija razlike između kriza koje stvara čovek, priroda i socijalnih kriza. Krize koje stvara čovek i socijalne krize svedene su na normalne incidente i abnormalne krize, dok su krize koje prouzrokuje priroda ostale nepromenjene. Otuda klasifikacija nije precizna, kako i sami autori uviđaju, a karakteristike, posebno korist, mogu se proceniti kako je gore navedeno<sup>11</sup>.

Druge, skorije tipologije su uglavnom prilagođavanja klasifikacija koje već znamo, pošto koriste sličnu klasifikaciju kriterijuma kao i prethodno opisane tipologije. Pregled tipologija koje se danas koriste, pokazalo se da je veoma teško podeliti sve tipove mogućih kriza na razuman broj međusobno isključivih klasa sa trenutno

<sup>11</sup> Koncept krize je dijalektički i ambivalentan. On je istovremeno i ugrožavajući i obećavajući; destrukcija i rekonstrukcija; niz blokada, uklanjanje blokada i premeštanje. Na istom pravcu istraživanja mnogi autori procenjuju da često postoji sklonost da se više naglase destruktivni aspekti krize nego njeni integrativni efekti, pre svega socijalna mobilizacija koju ona proizvodi. Dijalektička konceptualizacija kombinuje pretnju i priliku. Krizu istovremeno karakterišu negativni efekti (perturbacija, deregulacija, konflikt, zbunjena akcija, intenzivan stres koji vodi u nepromišljene postupke) i pozitivni efekti (mobilizacija, solidarnost, saradnja, poboljšana adaptacija na okolinu, eksperimentalno učenje). Kriza dovodi u pitanje fundamentalne vrednosti socijalnog sistema i tehnike koje se primenjuju za izvršavanje zadataka u okviru njega, kao i sistematska pravila organizacije, što se može pokazati korisnim u aktuelnom ili budućem upravljanju krizama.

Tabela 2: Aspekti krize

Kriza	Negativni aspekti -	Pozitivni aspekti +
Opšti organizacioni plan	perturbacija, nered	balansirane mogućnosti za istraživanje, restauracija socijalne structure
Akcioni plan	inercija, paraliza, izvor konfuzije	istraživanje adaptacije na novo, još efikasnije akcije
Plan odnosa između aktera	konflikt, takmičenje	saradnja, savezništvo, koalicija
Bihevioralni plan – ponašanje uzrokovano stresom	velika tenzija koja vodi u niz prenatrpanih poteza	izazivač stresa, i istraživanje jasnijih rešenja
Vrednosni plan	banalnost, rutina	prevencija, dovođenje solidarnosti u pitanje
Plan koji se odnosi na učenje	brzo približavanje normama	Eksperimentisanje

Izvor: Lalonde, C., 2004.

postojećim analitičkim okvirom. Šta više, vrednost tipologija o kojoj se diskutuje mora se pažljivo proceniti. Glavni problem čini se da jeste korišćenje uskih klasifikacionih kriterijuma od kojih se često očekuje da smanje potrebu za interpretacijom i da učine tipologiju statičnom, čija se primena ne menje tokom vremena kada se dese novi događaji. Pošto je napredak u dešavanjima krize i u kriznom menadžmentu nezaustavljiv, nova tipologija treba da bude bazirana na različitim kriterijumima klasifikacije. U sledećem delu govoriće se o dva moguća nova kriterijuma klasifikacije, tj. predvidljivost krize i mogućnosti uticaja pre krize ili dok se ona dešava, da bi se uspostavila nova tipologija koja se sastoji od četiri podscenarija.

## **6.2. KRITERIJUMI KLASIFIKACIJE KRIZA**

Glavni fokus tipologije o kojoj sada govorimo jeste identifikovati krize koje imaju zajedničke osobine, posebno one osobine koje se tiču proaktivnih ili reaktivnih mera koje treba sprovesti da bi se kriza izbegla ili da bi joj se suprotstavili. Ta osobina tipologije generisaće potrebnu korisnost. Zato će biti uvedena dva kriterijuma koja su korisna u ovom pogledu. Nameće se činjenica da je pitanje predvidljivosti krize jedna od najvažnijih crta, koja dozvoljava proaktivno planiranje po potrebi, i koja će zbog toga biti diskutovano prvo. Mogućnosti uticaja kao kriterijum, biće analiziran nakon toga<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Kriza se može posmatrati i u vremenskom horizontu i to kao događaj po sebi, kao i u kontekstu ljudskog delovanja na krizni događaj. Promišljajući krizu na procesualni način, možemo razlikovati četiri krizne trajektorije, odnosno četiri dinamička obrasca krize.

*Brzogoreća kriza* nestaje kao što i nastaje. Ona je kratka, oštra i presudna. Karakteristični primeri su otmice vazduhoplova i drugi oblici uzimanja talaca na koje se odgovara brзом intervencijom specijalnih snaga ili hitnim pokušajem da se situacija razreši pregovorima. Zapaženi uspesi prilikom veoma složenih i riskantnih pepada na otete avione kao npr. u Entebeu (1975) i Mogadišu (1977) učinili su da mnoge vlasti posmatraju brzu operaciju komandosa, uprkos riziku koji nosi, mnogo atraktivnijom opcijom od dugih i iscrpljujućih pregovora. Ukoliko ona uspe svi stiču slavu, a u suprotnom ima prostora za "herojski neuspeh".

*Katarzičnu krizu* karakterišu relativno naglo gašenje koje nastaje nakon dugog i postepenog početka. Zategnost i ranjivost rastu sporo dok ne dostignu kritičnu tačku na kojoj dolazi do pucanja, ili neke strane donesu prelomnu odluku. Ovaj obrazac se može pratiti u mnogim slučajevima konflikata između vlasti i ekstremističkih grupa kao što su pripadnici raznih religijskih kultova i kontrakulturnih zajednica. Kao primere tHart i Boin navode slučajeve crnačke kontrakulturne grupe MOVE u Filadelfiji i pripadnika Loze Davidove, sekte okupljene oko harizmatičnog lidera Dejvida Korejša u Vakou, Teksas. U oba slučaja sukob životnog stila pripadnika kulta i pojedinih segmenata njihovog socijalnog okruženja postepeno je eskalirao do tačke produžene i intenzivne konfrontacije između

### 6.2.1. PREDVIDLJIVOST KRIZE

Gotovo svaki put kada se desi neka dramatična kriza u javnosti krenu debate o tome da li je ona mogla biti predviđena. Više od jedne političke ili ekonomske karijere upropašteno je “zahvaljujući” medijima koji su utvrdili da relevantni donosilac odluka nije bio svestan krize u svojoj sferi uticaja.

Barry Turner je po prvi put uveo koncept predvidljivosti u naučnu arenu. Njegova knjiga *Man-Made Disasters* (Nesreće koje je prouzrokovao čovek) stavlja krize u kontekst lošeg menadžmenta, propusta u periodu inkubacije, što znači da se nesreće ili barem veliki incidenti o kojima pričamo mogu predvideti na neki način koji nije apstraktan (Turner, 1978). Takav koncept predvidljivosti, sudeći po informacionom menadžmentu u pojedinom slučaju, predmet je diskusije, što ne iznenađuje. Kako je Gephart ukazao, neke informacije se mogu potpuno razumeti samo pošto se događaj desi, a na taj način ideja perioda inkubacije koji se može definisati, ne odgovara realnosti (Gephart, 1984).

---

tvrdog jezgra kulta i organa vlasti. Obrazac kritičnog incidenta odvijao se kroz faznu psihološku i političku pripremu za odlučni obračun. U oba slučaja konačni akt je pratilo intenzivno nasilje dodatno pogoršano taktičkim greškama policije. Drugi primeri katarzičnih kriza su međunarodni sukobi između velikih i malih zemalja, gde ove manje postepeno upućuju sve veće i radikalnije izazove, dok veće sile ne odluče da je dosta i ne opredele se za vojnu intervenciju. Ovaj koncept se može primeniti i na međunarodne pregovore sa visokim ulogom. Kada u njima dođe do političke pat pozicije koja ugrožava ekonomske i političke interese zakazuje se finalna runda pregovora u kojoj mora da se nađe sporazum ili se pribegava drugim sredstvima rešavanja.

*Sporogoreće krize* postepeno nastaju i pre se može reći da se postupno smanjuju i blede nego da se rešavaju i prestaju. Krize u Avganistanu i Vijetnamu su klasični primeri. Kreatori politike vođeni uzvišenim ciljevima i suočeni sa entropijom na terenu pribegavaju konfliktu, istrajavajući na njemu uprkos negativnih povratnih uticaja i informacija u vezi rezultata takve politike, sve dok se ne nađu u zamci i suoče sa velikom političkom cenom. Deeskalacija u ovakvim okolnostima zahteva određeno vreme da bi se prepodesile ambicije i očekivanja i da bi se izvršila mentalna priprema za neprijatnost i prihvatanje poraza.

Hronične krize čovekove okoline takođe postaju sporogoreće krize budući da prođu godine dok dosegnu status krize, a isto tako i da ga izgube. Otrovani otpad, korišćenje azbesta u građevinarstvu, potapanje starih sovjetskih brodova i podmornica predstavljaju pretnje zdravlju ljudi koje često nisu samoočigledne. Njih treba otkriti kao potencijalni problem i političkim sredstvima konstruisati kao potencijalnu krizu, što zahteva trud, vreme, organizaciju i političko oštroumlje. Uspeh u politizaciji ovih tema i postizanju kritičke svesti javnosti nije zagarantovan. Često su ovi problemi prekriveni naučnom nesigurnošću, što braniocima status quo daje mogućnost da kupe dodatno vreme i smanje aktuelnost teme.

Imajući u vidu da je svaka definicija predvidljivosti nedovoljno kompletna pošto je ocena informacija subjektivna, apstraktniji koncept termina je potreban u ovom kontekstu. Koncept koji se ovde koristi stoga se bavi više generalnom predvidljivošću koja prevazilazi analizu slučaja a koju je predložio Turner.

**Prvi koncept:**

*Kriza je predvidljiva, ako je mesto, vreme ili posebno način njenog dešavanja poznat barem trećini kompetentnih osoba/uključenih strana a mogućnosti njenog pojavljivanja ne sme se zanemariti.*

Na prvi pogled, ova definicija ne izgleda preterano korisna, pošto ispada da se svaka kriza može predvideti. Zbog toga treba da postoje dva elementa pre nego što neka kriza bude klasifikovana kao predvidljiva. Specifična vrsta krize mora biti poznata. Poznato je da se uspinjača može pokvariti, ali nije se znalo, pre događaja u Kaprunu u Austriji, da ona može i da se zapali iako funkcioniše bez motora. Da bi se sudilo o tome da li je neka vrsta krize poznata ili ne, može biti veliki problem sa vremenom na vreme, ali eksperti svedoci mogu poslužiti kao pouzdano rešenje. Verovatnoća pojavljivanja treba da pređe prag verovatnoće, koji je verovatno uspostavljen konvencijama ili prethodnim slučajevima. Uz ova dva upozorenja, primena kriterijuma je moguća i, što je najvažnije, prilagodljiva je za dalje događaje. Zaista postoji mali broj kriza koje su predvidljive u najužem smislu te reči pošto su to određeni događaji za one koji donose odluke sa vremenom, mestom i načinom koji je precizno poznat i koji ima priličnu količinu verovatnoće dešavanja. Udar meteorita može biti takav slučaj, ali kako primeri pokazuju, takve krize su retke i ne treba ih uzimati za referencu.

Radi ilustracije - predvidljivi događaji (prema današnjim saznanjima) mogu biti požari u javnim zgradama, incidenti ili nesreće koje se mogu desiti kod hemijske industrije ili transporta ili buduće krize kao što je predvidljiva nestašica vode u nekim regionima (e.g. Bruins, 2000; WBGU, 1998, 2000). Rizici koji se povezuju sa hemijskim postrojenjima ili navigacijom poznati su već stotinama godina, a požar u javnim ustanovama takođe nije iznenađenje. Predvidljivost ovde proizilazi iz poznatih razloga, koji se pokazuje u više primera, a može biti zasnovana na osobinama sistema koji je ovde u pitanju. Može to biti slabija varijanta neizbežnosti koju naglašava

Perrow jer neočekivani događaji nisu predvidljivi u svom načinu i stoga nisu normalni *ex ante*.

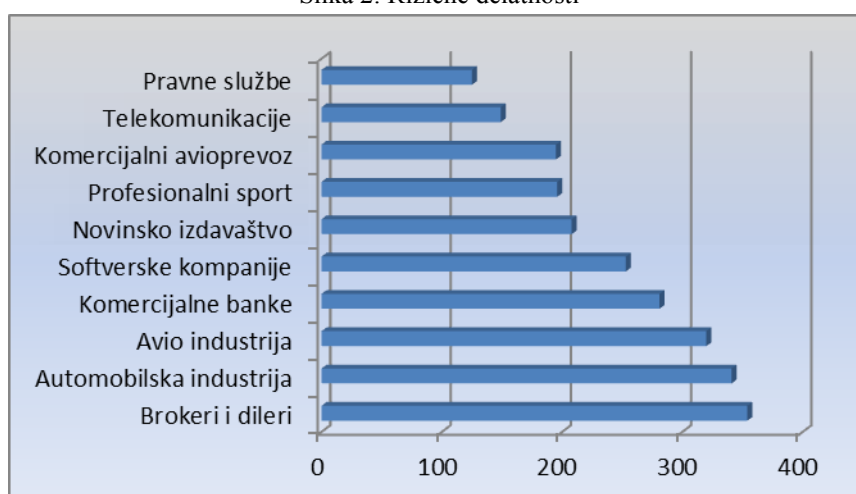
Generalno gledano, ovaj pokušaj da se predvidljivost ograniči, ne služi da podrži teorije Turnera ili Perrowa, pošto generalno predvidljiva kriza nije neophodno uzrokovana lošim menadžmentom ili nekontrolisanim tehničkim sistemom. Ako neko želi da se pozabavi tehničkim, prirodnim i socijalnim krizama i razmotri npr. generalno predvidljivost prirodnih katastrofa kao što su zemljotresi, očigledna je potreba za drugim kriterijumom klasifikacije koji se bavi uticajem mogućnosti<sup>13</sup>.

### 6.2.2. MOGUĆNOST UTICAJA NA KRIZU

Pored predvidljivosti, uticaj mogućnosti jeste druga funkcionalna identifikujuća osobina krize. Samo u slučajevima kriza i nesreća na koje se može direktno uticati, menadžeri za hitne situacije mogu da povrate situaciju u normalu reaktivnim odgovorom unutar razumnog vremenskog okvira ili u najboljen slučaju da predvide događaj i da ga spreče. Selektivna definicija termina je ipak još teža nego što je u navedenim tezama, jer je neophodno da se napravi razlika između proaktivne i

<sup>13</sup> Neke delatnosti i grane su rizičnije od drugih, tako da su po prirodi stvari organizacije koje u njima rade više izložene krizama. U sledećoj tabeli sačinjenoj u Institutu za krizni menadžment u Kentakiju (SAD) prezentirane su industrijske grane s obzirom na njihovu sklonost, odnosno izloženost krizama. Na samom vrhu nalazi se berzansko poslovanje auto i avio industrija.

Slika 2: Rizične delatnosti



Izvor: Register.M., Larkin.J.

Pored navedenog, ozbiljne posledice imaju i krize u hemijskim i naftnim kompanijama, farmaciji i industriji hrane itsl, a naročito u tzv. kritičkim infrastrukturama, o čemu će biti reči kasnije.

reaktivne mogućnosti uticaja. U tom pogledu, reaktivne mogućnosti su važnije jer mere prevencije upravo jako zavise od predviđanja. Ipak, prevencija predvidljive nesreće biće mnogo lakša ako je odgovor poznat i efikasan. Mere prevencije mogu se stoga uspostaviti bez problema pošto se događaj prvo desio i minimizirati rizike ponovnog dešavanja. Reaktivne kontramere treba da imaju dva elementa: treba da postoji dovoljan efekat pošto često postoji očajnički pokušaj da se sa nesrećom izbori, koji prave više štete nego koristi; i one treba da prevazilaze jednostavne mere kakva je evakuacija. To vodi ka sledećoj definiciji interferencije:

**Drugi koncept:**

*Na nesreću ili krizu se može delovati ako su odgovori preko kojih se ona obuzdava, ili preko kojih se umanjuje šteta tako što se suprotstavljamo uzrocima krize, poznati i moguće ih je izvesti.*

Drugim rečima, R (ck) treba da bude dobro poznata i praktična primena koja je dokazana i testirana. Treba obratiti pažnju da definicija dozvoljava diskrecione gradacije, što znači da se na krizu ne mora obavezno lako uticati, ili da je na nju nemoguće uticati. Ali, kako je izneto, uticaj na krizu treba da prevaziđe minorne mere.

Uzroci nedovoljnog uticaja mogućnosti su razni. Jedan od razloga je nepredvidljivost i interakcija u kompleksnim tehnološkim sistemima koji se ne mogu kontrolisati, kako je naglasio Perrow. Kada jednom neočekivani i opasni proces krene, teško je ili nemoguće zaustaviti ga u razumnom vremenskom okviru. Nuklearne elektrane su primer takvih tehnoloških sistema. Ali, pored tehničkih postrojenja i drugi sistemi uključuju potencijal nepredvidljivih/teških procesa koje je nemoguće pratiti/zaustaviti – takvi su socijalni sistemi poput mase ljudi u toku demonstracija. Mere kojima bi se kontrolisala uspaničena ljudska bića i dalje nedostaju. Na prirodne sisteme kakvi su zemljotresi ili atmosfera i tečni polutanti takođe je teško je uticati. Poslednji pomenuti primer ukazuje da institucije koje su uključene takođe predstavljaju razlog nezadovoljavajućih mogućnosti uticaja: čak i kada su poznate protivmere, teški konflikti interesa (viđeni na konferencijama o promenama klime u Kyoto ili Buenos Aires koji se tiču globalnog zagrevanja) otežavaju njihovo usvajanje.

### 6.3. KATEGORIJE KRIZA

Uz klasifikacione kriterijume koji su postavljeni, mogu se razdvojiti krize i nesreće u nekoliko klasa. Koristiće se podela na četiri kategorije kriza, koja dozvoljava da se napravi gruba procena izloženosti različitim tipovima krize, njihovoj frekvenciji i kasnije, relevantnim protivmerama<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Kriza se može posmatrati i u vremenskom horizontu i to kao događaj po sebi, kao i u kontekstu ljudskog delovanja na krizni događaj. Promišljajući krizu na procesualni način, možemo razlikovati četiri krizne trajektorije, odnosno četiri dinamička obrasca krize.

*Brzogoreća kriza* nestaje kao što i nastaje. Ona je kratka, oštra i presudna. Karakteristični primeri su otmice vazduhoplova i drugi oblici uzimanja talaca na koje se odgovara brzom intervencijom specijalnih snaga ili hitnim pokušajem da se situacija razreši pregovorima. Zapaženi uspesi prilikom veoma složenih i riskantnih pepada na otete avione kao npr. u Entebeu (1975) i Mogadišu (1977) učinili su da mnoge vlasti posmatraju brzu operaciju komandosa, uprkos riziku koji nosi, mnogo atraktivnijom opcijom od dugih i iscrpljujućih pregovora. Ukoliko ona uspe svi stiču slavu, a u suprotnom ima prostora za "herojski neuspeh".

*Katarzičnu krizu* karakterišu relativno naglo gašenje koje nastaje nakon dugog i postepenog početka. Zategnost i ranjivost rastu sporo dok ne dostignu kritičnu tačku na kojoj dolazi do pucanja, ili neke strane donesu prelomnu odluku. Ovaj obrazac se može pratiti u mnogim slučajevima konflikata između vlasti i ekstremističkih grupa kao što su pripadnici raznih religijskih kultura i kontrakulturnih zajednica. Kao primere tHart i Boin navode slučajeve crnačke kontrakulturne grupe MOVE u Filadelfiji i pripadnika Loze Davidove, sekte okupljene oko harizmatičnog lidera Dejvida Korejša u Vakou, Teksas. U oba slučaja sukob životnog stila pripadnika kulta i pojedinih segmenata njihovog socijalnog okruženja postepeno je eskalirao do tačke produžene i intenzivne konfrontacije između tvrdog jezgra kulta i organa vlasti. Obrazac kritičnog incidenta odvijao se kroz faznu psihološku i političku pripremu za odlučni obračun. U oba slučaja konačni akt je pratilo intenzivno nasilje dodatno pogoršano taktičkim greškama policije. Drugi primeri katarzičnih kriza su međunarodni sukobi između velikih i malih zemalja, gde ove manje postepeno upućuju sve veće i radikalnije izazove, dok veće sile ne odluče da je dosta i ne opredele se za vojnu intervenciju. Ovaj koncept se može primeniti i na međunarodne pregovore sa visokim ulogom. Kada u njima dođe do političke pat pozicije koja ugrožava ekonomske i političke interese zakazuje se finalna runda pregovora u kojoj mora da se nađe sporazum ili se pribegava drugim sredstvima rešavanja.

*Sporogoreće krize* postepeno nastaju i pre se može reći da se postupno smanjuju i blede nego da se rešavaju i prestaju. Krize u Avganistanu i Vijetnamu su klasični primeri. Kreatori politike vođeni uzvišenim ciljevima i suočeni sa entropijom na terenu pribegavaju konfliktu, istrajavajući na njemu uprkos negativnih povratnih uticaja i informacija u vezi rezultata takve politike, sve dok se ne nađu u zamci i suoče sa velikom političkom cenom. Deeskalacija u ovakvim okolnostima zahteva određeno vreme da bi se prepodesile ambicije i očekivanja i da bi se izvršila mentalna priprema za neprijatnost i prihvatanje poraza.

Hronične krize čovekove okoline takođe postaju sporogoreće krize budući da prođu godine dok dosegnu status krize, a isto tako i da ga izgube. Otrovni otpad, korišćenje azbesta u građevinarstvu, potapanje starih sovjetskih brodova i podmornica predstavljaju pretnje zdravlju ljudi koje često nisu samoočigledne. Njih treba otkriti kao potencijalni problem i političkim sredstvima konstruisati kao potencijalnu krizu, što zahteva trud, vreme, organizaciju i političko oštroumlje. Uspeh u politizaciji ovih tema i postizanju kritičke svesti javnosti nije zagarantovan. Često su ovi problemi prekriveni naučnom nesigurnošću, što braniocima status quo daje mogućnost da kupe dodatno vreme i smanje aktuelnost teme.

Četiri tipa krize su:

- konvencionalne krize,
- neočekivane krize,
- teške krize
- i fundamentalne krize.

Diskusija. Pre svega, treba uključiti opis njihovih karakteristika i kratak uvesti relevantne primere. Pošto je vrednost tipologije očigledno najvažnija osobina, generalno validne proaktivne i reaktivne protivmere, biće spomenute za svaki od četiri podscenarija. U tom pogledu, dva nivoa intervencije su bitna, pošto se i organizacione i regulatorne mere obično bave krizama i zato će o njima biti priče. Ipak, prostor koji je ovde na raspolaganju nije dovoljan za sveobuhvatno predstavljanje. Detaljna diskusija predloženih protivmera može se naći kod Gundela (2004).

**Konvencionalne krize** su predvidljive i mogućnosti uticaja su poznate. Nesreće bilo koje vrste u tehnološkim sistemima najviše su odgovorne za takve događaje pošto se rizici koji su povezani sa inženjerskim istraživanjem često lako predvidljivi i laki za rešavanje. Tako se konvencionalne krize mogu pratiti unazad to korišćenja opasnih ili čak loše konstruisanih tehnoloških sistema, dok prirodne ili socijalne nesreće retko mogu da se klasifikuju u konvencionalne krize. Organizacijama kojima prete konvencionalne krize, planiranje, čini se, nije veliki izazov, pošto su relevantne nesreće već poznate i dešavaju se izolovano, a protivmere su proverene i testirane; intervencija se može sprovesti brzo (Boin and Lagadec, 2000). Pored toga, verovatnoća dešavanja, mogući gubici i cena prevencije je takođe dobro poznata. Čak i kada oštećenja, gubitak života ili političke konsekvence koje rezultiraju od konvencionalne kriza jesu značajne u određenim slučajevima, ove događaje osoblja i društvo koje je pogođeno može da sanira<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Kriza u entiteima koji su u literaturi poznati pod pojmom kritične infrastrukture (Clinton, 1996) ima poseban značaj u prvom redu zbog izuzetne važnosti ovih vitalnih sistema za funkcionisanje celog društva. Kritične infrastrukture uključuju one fizičke resurse, usluge i kapacitet informacione tehnologije, mreže i infrastrukture koje, ukoliko se poremete ili unište, mogu imati ozbiljne posledice



na zdravlje, sigurnost, bezbednost ili ekonomsko blagostanje građana ili efektivno funkcionisanje vlade. U akademskim objašnjenjima ovog pojma navodi se da je reč o mrežama velikih sistema napravljenih od strane čoveka, koji funkcionišu u saradnji i sinergijski u cilju obezbeđivanja kontinuiranog toka ključnih proizvoda i usluga i koji su od esencijalnog značaja za ekonomski razvoj i socijalno blagostanje (vidi Tabelu).

Tabela 3: Sektori i usluge i kriza

Sektor	Proizvod/usluga
Energija	Proizvodnja, prerada i skladištenje nafte i gasa, uključujući naftovode Proizvodnja električne energije Prenos nafte, gasa i električne energije Distribucija nafte, gasa i električne energije
Informacije, Komunikacione tehnologije, ICT	Informacioni sistemi i zaštita mreža Automatizovani i kontrolni sistemi (SCADA i sl.) Internet Obezbeđivanje fiksne telekomunikacije Obezbeđivanje mobilne telekomunikacije Radio komunikacija i navigacija Satelitska komunikacija Emitovanje elektronskih medija
Voda	Obezbeđivanje pijaće vode Kontrola kvaliteta vode Kontrola kvantiteta vode
Hrana	Proizvodnja hrane i staranje o bezbednosti hrane
Zdravlje	Medicinska i bolnička nega Lekovi, serumi, vakcine i farmaceutski proizvodi Bio-laboratorije i bio-agensi
Finansije	Platni promet (komercijalni) Državne finansije
Javni i pravni poredak i bezbednost	Održavanje javnog i pravnog poretka i bezbednosti Pravosudni sistem
Civilna administracija	Funkcije vlade Oružane snage Usluge javne administracije Službe za postupanje u hitnim situacijama Poštanski sistem
Saobraćaj	Drumski saobraćaj Železnički saobraćaj Vazdušni saobraćaj Unutrašnji vodeni saobraćaj Morski i okeanski saobraćaj
Hemijska i nuklearna industrija	Proizvodnja, prerada i skladištenje hemijskih i nuklearnih supstanci Transport opasnih materija
Svemir i istraživanje	Svemir Istraživanje

Broj primera za ovu vrstu krize je veliki. Između ostalog, estonski nesreća iz 1994. godine pokazuje da nesreće kakva je bila ova sa feribotom, jesu poznate još od *Herald of Free Enterprise* nesreće i mogu se jasno opisati kao predvidljive, posebno u olujnom vremenu. Mogućnosti uticaja postoje, ali loš menadžment i pogrešna ambicija osoblja koje je na odgovornim funkcijama, sprečava pažljiviju akciju. Stoga su ekspertske komisije zaključile da ni osoblje ni brod nisu bili pogodni za opasan prelaz preko Baltičkog mora (Grupa nemačkih eksperata, 2000). Drugi slični primeru su *Bodensee Crash 2002.* godine, *Summerland Fire 1973.* godine, zatim eksplozije hemijskih postrojenja (npr. *Bhopal 1984*) ili različite nesreće sa električnom energijom. Ovi događaji su sigurno konvencionalne ili slične nesreće koje su se dešavale ranije a dovoljne mogućnosti uticaja su poznate.

Iako konvencionalne krize mogu da se razlikuju u nekim individualnim crtama, mogu se dati preporuke o tome kako ih sprečiti ili kako se sa njima boriti. Zbog poznatih rizika i integrativnog pristupa kojim se treba boriti sa konvencionalnim krizama, organizacije kojima one prete mogu da sprovedu integrativni sistem kvaliteta i kriznog menadžmenta, koji im dozvoljava da imaju kvalifikovano osoblje, ergonomske dizajniranu opremu ili redovno održavanje mašina na ekonomski efikasan način (npr. Pun i Hui, 2002). Pored prednosti da takva procedura može da napravi viškove (korist) tokom perioda u kojima nema nesreća, takođe će uticati na to da se kvalitet usluga koje su ponuđene i koordinacija ekonomskih, bezbedonosnih i ciljeva u pogledu kvaliteta mogu izvesti istovremeno. Zato ovaj predlog nije samo posmatran kao odgovarajuće rešenje kojim se sprečava ili deluje protiv konvencionalnih kriza već treba da bude osnova svakog korporativnog kriznog menadžmenta.

Regulatorna politika, pored protivmera unutar organizacije, jeste drugi važan instrument kojim se postiže visoka pouzdanost. Pošto je zasnovana na dobro poznatom potencijalu za katastrofu unutar sistema ili operacija, regulativa kojom se deluje na konvencionalnu krizu postoji čak i od trenutka kada se relevantne aktivnosti izvode. U UK npr. regulativa koja se tiče železničkog saobraćaja i putovanja vodom potiče još iz 1840. godine i 1876. (McLean i Johnes, 2000). Moguća poboljšanja su se možda mogla desiti sa internacionalnom unifikacijom regulative, uzimajući u obzir da se veliki broj opasnih aktivnosti danas dešava u tzv. “*Oazama odgovornosti*”. Problemi se mogu desiti kada ograničenja odgovornosti uspore plaćanje kompenzacije

---

kada odgovorne kompanije propadnu. Zamislivo rešenje može biti da se dozvola za opasne aktivnosti poveže sa čvrstim kapitalnim resursima kako bi se garantovalo da se kompenzacija može platiti ako se nesreća desi.

**Neočekivane krize**, osetljive na uticaje ali inače nepredvidljive krize, u poređenju sa konvencionalnim krizama, jesu retke. Ipak, one su više preteće zbog toga što su mogućnosti uticaja poznate, ali treba uzeti u obzir nedostatak pripremljenosti spasilačke ekipe koja treba da ih sprovedu. Pored toga, neočekivane nesreće prouzrokuju tehnološki sistemi, koji sada pokazuju karakteristike koje su anomalije, ili ređe prirodni sistemi, koji se razvijaju hiljadama milja u atmosferi i koje ljudi teško mogu da primete.

Čak i ako je nakon nekog događaja teško ili nemoguće reći da li je nesreća zaista neočekivana ili nije, pošto je začuđenost rezultirala na osnovu pogrešne pretpostavke donosilaca odluka a niza relevantnih događaja je generalno ograničen i ilustrativni primeri postoje. Požar u tunelu u Kaprunu, u Austriji 2000. godine, kada se uspinjača, za koju se mislilo da je bezbedna jer nema motor, zapalila u tunelu i ubila 151 osobu, bio je takva neočekivana kriza. Pošto se radilo o civilnom inženjerstvu, niko nikada nije pretpostavio da konstrukcije kakva je ova mogu da budu podležne velikim požarima. Zbog toga je strukturna zaštita od požara zanemarena, što je činjenica koja je olakšala izbijanje nesreće i veliku štetu. Ipak, mogućnosti uticaja su tu i rizik od njihovog ponovnog pojavljivanja može se minimizirati tako što se postavi strukturna zaštita od požara ili tako što se lokalne vatrogasne brigade obuču. Naredni primer - nepredviđeni događaji koji su desili tokom šumskog požara u Mann Gulch, SAD, koji su ubili 30 specijalnih vatrogasaca i koji su dobro poznati istraživačima krize zahvaljujući Weicku (Weick, 1993, 1996), pokazuju koliko kriza može biti neočekivana. Ako je gubitak Titanika zaista bio neočekivan za sve strane, ipak je kontraverzan.

Sve neočekivane krize imaju zajedničku osobinu da je način njihovog pojavljivanja nepredvidljiv i stoga nema organizovane prevencije. Najvažniji zadaci za osobe zadužene za organizacije, posebno za spasilačke ekipe i regulatorne agencije, moraju biti unapređenje razmene informacija kako bi se otkrila koherentnost pre nego se kriza desi kako bi se pripremili krizni menadžeri za borbu sa neočekivanim, i stoga nepoznatim nesrećama. Mogući instrumenti mogu biti - zapošljavanje visokokvalifikovanih radnika, istovremeno kao *think-tank* a i zarad osiguranja

(Bulmahn i Krakel, 2002), uvođenje bolje informacione tehnologije kako bi se olakšalo procesuiranje informacija, kao i formiranje homogenih, dugotrajnih timova koji bi se pozabavili teškim i neočekivanim zadacima efikasno. Produktivna organizaciona mera može se dalje decentralizovati od strane onih koji donose odluke da bi se garantovalo da su intervencije sprovedene brzo (npr. Roberts/Bea, 2001). Problematične krize mogu se dovoljno predvideti ali je interferencija skoro nemoguća zbog karakteristika samog sistema koji je u pitanju, koji odgovor čini nemogućim a pripremljenost teškom, ili konflikti interesa koji ga okružuju sprečavaju proaktivne protivmere. Pored činjenice da su u mogućnosti uticaja retke, teške krize često donose deo štete koja je izvan neočekivanih nesreća, tako da su one očigledno opasnije. Ali, neke greške se ne mogu popraviti. Tehnološki, na prirodne i socijalne sisteme može se uticati, npr. na nuklearne elektrane, masu ljudi na stadionima ili regione koji su pod rizikom od zemljotresa. Černobilska katastrofa, međutim bila je teška kriza pošto je rizik bio povezan sa nuklearnim elektranama a činjenica je da su one u Sovjetskom Savezu bile u lošem stanju i serija reakcija koja se pokrenula na reaktoru, intervencija operatera ili kasnije stručnjaka za zaštitu životne sredine bila je nemoguća. Tragedija na Heysel stadionu, u kojoj je poginulo 39 osoba u toku finalne utakmice UEFA kupa 1985. godine takođe je teška socijalna kriza. Iako je rizik takve fudbalske utakmice između italijanskih i britanskih timova bio poznat, policijske snage i spasilačke ekipe nisu uspele da iskontrolišu situaciju pošto su navijači Juventusa bili poneseni panikom. Loša organizacija, trošni stadion i slabo pripremljeni službenici za bezbednost, doprineli su nesreći, a pošto se ona desila, bila je definitivno teška za kontrolisanje jer je takva obično masa ljudi.

Prirodne **teške nesreće** mogu biti zemljotresi ili globalne promene, na koje se ili ne može nikako uticati (kakav je zemljotres) ili veoma teško (npr. zbog političkih razloga i konflikta interesa kakva je globalna klimatska kriza). Svi pobrajani primeri i sve druge teške krize imaju zajednički element da je u principu opasnost dobro poznata, često je lako i locirati u vremenu, mestu i po vrsti, ali mehanizmi delovanja nisu detaljno ispitani zbog kompleksnosti, a “upadi na nečiju teritoriju” su veoma teško sprovodivi u delo. Pripremljenost je stoga teško ostvariti, imajući u vidu da su neke aktivnosti opisane napred kao što je fudbalska utakmica ili nuklearna centrala korištene u društvu i stoga je eliminisanje/zatvaranje koje Perrow predlaže teško prihvatljiva procedura. Organizacione protivmere protiv teških kriza moraju se baviti

nepoznatim mehanizmima delovanja tako što će se ispitati sistem koji je uključen i što se treba fokusirati na predviđanje takvih nesreća promovisanjem nečeg što je slično bezbednosnoj kulturi. Ipak, borba sa teškim krizama od strane samo jedne organizacije retko je efikasna. Obično su mnogobrojne organizacije ili društva pogođena te su politička rešenja i regulativa najvažnija mera. Stoga aktivnosti organizacija i pojedinaca koje nose rizik teških kriza moraju biti regulisane ujednačeno na međunarodnom nivou i na strog način. Pomenuti konflikti interesa i ekspertska nesigurnost, npr. kada je reč o proizvodnji električne energije, ili procenta izduvnih gasova u zemljama sa graničnom emisijom CO<sub>2</sub> i njihovih delovanjem na globalnu promenu, često sputavaju takve internacionalne regulative.

**Fundamentalne** krize su smeštene u četvrti kvadrant i predstavljaju najopasniju vrstu zbog činjenice da nisu predvidljive a na njih rizici takođe ne deluju. Odgovor je nepoznat ili nedovoljan a pošto se fundamentalne krize pojavljuju iznenada ili potpuno neshvatljivo, priprema se ne može postići. U suštini takve krize su retke ali kombinacija odsutne predvidljivosti i ograničenog, gotovo nepostojećih mogućnosti uticaja, čine da fundamentalne krize imaju enorman destruktivni potencijal. Nije nemoguće proceniti sve parametre koji su potrebni da bi se pripremili za takve nesreće, posebno vreme, mesto, mogućnosti i protivmere, ali veliki procenat stručne nesigurnosti je problematičan. Dok se konvencionalne ili neočekivane krize dešavaju kao događaj koji je izolovan u prostoru i vremenu, fundamentalne krize često brzo počnu pa se šire na dug period vremena i menjaju se u međuvremenu (Boin and Lagadec, 2000).

Zbog obima i trajanja krize, veliki broj organizacija, zajednica ili osoba postaje žrtva ili spasilački odred, a u većini slučajeva imaju međunarodno iskustvo.

Tabela 4: Rukovođenje u kriznim situacijama vs normalnim

Tradicionalni sistemi rukovođenja	Sistemi rukovođenja u vanrednim Situacijama
Stalni režim funkcionisanja	Različiti režimi funkcionisanja
Čvrsta struktura i jasna podela funkcija u dugom vremenskom periodu	Nepostojanje čvrste strukture i jasne podele funkcija u dugom vremenskom periodu, fleksibilnost, agresivnost
Uska funkcionalna usmerenost	Široka i delimično nepredvidljiva oblast aktivnosti
Monostruktura	Polistruktura
Propisani dotok informacija	Zavisnost dotoka informacija od konkretne situacije

Precizne informacije	Nepouzdana informacije
Prekomerne informacije	Nedovoljne informacije
Nizak stepen promena	Visok stepen promena
Predvidljivost situacije	Nepredvidljivost situacije; orijentisanost na prethodno iskustvo, po pravilu, nema efekta
Princip jedinstva ovlašćenja i odgovornosti	Kombinacija principa nedeljivosti rukovođenja i podele ovlašćenja i odgovornosti
Funkcionalni potencijal	Organizacioni potencijal
Dominantnost socijalno-ekonomskih ciljeva i kriterijuma funkcionisanja	Ciljevi – efikasnost, uspešnost u otklanjanju uzroka vanrednih situacija i njihovih posledica; kriterijumi – minimizacija vremena za postizanje ciljeva, minimum gubitaka (žrtava) pri otklanjanju vanrednih situacija

Pored neobjašnjivih prirodnih i tehnoloških nesreća, društvene krize se ovde često nalaze. Jedan od najčešćih primera terorističkog napada 9/11, što je događaj zasnovan na užasnoj nameri i isplaniran sa velikim brojem detalja, težak je za predvideti zbog eksentričnog okruženja i tajnih priprema, tako da je bilo skoro nemoguće uticati na nepopravljive posledice napada. Neka buduća fundamentalna kriza mogla bi biti primena genetske tehnologije, što je domen koji je relativno nepoznat ali koji nosi veliki rizik od neobjašnjivog širenja.

Preporuke kako da se deluje u ovakvim događajima, ili čak da se spreče fundamentalne krize, teško je pronaći, jer većina relevantnih budućih događaja jeste nepoznata i često ih je nemoguće predvideti. Organizaciona pripremljenost i bezbedonosne regulative stoga treba da se bave visokim nivoom neizvesnosti, što je težak problem pošto je nemoguće naći delovanje koje može da uključi neželjene efekte, kakav je, na primer, prepreka ekonomskom rastu. Najvažniji zadatak koji treba uraditi jeste da uspostavi ekspertska grupa, da se dozvoli predviđanje svih budućih kriza i da se istraže odgovarajuće protivmere.

Mitroff i Alpaslan preporučuju neke prakse koje će olakšati rad takve ekspertske grupe ili bilo kojeg drugog izvršnog menadžera, koji se bavi fundamentalnim ili abnormalnim krizama (Mitroff i Alpaslan, 2003). Prema njihovim nalazima, model odabran slučajno za različite krize i njihove kombinacije, tzv interni “napadači” ili špijunske igre ili razmena iskustava sa izvršnim menadžerima u drugoj kompaniji, može da dozvoli takvo efikasno planiranje za budućnosti još uvek nepoznatih kriza. Sve dok su ovi koncepti bez sumnje korisni, samo njihovo sprovođenje je bez sumnje priprema sa nedostakom, jer će neke buduće fundamentalne krize, zahtevati ekspertske veštine i naučno dokazane protivmere, što je izazov koji je gotovo

nemoguće savladati, ako se radi o kompanijama koje su sklone tome da imaju samo krizne menadžere. Stoga je važnost ekspertske *think-thank-a*<sup>16</sup> velika.

Regulativa treba da stoji u preliminarnog fazi, npr. trgovina nelegalnim oružjem kao deo terorizma, zbog problema da su važne činjenice nepoznate, nemoguće je regulisati ili se ta napredna regulativa može suprotstaviti željenim tehnološkim i ekonomskom progresu. Ako na primer, neko želi da kontroliše opasan rast genske tehnologije, strogo praćenje pravne primene i ograničenja je bolji način da se spreči fundamentalna kriza nego da se zabrani cela genetska tehnologija, što može da ometa napredak primene u medicini ili čak ilegalnu primenu tih metoda.

Sa diskusijom o fundamentalnog krizi, prezentacija kriznog matriksa je završena. Treba imati u vidu da je dedukcija protivmera specifičnih za klase samo neka vrsta istraživanja i stoga nije konačna. Ipak, ona se može smatrati polazištem za detaljnije istraživanje koje će objediniti nalaze različitih nauka.

Tabela 5: Protivmere

Regulativa	Protivmere
Stroga regulativa preliminarnih stadijuma	Dodatno – uspostavljanje ekspertske grupe
Regulativa na strog način i usaglašena na međunarodnom nivou	Dodatno – promovisanje bezbednosne culture
Bolja razmena informacija među regulatornim agencijama	Dodatak- visoko-kvalifikovani radnici, formiranje homogenih timova
Međunarodna unifikacija regulative	Osnova: Integrirani sistem kvaliteta i menadžmenta bezbednosti

Konkretno, za organizacione krize se veruje:

1. da su veoma ambivalentne situacije, u kojima su uzroci i posledice nepoznati (Dutton 1986, Quarantelli, 1988),
2. da je verovatnoća njihovog pojavljivanja mala, ali da ipak predstavljaju veliku pretnju opstanku jedne organizacije (Jackson i Dutton, 1987; Shrivastava et al 1988) i njenim interesnim stranama (Shrivastava, 1987),
3. da je uvek malo vremena da se na njih odgovori-reaguje (Quarantelli, 1988)
4. da ponekad iznenade članove ogranizacije (Hermann, 1963) i
5. da predstavljaju dilemu u kojoj treba doneti odluku ili kvalifikaciju koja će rezultirati u promeni na bolje ili na gore (Aguilera, 1990; Slaikeu, 1990). Ove

<sup>16</sup> U srpskom jeziku nema ekvivalenta engleskoj složenici "think tank". U radovima koji su se bavili nastankom i objašnjenjem think tank, daju se opisni nazivi, kao što su: "trust mozgova", "istraživački centar", "centar za pružanje intelektualnih usluga" itd. U pitanju je igra reči: "to think" - znači misliti, smatrati, razmišljati, nameravati, očekivati, itd., a "tank" je rezervoar, kontejner.

elemente možemo konsolidovati u definiciju “organizacione krize” sa stanovišta istraživanja u menadžmentu do danas:

*Organizaciona kriza je događaj koji se retko dešava ali ima velike posledice na održivost organizacije i koju karakteriše ambivalentnost uzroka, posledice i načina razrešenja, kao i verovanje da se odluka mora doneti brzo.*

Treba se osvrnuti na definiciji kriznog menadžmenta koja se nalazi u literaturi u menadžmentu. Prema Gephartu (1984), neki istraživači zagovaraju perspektivu da se krize ponavljaju i da se ne mogu sprečiti (npr. Perrow 1984), dok se drugi fokusiraju na identifikovanje načina da se organizacione krize menadžiraju ili da spreče (npr. Meyer, 1986; Pauchant i Mitroff, 1992; Pearson i Mitroff, 1993; Roberts, 1989). Imajući u vidu širinu i dubinu gubitaka koji prate organizacionu krizu, nerealno bi bilo definisati efikasnim samo onaj način koji organizaciju izvlači nepovređenu kroz ovakve događaje. Nasuprot tome, prosto preživljavanje krize možda nije dovoljno strog kriterijum za uspeh. Između ova dva ekstrema, savetujemo sledeće kriterijum za efikasan krizni menadžment. Krizni menadžment je efikasan ako je funkcionisanje organizacije održano ili je (posle prekida) ponovo uspostavljeno tj. organizacije je u stanju da održi ili da povрати momentum svojih ključnih aktivnosti koje su potrebne za transformisanje ulaza u izlaze, na nivou koji zadržava potrebe ključnih klijenata; organizacioni i gubici spoljnih interesnih strana se minimizuju a dešava se i učenje tako da se lekcije pretvaraju u buduće situacije.

Iako su istraživači sugerisali kriterijume za sud o efikasnosti kriznog menadžmenta (Mitroff i Pearson, 1993), razlikovanje efikasnog od neefikasnog kriznog menadžmenta je teško u praksi. Sada nepopularni slučaj Exxon Valdez je dobar primer. Neki finansijski analitičari sada mogu tvrditi su Exxonovi naponi bili uspešni pošto su troškovi ostali pod kontrolom (Nulty, 1990) kao i da je cena popravljanja krize bila manja nego što bi bila cena pripreme kriznog menadžmenta (što bi bilo investiranje u brodove sa duplim dnom u floti, sprovođenje stalnih evaluacija fizičke spremnosti onih koji komanduju, podrška i provera velikih priprema za prevenciju incidenata unutar Prince William Sound). Ali, po mišljenju mnogih koji su izučavali organizacionu krizu, Exxon je bio neuspešan: znaci upozorenja su ignorisani, planovi i pripreme za događaje su bili ispod standarda a izjave Exxon izvršnog direktora Rawla naljutile su interesne strane. Medijska pokrivenost događaja ukazivala je na to da Exxon nije bio spreman da uči iz krizne situacije, što se moglo pokazati promenom



stava i ponašanja (Brownw, 1989; Deutsch, 1989; Fortune, 1989; Goodpaster i Delehunt, 1989; Sussking i Field, 1996). Tako je ispalo da je slučaj Exxon imao i elemente uspeha i neuspeha.

Nasuprot Exxonovom načinu delovanja u Valdez krizi, Johnson i Johnson menadžment krize Tylenola je bio krajnje uspešan, ojačao je reputaciju kompanije, u smislu integriteta i poverenja (Mitroff, Pearson i Harrigan, 1996). Zbog nesavršenosti ljudskih sistema, neki planovi i procedure u toku menadžmenta ovim incidentom nisu bili uspešni. Počinilac nikada nije bio identifikovan. Iz ovoga proizilazi sledeće:

*Menadžment organizacione krize jeste sistematičan pokušaj članova organizacije i spoljnih interesnih strana da se kriza spreči ili da se efikasno upravlja njome kada se pojavi<sup>17</sup>.*

*Efikasnost menadžmenta organizacione krize je evidentna ako se potencijalna kriza spreči ili kada ključne interesne strane veruju da uspešan ishod kratkoročnih i dugoročnih posledica krize jeste jači od neuspešnog ishoda.*

## **6. PSIHOLOŠKI ASPEKTI KRIZE**

*(Krizu se ne može odvojiti od tačke gledišta onoga koji kroz nju prolazi (Habermas, 1975))*

Autori literature o kriznom menadžmentu obično usvajaju kognitivne teorije i donekle psihoanalitičku teoriju kako bi objasnili i prevideli pojedinačne sile koje utiču na stvaranje organizacione krize (npr. Schwartz, 1987; Weick, 1988). Malo se pažnje posvećuje iskustvima pojedinaca sa organizacionom krizom kada se ona desi. Pored toga što se bavimo perspektivama uticaja pojedinaca na stvaranje krize,

---

<sup>17</sup> Prema istraživanju Centra za krizni menadžment univerziteta Južne Kalifornije koji je u periodu od dve decenije posmatrao 500 kompanija sa liste *Fortune* magazina iste su grupisane u dve kategorije: sklone krizi (reaktivne) koje su spremne da upravljaju krizama koje su već iskusile i to ne svim od njih, I pripremljene na krizu (proaktivne) spremne da upravljaju većim brojem različitih vrsta kriza u odnosu na one sa kojima su se suočile u prošlosti. Podaci iz istraživanja ukazuju da je svega između 5 i 25% kompanija pripremljeno da upravlja neuobičajenim vrstama kriza, te da je u najgorem slučaju čak 95% njih nespremno za ovakve događaje što je izuzetno zabrinjavajuće. S druge strane istraživanje pokazuje da se pripremljenost na krizu isplati jer se redukuje mogućnost njihovog nastanka, omogućava duži opstanak u poslu, bolja reputacija i finansijski rezultati.

spomenućemo i oblast psihološkog istraživanja o „traumi“ kako bismo razumeli kako pojedinci doživljavaju krizu.

### Kognitivne studije

Kognitivni pristupi studiji ogranizacije krize obično se zasnivaju na tri ključne pretpostavke. Prva pretpostavka je da je kriza „nezgodan problem“ (Stubbart, 1987) - ona je krajnje neizvesna, kompleksna a emotivni događaji mogu da okrenu interese više strana jedne protiv drugih. Druga pretpostavka je da je sposobnost procesuiranja informacija kod ljudi ograničava u periodu krize. Na kraju, treća pretpostavka je se kriza dešava ili izmiče kontroli zbog toga što izvršni menadžeri, menadžeri ili operateri reaguju neracionalno i proizvode greške zbog pristrasnosti i druge nedoslednosti u svom procesuiranju informacija i kod donošenja odluka<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Dakle, postoji niz karakteristika organizacije koje običnu krizu mogu preobratiti u katastrofu. U tom smislu posebno je važna organizaciona kultura. Paučanti i Mitrofi su pronašli čak 31 pogrešnu kulturnu racionalizaciju koja ometa napore kriznog menadžmenta. One se mogu podeliti u četiri osnovne kategorije (vidi tabelu)

Tabela 6: Kulturne racionalizacije

Atributi organizacije	Atributi okoline	Atributi krize	Atributi ranijih napora kriznog menadžmenta
1. Naša veličina će nas zaštititi	11. Ako se desi veća kriza neko drugi će nas spasiti	17. Ispostavlja se da mnoge krize nisu preterano važne	24. KM je kao politika osiguranja. Toliko ti je potreban
2. Odlične kompanije nemaju krize	12. Okolina je blagonaklona. U suprotnom možemo se efektivno izolovati	18. Svaka kriza je toliko jedinstvena da se prosto nemoguće pripremiti na sve krize	25. U kriznim situacijama treba samo da se oslonimo na procedure iz uputstva u slučaju krize
3. Naša specifična lokacija će nas zaštititi	13. Niša novo se nije dogodilo što bi tražilo promene	19. Krize su izolovani incidenti	26. Mi smo tim koji će dobro funkcionisati tokom krize
4. Određene krize se događaju samo drugima	14. Za KM je odgovoran neko drugi	20. Većina kriza se sama rešava, zato je vreme najbolji saveznik	27. Samo šefovi treba da se bave kriznim planovima. Zašto plašiti zaposlene i pripadnike zajednice
5. Krize ne zahtevaju posebne procedure	15. To nije kriza ako se ne dešava nama ili nas ne povređuje	21. Većina (ili sve) kriza ima tehnička rešenja	28. Dovoljno smo čvrsti da na krizu reagujemo na objektivni i racionalni način
6. Dovoljno je reagovati na krizu kad se ona desi	16. Akcidenti su samo cena biznisa	22. Dovoljne su tehničke i finansijske korekcije problema	29. Znamo kako da manipulišemo medijima
7. KM ili krizna prevencija je luksuz		23. Krize imaju isključivo negativan uticaj. Iz njih ništa ne možemo naučiti	30. Najvažnija stvar u KM je zaštititi dobar imidž kompanije

Istorija izučavanja kriznog menadžmenta sa stanovišta kognitivne perspektive je relativno dugačka. Smart i Vertinsky (1977) identifikovali su pet patologija koje su specifične za krizu a koje se ispoljavaju u jednoj organizaciji od kojih mnoge imaju kognitivnu osnovu. Nystrom i Starbucks (1984) primetili su da su organizacioni neuspesi ustvari nepotrebni; da bi se izbegla kriza, po njihovom mišljenju, rukovodioci moraju reorjentisati svoje kognitivne šeme. Halpern (1989) ilustruje seriju kognitivnih predrasuda koji mogu da kreiraju greške u donošenju odluka i da dovedu do katastrofe. Weick (1988, 1989) govori o sposobnosti pojedinaca da razumno zaključuje, o mentalnim modelima u kreiranju krize i ilustruje da kriza često intenzivira krizu (1989). To znači da posvećenost, kognitivne sposobnosti i očekivanja mogu da utiču na razumno zaključivanje u periodu krize i ozbiljnost krize. U svakom od ovih primera, rešenja zasnovana na organizacionom razmišljanju suprotstavljena su individualnim kognitivnim ograničenjima. Stubbart (1987) predlaže osam ovakvih metoda a Smart i Vertinski (1977) nude preko 50 preventivnih mera. Osnovna pretpostavka je da su kognitivna ograničenja inherentna pojedincima i da rešenja zasnovana na organizacijama predstavljaju primarni metod za prevazilaženje ili minimiziranje ovakvih ograničenja.

Naučnici koji se bave menadžmentom istraživali su psihoanalitičke osnove organizacione krize manje često. Premisa koja se često javlja među onima koji podržavaju psihoanalitičke osnove jeste da je mentalno zdravlje i podsvest igraju važnu ulogu u stvaranju organizacione krize. Na primer Schwartz (1987) istražuju psihoanalitičke korene Challenger eksplozije, tvrdeći da su podsvesni elementi doprineli tragediji. Pauchant i Mitroff (1992) govore o tome kako poremećaji ličnosti,

8. Zaposlene koji donose loše vesti treba kazniti	31. Najvažnije u KM je obezbediti da unutrašnje operacije ostanu nedirnute
9. Naši zaposleni su toliko posvećeni da im verujemo bez rezerve	
10. Poželjni poslovni ciljevi opravdavaju korišćenje visokorizičnih sredstava	

Pauchant T.C. and I.I. Mitroff (1992)

mentalnog zdravlja i odbrambeni mehanizmi pojedinaca doprinose stvaranju organizacione krize. Shodno njihovim istraživanjima, pojedinci u „organizacijama koje su sklone krizi“ u poređenju sa „organizacijama koje su pripremljene za krizu“ sedmostruko su više skloni da koriste odbrambene mehanizme kakvi su poricanje, odricanje odgovornosti, fiksacija, grandioznost i projektovanje.

Iako naučnici uzimaju u obzir kognitivne i psihoanalitičke perspektive, u literaturi o menadžmentu obraćaju malo pažnje na psihološko iskustvo traume kod pojedinačnih žrtava. U slučaju organizacione krize, svaki pojedinac koji veruje da je traumatizovan nesrećnim događajima može biti „žrtva“. Žrtve mogu biti zaposleni koji su lično iskusili fizičku ili psihološku povredu zbog krize, ali to može biti i šef, saradnici, podređeni i drugi ljudi neposredno, kroz organizaciju, povezani sa žrtvom. Oni mogu biti pod uticajem gubitka samog zaposlenog i gubitkom zaposlenoga. Može se govoriti kroz perspektivu zaposlenih.

Naučnici koji su izučavali traumu nisu samo pretpostavljali da je traumatično iskustvo žrtve postaknuto stvarnim događajem (npr. Baum, Fleming i Singer, 1983; Bulman i Wortman, 1977; Horowitz, 1983; Lehman Wortman i Williams, 1987) ali da takođe i lična ocena igra ulogu u tome kako će pojedinac reagovati na spoljne uzroke stresa (Lazarus i Alfert, 1964; Lazarus, Speisman, Mordkoff, Davison, 1962; Speisman, Lazarus, Davison i Mordkoff, 1964). Pored telesne povrede, osećaj traumatičnog događaja može da prouzrokuje psihološki slom koji se dešava pošto se konceptualni sistem žrtve (kroz koji se stvaraju lična očekivanja o svetu) a žrtvim indentitet se podriiva (Bowlby, 1969; Epstein, 1980; Janoff-Bulman, 1992; Morris, 1975; Parks 1971). Janoff-Bulman i Freize, 1983) npr. indentifikovane su tri pretpostavke koje se javljaju kod većine ljudi koji su podriiveni krizom. Pretpostavka je da kriza izaziva žrtvino verovanje da se „loše stvari njoj ne mogu desiti“. Nakon toga kriza nagriza pretpostavku da se „dobro dobrim vraća“. Kada se kriza desi, žrtva može da izgubi osećaj vrednosti i samokontrole i vide sebe kao slabu, bespomoćnu i nesigurnu osobu. Rezultat ovih „razbijenih pretpostavki“ je potreba da se uradi psihološka reorganizacija i rekonstrukcija nečijeg “izgrađenog” sveta (Janoff-Bulman, 1992).

Traumtična perspektiva krize ima niz implikacija za studije organizacione krize i krizni menadžment. Ona sugeriše da rukovodioci, ili zaposleni u jednog organizaciji moraju da se drže osnovnim pretpostavki o svetu i samima sebi zbog čega ne mogu da anticipiraju organizacionu krizu (Pauchant i Mitroff, 1992). Ova perspektiva takođe podvlači činjenicu da organizaciona kriza može da podstakne razočaranje zaposlenog

kao i želju za psihološkom reorganizacijom. Kao rezultat, žrtve mogu ne samo zajednički početi da preispituju svoje lične pretpostavke o samima sebi i svetu, već i da preispituju kulturne pretpostavke, strukturne odnose i definicije uloga unutar organizacije (tj. što može da bude okidač turbulentne socio-političke dinamike,). Terapeutske, socijalne, emotivne i ostale forme podrške mogu biti potrebne kako bi se pomoglo zaposlenom da ponovo izgradi svoje lične i organizacione pretpostavke i da izgradi lični osećaj sigurnosti naspram opasnosti (Janoff- Bulman i Freize, 1983) bez obzira da li su pojedinci na koje su događaji delovali bile prvostepene žrtve ili oni koji su indirektno bili dotaknuti. Uticaj na nivou ogranizacije desiće se ako veliki broj zaposlenih iskusi traumu ili ako rukovodioci osete razočarenje, zbunjenost ili bespomoćnost tokom krize.

Ukratko, psihološko gledište na krizu, uključujući i kognitivne<sup>19</sup>, psihoanalitičke<sup>20</sup> i traumatične perspektive<sup>21</sup> sugeriše da pojedinci igraju važnu ulogu u ogranizacionoj krizi. Uzroci ogranizacione krize mogu biti ponašanje, neefikasne orijentacije, kao i druga kognitivna ograničenja pojedinačnih zaposlenih ili grupe zaposlenih (uključujući i rukovodioce) u interakciji sa organizacionim strukturama ili tehnologijama. Posledica krize može da bude „viktimizacija - pravljenje žrtve“ zaposlenog koji su psihički ili psihološki povređeni incidentom, razbijanje osnovnih pretpostavki zaposlenog o samima sebi i o ogranizaciji ili kreiranje uverenja da je nečiji lični sistem u opasnosti (Taylor, 1983). Može se primeniti *oprez* tako što će se prepoznati bazična osetljivost i reperkusije viktimizacije. Zaključuje se da, *suočavanje* uključuje kognitivno prilagođavanje pretpostavljenim bihevioralnim i emotivnim reakcijama kroz organizacionim sistemima podrške.

---

<sup>19</sup> Kognitivna psihologija je grana psihologije posvećena izučavanju ljudskog saznanja, a naročito njegovog uticaja na učenje i ponašanje. Savremena kognitivna teorija sledi dva široka pristupa: razvojni pristup Pijažea, koji se bavi konstrukcijom mentalnih modela i pristup obrade informacija, koji posmatra ljudski um kao analogan sofisticiranom računarskom sistemu.

<sup>20</sup> Psihoanaliza je jedan od najuticajnijih psiholoških pravaca nastao krajem 19. veka u Austriji kao reakcija na sterilnost i ograničenost klasične introspektivne psihologije. Njen osnivač je Sigmund Frojd. Termin psihoanaliza odnosi se na psihoterapijsku tehniku, iz grupe rekonstruktivnih psihoterapijskih postupaka. Fundamentalne teorije u sklopu psihoanalize su: učenje o otporu i potiskivanju, o nesvesnom, o značaju seksualnog i agresivnog nagona i o važnosti ranog razvoja ličnosti. Učenje o potiskivanju i o nesvesnom je toliko važno za psihoanalizu da se često naziva „naukom o nesvesnom“. Termin psihoanaliza, pored fundamentalne, označava i primenjenu psihoanalizu (npr. psihoanaliza umetnosti, religije, književnosti itd.).

<sup>21</sup> Psihološka trauma predstavlja vrlo složen sklop intenzivnih reakcija na traumatske događaje, koje mogu da se razviju čak do nivoa tzv. post-traumatskog stresnog poremećaja. Neki od simptoma traumatizovanosti su: snažni neprijatni afekti koji otežavaju svakodnevno funkcionisanje, razne fizičke tegobe, uznemirujuće misli, ponovno proživljavanje traumatskog događaja u mašti, izbegavajuća ponašanja, agresivnost, želja za samoubistvom, košmarni snovi itd.

## 7. SOCIOPOLITIČKI ASPEKTI KRIZE

*Katastrofa ili kolaps organizacione kulture koji se dešava zbog neke nepreciznosti ili neadekvatnosti u prihvaćenim normama i uverenjima... dešava se zbog akumulacije niza događaja koji su u suprotnosti sa slikom sveta i njegovim opasnostima (Turner 1976).*

Sociopolitička teorija krize je "carstvo" kulturnih simbola i doživljene ideologije (O'Connor, 1987). Specifično je to da kriza može da se pojavi kada nastane promena prihvaćenih mišljenja, legitimizacija i institucionalizacija odnosa koji su izgrađeni u društvu. Empirijska istraživanja ukazuju da se urušavanje može desiti u nekoliko povezanih oblika. Izjednačavajući krizu sa „kulturnim kolapsom“ Turner (1976) tvrdi da se kriza dešava kada se prihvaćena mišljenja, koja su prethodno služila kao zajednička vrednost, uruše zbog realnosti određene situacije. Weick (1993) ponavlja ove osećaje u jednoj analizi Mann Gulch požara u kojem je 13 od 16 visokoobučanih vatrogasaca koji se bave gašenjem požara u šumama umrlo. Njihova smrt, prema Weickovoj analizi, prouzrokovana je urušavanjem strukture uloga i zdravorazumskog zaključivanja u malim grupama vatrogasaca. Weick kaže: *Nikada nisam bio ovde. Nemam pojma gde sam i nemam pojma ko mi može pomoći. Ovo je ono što su vatrogasci možda osetili sve više i više kako je vreme prolazilo tog popodneva tokom kojeg su izgubili i ono malo organizacione strukture sa kojom su počeli. Pošto su izgubili strukturu postali su anaksiozniji i bilo im je teško da razluče šta se dešava, kod najzad više nisu bili u stanju da shvate bilo koju od stvari koja bi im spasila život....* (1993).

Habermans (1975) nudi alternativno, ali povezano mišljenje o krizi sa sociopolitičke perspektive. U analizi razvoja krize u ekonomskim sistemima, Habermans je tvrdio da se „kriza racionalnosti“ dešava kada donosioci odluka u ekonomiji više ne mogu uspešno sa menadžiraju ekonomski rast. Duga kriza racionalnosti uzrokuje „krizu legitimiteta“, gde sledbenici uskraćuju svoju podršku i lojalnost ključnim donosiocima odluka i zamenjuju je preispitivanjem trenutne socijalne strukture i institucija. Situacija se najzad može spiralno spustiti do krize motivacije, gde se atomizovani individualizam ističe i gde nema posvećenosti normativnim vrednostima i kolektivnim uverenjima (O'Connor, 1987). Habermansova perspektiva predstavlja krizu kao neuspeh uverenja sledbenika u rukovodstvo, društveni poredak,

tradicionalne vrednosti i verovanja. „Mase“ izmiču kontroli i bilo kakvom upravljanju i teško je izbeći društveni konflikt (O'Konor, 1987).

Sociopolitička perspektiva doprinosi tekućim definicijama i razumevanjima organizacione krize na više načina. Na početku ona navodi na mišljenje da sve krize imaju nešto zajedničko a to je urušavanje društvene konstrukcije realnosti. Eksplozija aviona, naftna mrlja ili skandal – ma šta da je događaj koji se posmatra – samo je delić urušavanja kolektivne razumnog zaključivanja (Turner, 1976). Nakon toga, sociopolitička perspektiva sugerše da će neka organizacija iskusiti krizu u upravljanju ili u kulturnim normama nakon nekog događaja koji će je to podstaći. Organizaciono rukovodstvo će sigurno proći kroz veliko preispitivanje. Smena rukovodstva (ili revolt protiv njega) su takođe mogući (Hurst, 1995). Na kraju, članovi organizacije će verovatno preispitivati uverenja i kulturu organizacije i osetiti potrebu za transformacijom te kulture (Bartunek, 1984, 1988). Sociopolitička perspektiva sugerše da krizni menadžment teško da može da bude uspešan ako se ne desi reforma organizacionog rukovodstva i kulture.

Ukratko, sociopolitičko gledište krize karakteriše uzroke krize kao kolektivni “pad” u razumnog rasuđivanju i strukturisanju uloga. *Posledica* je nestajanje društvenog poretka, sledbeništva i zajedničkih vrednosti i uverenja<sup>22</sup>, gde se ekstremni

---

<sup>22</sup> Lerbinger identifikuje tri vrste kriza uzrokovanih propustima menadžmenta. Prva od njih odnosi se na poremećene vrednosti menadžmenta kao što je npr. stavljanje kratkoročne ekonomske koristi iznad šire socijalne odgovornosti. Ovo se objašnjava uskom usmerenošću na akcionare na štetu ostalih stajholdera čiji interes se posmatra kao relativno nevažan. Dok menadžeri kao razloge za ovakvo postupanje često navode spoljašnje pritiske kao što su pojačana konkurencija, deregulacija i stalna presija da se poveća profit, Lerbinger ističe značajnu ulogu ličnih stavova menadžera, njegovog mentalnog sklopa, vrednosti i verovanja. Ovde nedostaje integracija društvenih vrednosti u proces donošenja korporativnih odluka. Usled nedostatka socijalne odgovornosti menadžeri ignorišu ili zanemaruju moguće posledice svojih akcija, vodeći računa o sopstvenim vrednostima, ciljevima i efektivnosti. Oporavak znači pre svega temeljito prevredovanje i ponovnu procenu korporativnih vrednosti i, shodno tome, poboljšanja načina percepcije i procene rizika, preusmeravanje korporativne kulture, ustanovljavanje etičkih principa, poboljšanje načina upravljanja korporacijom uz održavanje potrebnog nivoa socijalne svesti. Verovatno je da će ovo zahtevati značajne strukturalne i kulturne promene.

Nemar je po Lerbringeru rezultat "iskrivljenih" vrednosti menadžmenta, a isti je slučaj i sa aktima namernog prikrivanja ili obmane. Ovi slučajevi se događaju kad iz jednog ili drugog razloga menadžment krije ili iznosi krivotvorene podatke i informacije koji mogu uticati na prodaju ili korišćenje proizvoda ili usluga kompanije. Ovo se može dogoditi zato što je briga za profit jači motiv od brige za bezbednost potrošača, i/ili kroz samoobmanu - nedovoljno testiranje proizvoda, preterano oslanjanje na optimistička istraživanja ili propust da se prime k znanju negativni nalazi.

Razlozi zbog kojih kompanije dolaze u ovakvu situaciju su različiti ali su često rezultat želje da se bude prvi na tržištu i da se preduhitre konkurenti, osvoje nova tržišta, ili izbegnu predstojeće izmene regulative. Ukoliko su smanjena sredstva za testiranje proizvoda, ako i kada se pojave problemi sa

individualizam, necivilizovanost, i nasilje mogu pojačati. Weick (1993) tvrdi da *oprez* može da spreče neki organizacioni kolaps u obliku improvizacije, sistema virtuelnih uloga, mudrog stava, normi interakcije koje zavrednjuju pažnju. Suprotno tome, Shrivastava et al (1988) podseća da se organizacione krize često dešavaju usred ekonomske krize i da podrazumevaju da će slom može desiti, ili će biti veoma verovatan, pod ekstremnim uslovima. Podrazumeva se takođe da bi *suočavanje* trebalo da uključi kolektivno ponašanje, saznanja i emocije koje bi mogle da isprave ili zaustave propadanje zajedničkih mišljenja, društvenog poretka i veru u rukovodstvo. Tako se uvek, nakon krize, podrazumeva kolektivno prilagođavanje i zamena stare prakse i odnosa. Nakon razmatranja psiholoških i sociopolitičkih, treba obratiti pažnju na tehnološko-strukturalna gledišta.

---

proizvodom, kompanija se može prikloniti politici tajnosti i zatvaranja što može dalje voditi laganju i drugim vrstama obmane. Što duže se ovakva obmana nastavlja, kriza će biti veća kad se otkrije puna istina.

Po svojoj prirodi ovakva obmana je podsticana uz saučesištvo viših menadžera ili barem uz njihovo prećutno odobravanje. Ovo otežava prevenciju. Međutim, dobro upravljanje organizacijom treba da omogućiti da procedure obezbeđuju potpuno upravljanje proizvodom od verifikacije rezultata testova, preko njegovog pažljivog održavanja i dosijea potrošača do temeljite i brze istrage ukoliko se prijave bilo kakvi problemi. Brzo i potpuno otvaranje informacija uključujući i upozorenja o mogućoj pogrešnoj upotrebi proizvoda, pa ukoliko je potrebno i povlačenje proizvoda iz prodaje sprečava dovođenje u rizik zdravlja građana, a time i budućnosti kompanije.



## 8. TEHNOLOŠKI ASPEKTI KRIZE

*Otkako su se pojavile prve kamene alatke pre više od dva miliona godina u istočnoj Africi, čovečanstvo se razvijalo zajedno sa alatima i mašinama koje je otkrivalo. Ali, sada se evolucioni put čovečanstva i tehnologije toliko prepliću da se samo značenje ljudskog bića može promeniti. U ovom novom odnosu, tehnologija širi čovečanstvo preko granica krvi i mesa, stvarajući futurističke vrste koje vide dalje, trče brže čak i žive duže nego što to može obično, čisto, biološko biće. (Calonius, 1996)*

Ova perspektiva, iako donekle preuveličana, predstavlja popularnu definiciju tehnologije kao mašine, kao i fascinacije i vere u tehnologiju kao stvaraoca bolje, produktivnije budućnosti. Ipak, iz perspektive kriznog menadžmenta, tehnologija je dobila širu definiciju na dva načina. Prvo, tehnologija se ne odnosi više samo na organizacione mašine i alate već i na menadžment procedure, prakse, rutine (Pauchant i Douville, 1994). Zato se ova perspektiva naziva tehnološko-strukturnom kako bismo je razlikovali od restriktivnijeg gledišta na tehnologiju kao samo na mašine i alate. Drugo, sa stanovišta kriznog menadžmenta, tehnologija je posmatrana kao nešto što proizvodi veliku prednost u proizvodnji kao i nešto što stvara i ozbiljan potencijal za destrukciju. Tako da, umesto da stvori „futurističke vrste koje vide dalje, trče brže čak i žive duže nego obično, čisto, biološko biće“, tehnološko-strukturne sile, ako se njima na pravi način ne upravlja, nose sa sobom opasnost da unište održivu budućnost.

U knjizi *Normalni incidenti: život sa visokom tehnologijom*, Charles Perrow (1984) tvrdi da su visokorizične tehnologije (kakva je nuklearna elektrana, rafinerije hemikalija i avioni) sve češće i da stvaraju potencijal za destrukciju. Iako mnoga unapređenja jesu nastala u funkcionisanju takvih tehnologija, Perrow tvrdi da je visok stepen za krizu inherentno njihova karakteristika. Konkretnije rečeno, visoke tehnologije može karakterisati „interaktivna kompleksnost“ i „tesna povezanost“. Vreme je kritički ograničeno a drugi oblici viška resursa nisu dostupni. Kao posledica toga, problem može eskalirati veoma brzo ako se ne stvori odgovarajući sistem reagovanja i odgovora. Sisteme karakteriše interaktivna kompleksnosti i uska povezanost prema Perrowu i oni su u katastrofama „normalni incidenti“; drugim rečima, „znajući kakve su odlike ovakvih sistema, mnogostrukie i neočekivane interakcije ili neuspesi su neizbežni“ (Perrow, 1984:6). *Počnimo sa elektranom,*

*avionom, brodom, biološkom laboratorijom ili drugim scenarijom koji se sastoji od dosta komponenti (delovi, procedure, operacije). Onda nam trebaju dva ili više kvarova među komponentama koje su u interakciji na neki neočekivani način. Niko nije ni sanjao da kada X propadne, Y će takođe biti van funkcije i dva kvara će u interakciji prouzrokovati požar i onemogućiti alarm sistem. Dalje, niko neće shvatiti interakciju koja se desila u tom trenutku i neće znati šta da radi. A problem je upravo nešto što nikad ne bi palo na pamet kreatorima (Perrow, 1984).*

Od kada je Perrowov rad objavljen, nekoliko organizacionih katastrofa je potvrdilo njegove pretpostavke. Analize uslova koji su doveli do ovih katastrofa osnažuju literaturu o tehnološko-strukturnoj perspektivi. Studije Union Carbide hemijskog izlivanja u Bhopalu u Indiji (Bowonder i Linstone, 1987; Pauchant i Mitroff, 1992; Shrivastava, 1987) i eksplozija Space Shuttle Challenger-a (Starbucks i Milliken 1988; Vaughan, 1990), pokazuju da je u oba slučaja, kompleksna mreža tehničkih i strukturnih faktora stvorila začarani krug (Pauchant i Mitroff, 1992) koji nije bilo moguće razumeti bez celokupne systemske perspektive situacije. U analiziranju katastrofe Challengera, Starbucks i Miliken (1988) sugerišu da su preterani optimizam i systemski pritisci učinili da odgovorni ne spreče poletanje. Vaughan (1990) takođe tvrdi da je efikasnost menadžment procedura, tehnološki redizajn i nadzor od strane regulatora takođe bio inhibiran zbog strukturnog neuspeha zbog kojeg su problemi isplivali na površinu: „baš kao što je i oprez ugrađen u NASA sistem, tako je i neuspeh“ (str. 252).

Sa tehnološko-strukturne taške gledišta, *uzrok* katastrofe jeste interaktivna, tesno povezana tehnologija koja međudeluje sa menadžmentom, strukturnim i drugim faktorima unutar i izvan organizacije na potencijalno nerazumljive načine. Tehnologije se ponekad ne mogu izbeći, stoga *oprez* treba primeniti kada se organizacija oslanja na tehnologije visokog rizika na prvom mestu. Opres može biti u obliku unapređenog osmišljavanja strukturnog sistema (npr. dodatna fizička zaštita, kao što su posebni kanali sa vodom ili ojačani zidovi) ili kad je reč o osmišljavanju strukturnog sistema (e.g. kompanijski trening zaštite na radu ili nagrađivanje za ostvarivanje ciljeva sigurnosti lokacije) tako da organizacija bude pripremljena za krizu (Pauchant i Mitroff, 1992; Pearson i Mitroff, 1993) ili *opres* može pomoći da se izbegne u potpunosti rizik visokih tehnologija.

*Posledica* katastrofe koja nastaje zbog korišćenja takve tehnologije može biti široka destrukcija, uključujući i gubitke života, kao i uništenje tehnološkog sistema koji je

bio uzrok nesreće. *Suočavanje* obično uključuje napore trijaže zajedno sa lečenjem ranjenih i rad na povraćaju reputacije organizacije, lojalnosti korisnika, opreme i zgrada.

Predlažem sledeće definicije u pokušaju da integrišemo gledišta o organizacionoj krizi i kriznom menadžmentu sa psihološkog, sociopolitičkog i tehnološko-strukturnog stanovišta. Verujem da će ove definicije dati sveobuhvatan, multidimenzionalni pogled:

*Organizaciona kriza je situacija sa niskom verovatnoćom pojavljivanja ali sa velikim uticajem koju interesne strane jedne organizacije posmatraju kao pretnju za održanje te organizacije i koju pojedinci subjektivno doživljavaju kao ličnu i društvenu pretnju. Ambivalentnost uzroka, posledica i načina rešavanja organizacione krize vodi ka razočarenje ili gubitku psihičkog i zajedničkog načina mišljenja, a dešava se i razbijanje zajedničkih verovanja i vrednosti i osnovnih pretpostavki jednog pojedinca. U toku krize, donošenje odluka je pod pritiskom percepcije ograničenog vremena i obojeno kognitivnim ograničenjima.*

*Efikasni krizni menadžment uključuje minimiziranje potencijalnog rizika pre nego što se desi događaj koji je okidač. U odgovor na takav događaj, efikasan krizni menadžment uključuje improvizovanje i interakciju ključnih interesnih strana kako bi se pojedinačno i zajedničko rezonovanje, zajednički način mišljenja i uloge rekonstruisale. Nakon događaja koji je okidač, efikasan krizni menadžment podrazumeva individualno i organizaciono prilagođavanje osnovnih postavki, kao i bihevioralne i emotivne odgovore koji su usmereni na oporavak i prilagođavanje.*

## 9. USPEH I NEUSPEH KRIZNOG MENADŽMENTA

U radu se polazi od stanovišta da svaki krizni proces rezultira u relativnom stepenu i uspeha i neuspeha. Novina, veličina ili frekvencija odluka, aktivnosti, interakcija koje kriza zahteva govori o tome da nijedna organizacija ne odgovara na način koji je u potpunosti efikasan ili potpuno neefikasan. Čak i onda kada je organizacija loše komunicirala sa medijima, ignorisala interesne strane, ili nije shvatila šta su regulatori problema, ipak je neke elemente kriznog menadžmenta uradila dobro. Isto tako, čak i kada je organizacija uspeła da suzbije krizu i pouka ju je dovela do unapređenja rada, biće i dalje elementa koji su mogli biti bolje urađeni. Nasuprot pretpostavci, u literaturi ogranizacione posledice u slučaju krize i menadžiranja konkretnog kriznog incidenta, tretirane su dihotomno - ili kao neuspeh (Perrow, 1984; Shrivastava, 1987; Turner, 1976; Vaughan, 1990; Weick, 1993) ili kao uspeh (doduše mnogo manje dokumentovano) npr. Roberts. Dokaza o ogranizacionom neuspehu je dosta, bilo da se radi o gubitku života, osiromašenju resursa, kontaminaciji okoline, šteti za reputaciju organizacije. Ovi ishodi su merljivi, vredni pažnje medija i društva. Nasuprot tome, potpuni uspeh u kriznom menadžmentu je po definiciji, nevidljiv – i naučnoj javnosti i medijima i društvu.

Primeri ishoda - uspeha ili neuspeha iz specifičnih kriznih situacija mogu se naći u literaturi, ali ni jedan od njih nema, kako smo već sugerisali, sistematičnu multidisciplinarnu perspektivu psiholoških, sociopolitičkih i tehnološko-strukturnih primera uspeha ili neuspeha, kao i ishoda koji su na sredini između dve strane. Nedostatak sistematičnog uključivanja i upoređivanja multidisciplinarnih stanovišta blokira polje kriznog menadžmenta. U Tabeli broj 7 predstavljeni su primeri neuspeha, uspeha i ishoda koji nisu ni jedno ni drugo (srednji izlaz) a, koji se oslanjaju na pretpostavke psiholoških, sociopolitičkih i tehnološko-strukturnih perspektiva.

Kako je sugerisano u Tabeli broj 7, uzroci i posledice krize mogu ličiti na neuspeh ali organizacija može, u suštini, da uspe da se suoči (izbori sa krizom). Organizacija se, na primer, suočila sa eksplozijom glavnog proizvodnog pogona što je dovelo do gubitka ljudskih života i to prouzrokuje razbijanje osnovnih pretpostavki, kolektivni slom u rezonovanju i strukturisanju odluka kao i široku destrukciju tehnološkog sistema. Ovi gubici će izazvati turbulencije u psihološkim, sociopolitičkim i

tehnološko-strukturnim okvirima. Sama organizacija, međutim može doživeti kognitivna prilagođavanja ili transformacije u individualnim ili zajedničkim šemama (Bartunek, 1984). Bihevioralni odgovor na krizu može ponovo da uspostavi individualni osećaj sigurnosti i socijalnog poretka, kao i da kreira pozitivne organizacione promene i da ojača organizacionu efikasnost.

Istraživači organizacione krize ispitali su niz faktora koji doprinose kriznom menadžmentu uspeha ili neuspeha. Pre svega, istraživači sugerišu da pripremljenost za krizu započinje sa percepcijom izvršne vlasti o riziku i preuzimanju rizika (Kets de Vries, 1984; Kets de Vries i Miller, 1986; Mitroff et al 1996, Pauchant i Mitroff, 1992). Ako izvršna vlast ne veruje da je njihova organizacija osetljiva na krize, oni neće alocirati resurse da bi se pripremili za njih. Istraživanje iz psiholoških, sociopolitičkih i tehnološko-strukturnih perspektiva sugeriše da je teoretska osnova izvršne vlasti o neosetljivosti njihove organizacije zasnovana na suočavanju sa rizicima male verovatnoće. Zbog fundamentalne prirode ove varijable da odredi potencijalne ishode krize, predlažemo da to bude inicirajući faktor u modelu koji je predstavljen u Tabeli broj 7. Govori se o dinamici i teoretskim osnovama ove varijable u nastavku.

Tabela 7: Primeri ishoda uspešnog i neuspešnog kriznog menadžmenta

Element krize	Neuspešan izlaz	Srednji izlaz	Uspešan izlaz
Otkrivanje signala	Svi signali dolazeće krizne situacije bivaju ugnorisani Organizacija je zatečena potpuno nepripremljena	Signali o potencijalnoj krizi stavljaju organizaciju u stepen pripravnosti	Signali se uočeni rano tako da se odgovarajući odgovori pripremaju na vreme
Incident	Kriza se širi van granica organizacije Negativan uticaj na spoljašnje interesne strane	Šteta za one koji su van okvira organizacije nije velika	Uticaj krize ostaje unutar organizacije Nema posledica po interesne strane, povreda ili smrtnih slučajeva
Nastavak poslovanja	Sve funkcije organizacije su prestale- zatvorene Izgubljeno je vreme da se u toku prekida rada organizacija vrati u funkciju	Oblasti saradnje koje su najviše pogođene krizom su privremeno zatvorene. Funkcionalni prekid rada je minimalan sa malo efekata na proizvodnju i usluge	Funkcionisanje se nastavlja u toku i posle krize. Ne dešava se gubitak produktivnosti ili isporuke usluga
Posledice na učenje	Nije se ništa naučilo Organizacija pravi iste greške kada se dese slični incidenti	Učenje se dešava ali je širenje informacije sporadično	Organizacija menja svoje politike – procedure kao rezultat krize Lekcije se primenjuju na buduće situacije
Posledice po	Organizacija trpi dugotrajne	Negativne posledice	Slika o organizaciji se

reputaciju	negativne reperkusije Reputacija industrije trpi zbog organizacione krize Javnost percipira organizaciju kao prestupnika zbog neefikasnog kriznog menadžmenta	krize ne traju dugo. Javnost percipira greške u detaljima napora kriznog menadžmenta ali nastavlja da koristi usluge i proizvode kao i pre	čak poboljšana kao posledica efikasnog menadžmenta krizom Organizacija je prihvaćena u javnosti kao herojska, brižna, i kao žrtva...
Dostupnost resursa	Organizacija se bori ali joj nedostaju ključni resursi	Organizacija se bori zahvaljujući svojim i i ad hoc resursima drugih	Organizacijski ili resursi spoljašnjih interesnih strana su dostupni na zahtev u odgovor na potrebu
Donošenje odluka	Sporo zbog internih konflikta Vođeno fantazijama	Sporo se dešava zbog ograničenja koja su van same organizacije	Širok dokaz blagovremenih preciznih odluka, zasnovanih na činjenicama.

## 9.1. MENADŽMENT ORGANIZACIJE I KRIZA

Analitičari smatraju da često postoji veza između mentalnog sklopa izvršnih menadžera i dominantnih vrednosti i kulture organizacije za koju on radi (Bennis i Nanus, 1985; Kanter, 1977; Kets de Vried i Miller, 1986; Martin, 1992). Npr. kulturna verovanja o menjanju odgovornosti (power exchanges) i sistemu organizacionog nagrađivanja mogu takođe biti pod uticajem percepcije izvršnih menadžera (Deal i Kennery, 1982; Kotter i Heskett, 1992). Slično tome, sposobnosti izvršnih menadžera da se uhvate u koštac sa krizom može da utiče na njihovu ličnu efikasnost kada su u pitanju stvari koje prevazilaze tradicionalne racionalne parametre njihove organizacione kulture (Shapira, 1995). Veza između mentalnog sklopa izvršne vlasti i kulture nije ništa manja kada je u pitanju krizni menadžment.

Percepcija viših izvršnih menadžera određuje kulturna verovanje organizacije o vrednostima i potrebi za kriznim menadžmentom (Pauchant i Mitroff, 1992). U organizacijama gde menadžeri veruju da je njihova kompanije relativno imuna na krize, biće manje procedura za pripremu za krizu i njenu prevenciju. Mnogi viši menadžeri u industriji u kojoj pripreme za krizu nisu regulisane, ne uspeavaju da vide važnost kriznog menadžmenta i blagovremenog delovanja (D'Aveni i MacMillan, 1990; Dutton i Duncan, 1987; Keisler i Sproull, 1982; Nystrom i Starbucks, 1984). Čak i u industriji koja jeste regulisana i gde su prakse kriznog menadžmenta institucionalizovane, percepcija izvršne vlasti i kultura okruženja moraju podržavati program kriznog menadžmenta da bi on bio visoko efikasan. Samo postojanje politika

i procedura može da bude lažni signal pripremljenosti. Ako izvršna vlast i organizaciona kultura ne podržavaju krizni menadžment, rizično ponašanje zaposlenih može da izvrda procedure i politike kriznog menadžmenta (Hynes i Prasad, 1997). Dakle *Percepcija izvršne vlasti o rizicima koju može da karakteriše ambivalentnost ili potcenjivanje priprema za krizu onemogućuje usvajanje organizacionih praksi za krizni menadžment. Nasuprot tome, percepcija izvršne vlasti o riziku koja se može okarakterisati kao briga ili pažnja usmerena ka pripremama za krizu podstaciće usvajanje programa kriznog menadžmenta.*

Psihološke, sociopolitičke i tehnološko-strukturne perspektive o krizi, daju teoretsku logiku koja predviđa verovatnoću da se izvršna vlast svojevremeno pripremi za krizu. Prema kognitivnoj psihološkoj analizi: Neki ljudi vide potencijalne krize u nagoveštaju, neki ne; neki razumeju tehnološke i društvene promene, drugi ne. Ono što ljudi mogu da vide, predvide i razumeju zavisi od njihove kognitivne structure – pod čim podrazumevamo logički integrisanu i međusobno ojačane sisteme uverenja i vrednosti... Ne samo da kognitivna struktura najvišeg rukovodstva oblikuje njihovo lično delovanje, već jako utiče i na delovanje njegove organizacije (Nystrom i Starbuck, 1984:64).

Iz datog proizilazi da ako kognitivne sposobnosti izvršne vlasti nisu takve da njemu ili njoj stave do znanja da je njihova organizacija ranjiva i da može podleći krizi, pripreme će biti manje verovatne. Ponovljeno uspešno iskustvo takođe može pojačati nevericu, jer svaki uspeh utiče na to da svaki izvršni menadžer očekuje buduće uspehe (Starbuck i Miliken, 1988). Dalje, Bazerman (1990) sugerise da menadžeri koji procenjuju rizik kognitivno ne moraju shvatiti podrivajuću prirodu nesigurnosti. Želja da se nesigurnost smanji, može u suštini dovesti do toga da izvršni menadžer oblikuje odluke na način koji će ugroziti njegovo rasuđivanje (Bazerman, 1990), ostavivši na taj način organizaciju loše pripremljenu da osmisli odgovor na krizu ili da kreira procedure kriznog menadžmenta.

Psihoanalitička ili traumatska gledišta takođe mogu da predvide kada izvršna vlast neće biti u stanju da shvati da je njihova organizacija ranjiva i podložna lošim uticajima. Traumatska teorija sugerise da izvršni menadžeri odbijaju da shvate da je njihova organizacija ranjiva zbog toga što se pretpostavka da se “loše stvari meni ne mogu desiti”, ustalila u organizaciji menadžmenta. Štaviše, sa psihoanalitičkog stanovišta, priznati ranjivost podriva potencijalno nesvesne ključne aspekte ličnosti izvršnog menadžera. Da bi se zaštitio od psihičkog sloma, izvršni menadžer koristi

mehanizam odbrane (Pauchant i Mitroff, 1992). Istraživanje daje više od 30 različitih odbrambenih racionalizacija koje izvršni menadžeri spominju, npr: “naša veličina će nas zaštititi”, “naši zaposleni su toliko posvećeni da im možemo verovati u potpunosti” i “ako se desi velika kriza, neko će nas spasiti” (Pauchant i Mitroff, 1992). Sociopolitičke i tehnološko-strukturne perspektive objašnjavaju kako percepcija izvršnog menadžera može uticati na celu organizaciju. Konkretno, ako se izvršni menadžer drži pogrešne percepcije to može kreirati slom kolektivnog zdravorazumskog rasuđivanja unutar ogranizacije tako da se zajednička percepcija o riziku i uspehu ne povezuje sa ogranizacionom situacijom (Turner, 1976). Previše oslanjanja na podrazumevanu sigurnost tehnologije ili sposobnost mehanizama za zadržavanje krize može se takođe desiti.

## **9.2. PRIPREMLJENOST ZA KRIZU I DOGAĐAJ KOJI JE IZAZIVA**

Navedeni pregled psihološke, sociopolitičke i tehnološko-strukturne perspektive krize zagovara pretpostavku da je niz priprema povezan sa efikasnijim reakcija. Razmišljajući o načinu i praktikovanju reagovanja na različite incidente, ogranizacije grade svoju agilnost. Iz psihološke perspektive, trening koji naglašava kognitivna ograničenja i one orijentacije ličnosti koje mogu inhibirati efikasan menadžment krizom, kao i obuke koje strategija propisuje kako bi se prevazišla ta ograničenja, mogao bi da ojača pripreme (Smart i Vertinski, 1977). Slično tome, sociopolitička perspektiva ojačava portfolio strategije da ublaži erozije u zaključivanju i strukture koje bi mogle da prodube krizu ( Weick, 1993). Najzad, tehnološko-strukturna perspektiva sugerise da ogranizacije promišljaju o nizu načina preko kojih tehnološki napredak može da ublaži gubitke kako bi se osmislili sistemi koji su “otporni na neuspeh ”fail-safe i safe fail. Ove višestruke perspektive zajedno, ukazuju na potencijal sinergičnog planiranja i prilagođavanja.

Uprkos logici ovih argumenata, mnoge ogranizacije sprovode nijednu ili veoma malo priprema za krizu (Mitroff et al 1996). Teoretske perspektive koje smo ranije diskutovali predviđaju potporu za ovakve tendencije. Izvršni menadžeri i menadžeri mogli izgraditi isuviše puno vere (i lažnog osećaja sigurnosti) u svoje sposobnosti da uspešno preduprede opasnosti kada se neki nivo priprema kriznog menadžmenta usvoji. Ograničene pripreme mogu štaviše pojačati pretpostavke o neranjivosti ako



lideri umisle da su pripremljeni i zbog toga umanje organizacioni oprez. Niz ponovljenih uspeha u menadžiranju problema sa ograničenim pripremanjima za krizni menadžment takođe može da kreira “zonu udobnosti” koja izvršne menadžere navodi da prestanu da se plaše i a postanu preterano samouvereni u svoje delovanje i u vezi sa svojim odlukama (Starbuck i Milliken, 1988). Zaključak je da takvi menadžeri mogu sebe naći u situaciji da ne budu uspešni jer su verovali da se rešenje uvek nađe jer se tako uvek dešavalo u prošlosti (Kets de Vries, 1991). Predlažem sledeći predlog u pogledu odnosa između pripremljenosti i ranjivosti : *Skromna količina pripreme za krizu će najverovatnije navesti izvršne menadžere da veruju da njihova organizacija više ne može biti ranjiva ako nastupi kriza.*

Bez obzira na to koliko priprema organizacija napravi, reakcija žrtava i drugih interesnih strana na krizu uključice individualne i kolektivne kognitivne, emotivne i bihevioralne reakcije. Jedna organizacija mora da pokrene svoj plan za akciju, kao i da razvije *ad hoc* odgovor kada se dese nepredviđene okolnosti. Ove reakcije, očekivane i neočekivane, planirane ili *ad hoc*, direktno će se odraziti na stepen uspešnosti ili neuspešnosti ishoda.

### 9.3. REAKCIJE ZAPOSLENIH NA KRIZU

**K**ada se desi neki traumatičan događaj, kao što je veće rečeno, pretpostavke pojedinca bivaju razbijene (Janoff-Bulman, 1992). U organizacionoj krizi, događaj koji je prouzrokuje deluje slično na organizaciju i njene članove. Žrtve iskuse pojačan osećaj ranjivosti, a razumno zaključivanje i racionalnost su poljuljani (Weick, 1993). Iako grupa ili organizacija pre događaja koji izaziva krizu može da ima zajednički način razmišljanja sada se može desiti da doživi razočaranje i odsustvo smisla (Parry, 1990). Žrtve mogu tražiti reviziju ili potpuno redefinisavanje društvenog poretka a može da se desi i nezadovoljstvo postojećim ulogama i samim rukovodstvom (Habermas, 1975): *Erozija pojedinačnih i zajedničkih pretpostavki u toku procesa krize kod žrtava i kod drugih interesnih strana organizacije dovešće najverovatnije do većeg neuspeha ili manje uspešnog ishoda.*

Događaj koji prouzrokuje krizu mogu takođe i motivisati organizaciju da deluje. I planirane i *ad hoc* reakcije se mogu desiti, zbog jedinstvenih karakteristika (i zbog toga, nepredvidljivosti) svake nove krize. Posebno se ističe da četiri aspekta

planiranih i *ad hoc* reagovanja utiču na stepen uspeha menadžmenta organizacione krize:

1. timski nasuprot individualnom reagovanju,
2. savez i koordinacija interesnih strana,
3. širenje informacija i
4. organizaciona ili industrijska vidljivost.

Bez obzira na to što ova reagovanja ne predstavljaju sva moguća, istraživanja ukazuju da su ona najvažnija.

### **9.3.1. TIMSKO REAGOVANJE NA KRIZU**

Iako nedostaje empirijskih istraživanja, neki naučnici tvrde da je važan korak ka uspešnom izlazu iz kriznog događaja razvoj tima za krizni menadžment<sup>23</sup> koji se

---

<sup>23</sup> Veoma je važno da se pre nastanka krize uspostavi tim za upravljanje krizom sa jasnim lancem komandovanja. Ovaj tim u svom sastavu uglavnom ima sledeće :

- Direktor koji ima ukupnu odgovornost za upravljanje i koordinaciju aktivnostima ekipe za upravljanje u kriznim situacijama. On je zadužen za sastavljanje tima za upravljanje u kriznim situacijama, njegovo aktiviranje i usmeravanje njegovih početnih rasprava, usmeravanje troškova operacija, izveštavanje o pojedinim stavkama akcije kako se odvija, identifikovanje i potvrđivanje prioriteta prilikom donošenja odluka i deaktiviranje ekipe za upravljanje u kriznim situacijama.
- Oficir za operacije koji daje zadatke osoblju za provođenje operacija, nadgleda sprovođenja operacija, uspostavlja, aktivira i nadgleda centar za operacije u vanrednim situacijama, obavlja potrebne procene, traži potrebne dodatne resurse, izveštava o specijalnim aktivnostima i zbivanjima direktora upravljačke ekipe za krizne situacije.
- Obaveštajni oficir ukazuje na bitne elemente informacija i drugih traženih obaveštajnih podataka koji podržavaju aktivnosti odgovora i sanacije krizne situacije, identifikuje ono što je potrebno za praćenje i nadgledanje područja na kome se odvija krizna situacija, traži, prima i obrađuje informacije od drugih obaveštajnih elemenata i stavlja ih na raspolaganje osobama koje donose odluke u kriznim situacijama ili osobama koje utvrđuju izvršnu politiku, nadgleda i koordinira aktivnosti upravljačke ekipe u kriznim situacijama usmerene na prikupljanje obavještajnih podataka, rukovodi bankama podataka vremenske prognoze, uspostavlja jedinice za informisanje i potrebni sistem izveštavanja i sačinjava i prezentuje izveštaj o statusu operacije i sažetke.
- Oficir za logistiku organizuje sekciju za logistiku, procenjuje potrebna postrojenja, materijal, transport i druge resurse za operativne akcije, učestvuje u planiranju medicinskih, komunikacijskih i planskih potreba, rukovodi zahtevima za dodatnim resursima, informiše direktora i članove ekipe o kapacitetima uslugama i podrške, procenjuje buduće zahteve za uslugama i podrškom i dokumentuje aktivnosti sekcije za logistiku.
- Oficir za planiranje odgovoran je za stvaranje i procenu plana akcije u nekoj kriznoj situaciji, prikupljanje i razvijanje alternativnih strategija, identifikovanje potrebnih resursa, razvijanje

sastoji od iskusnih stručnjaka (Lagadec 1993, Mitroff i Pearson, 1993; Mitroff et al 1996). Istraživanje timova i grupa može pružiti potporu ovoj ideji. Kada je reč o timu za krizni menadžment, on može olakšati odlučivanje i aktivnosti tako što će ubrzati protok informacija i resursa u toku krize (Mitroff i Pearson, 1993). U prilog ovoj činjenici, istraživači su demonstrirali da je rezultati efikasnog tima prevazilaze skup svih izolovanih pojedinačnih doprinosa članova (npr. Hill 1981, Zander, 1982).

Konkretnije, grupni naponi imaju šanse da uspeju kada se teret odlučivanja i delovanja raspodeli među članovima (Zanders, 1982)<sup>24</sup>. Efikasan grupni napor pojačava broj

---

planova operativne akcije, kao i planova za Sekciju za planiranje i kontinuirano procenjivanje nekog incidenta ili krizne situacije i davanje povremenih predviđanja kako će se incident ili krizna situacija razvijati.

Tim za upravljanje krizama treba da bude mešoviti, da dobija impute iz svih segmenata organizacije, pa zato u njemu treba da budu predstavnici svih organizacionih celina u okviru organizacije. Ljudi koji se nalaze u sastavu tima treba da pored menadžerskih imaju i sposobnosti efektivnog komuniciranja. Ove veštine im omogućuju da olakšavaju razmenu ideja između različitih departmana u okviru organizacije, prate mere koje mogu uticati na sistem uverenja u okviru kriznog plana, prikupe mišljenja zaposlenih o potencijalnoj krizi i kriznom menadžmentu i podsaknu nove eksperimente koji mogu doprineti da se organizacija pripremi za krizu. Tim identifikuje sve moguće krize sa kojima se kompanija može suočiti, kao i moguće odgovore, te prisutne ranjivosti. Treba da se sastaje otprilike svakih šest meseci i da na sastancima raspravlja o potencijalnim krizama i načinima odgovora na njih

Tim za upravljanje krizama treba da bude kohezivan sa visokim stepenom komunikacije, poverenja, uključenosti i posvećenosti uz izvanredne sposobnosti za donošenje odluka kako u okviru tima tako i u odnosu na celu organizaciju. Svaka od ovih veština igra veoma važnu ulogu u organizovanju i dizajniranju plana, selekciji i delegiranju članova u krizne jedinice i obuci grupe i članova organizacije u vezi kriznog plana. U tom smislu bitna ograničenja efektivnosti tima bi bila interpersonalni konflikti, suboptimalni timovi i neefektivno donošenje odluka. Korišćenje timova u okviru organizacije postalo je standardna praksa danas među najvećim kompanijama. One su, naime, pronašle nekoliko prednosti korišćenja tima npr.

- prikuplja se više informacija
- stimuliše se kreativnost,
- podstiče se postizanje saglasnosti sa značajnim odlukama

S druge strane postoje i nedostaci korišćenja timova kao što su trošenje vremena, novca, energije, resursa, mogućnost nastanka konflikata, pritisak ka konformizmu (grupno mišljenje), dominacija članova i nedostatak individualne odgovornosti.

<sup>24</sup> Istraživači su ukazali da postoje određeni individualni i sa timom povezani faktori koji mogu povećati ili smanjiti efektivnost tima. Na primer sposobnost pojedinca da radi u okviru tima povezana je sa faktorima kao što su sklonosti, opšte sposobnosti (posebno verbalna inteligencija), pojedine sposobnosti koje su u neposrednoj vezi sa zadatkom. Da li će tim biti efektivan zavisi i od njegove organizacije (podela rada i ovlašćenja među članovima), normi (formalna i neformalna pravila ponašanja koja grupa razvija da bi regulisala ponašanje svojih članova), sastava (karakteristika grupe kao što su sposobnosti, vrednosti i potrebe članova tima koje su u vezi sa zadatkom, individualne različite varijable kao što su starost, pol, rasa), vođstvo (metod uticanja na rezultate tima kroz direktna i indirektna interpersonalna sredstva) i veličina (broj članova koji aktivno učestvuju u rešavanju zadatka). Empirijski podaci jasno ukazuju da nisu svi timovi efektivni. Sakupiti grupu ljudi i tražiti od njih da

perspektiva i veština koje su dostupne, podstiče sinergična delovanja, olakšava pristup osnovnih resursima. Tehnološko-strukturna perspektiva ističe da će rezonovanje u višestrukim dimenzijama biti olakšano raznolikošću perspektiva koje pokrivaju interaktivna, objedinjena mesta međudelovanja ključnih interesnih strana. Pravi karakter krize može se pojaviti tek kroz ove različite perspektive. Uprkos potencijalnim gubicima procesa (npr. u ulazima koordinacione grupe i kod donošenja odluka), grupni doprinos i interakcije povećavaju šansu za uspeh koji će prevazići posledice neuspeha: *One organizacije u kojima je odgovornost za pripreme za krizu i reagovanje dodeljena timovima za krizni menadžment, imaju više uspeha sa rezultatima kada upravljaju krizom nego one u kojima odgovornost za krizni menadžment leži na jednoj osobi*<sup>25</sup>.

---

urade neki zadatak ne znači da će oni efektivno i obaviti taj posao. Različiti faktori mogu uticati na efiksnost i efektivnost tima, kao npr nedostatak vremena, informacioni resursi, proceduralni konflikti, loše vođstvo grupe, nezainteresovani i nemotivisani članovi, nedostatak organizacione pomoći, finansijske kompenzacije i izmene organizacionih očekivanja. Takođe i drugi faktori mogu uticati na efektivnost tima kao npr. prethodne interakcije, poznavanje zadatka, sposobnosti za vođenje i organizaciona kultura. Prethodne interakcije ili grupna bliskost mogu uticati na efektivnost kriznog menadžmenta. Istraživanja pokazuju da članovi tima koji međusobno poznaju stavove, ponašanja i sposobnosti jedni drugih mogu slobodnije i otvorenije komunicirati u grupi, što može povećati ukupnu efektivnost celog kriznog tima. Oni su slobodniji da izraze svoje neslaganje, spremniji da dele ideje i uče jedni od drugih, ispoljavajući veće zadovoljstvo postignutim rezultatima od članova tima koji se ne poznaju od ranije. Drugi faktor koji može imati značajnu ulogu je homogenost. Ona se odnosi na to koliko su članovi tima slični po svom sistemu vrednosti, psihološkom profilu, stilu komuniciranja, rasi, polu, stavovima, verovanjima, sposobnostima, veštinama, donošenju odluka i posedovanju informacija koje su relevantne za uspešno obavljanje zadatka. Istraživači nalaze da je heterogenost prednost, budući da su ovakve grupe kreativnije, imaju bolje ideje i da, stoga, donose kvalitetne odluke. Sledeća komponenta koja može uicati na efektivnost tima za upravljanje krizama je posedovanje znanja koje se odnosi na zadatak koji treba rešiti. Ispitivanja pokazuju da znanje i informacije koje poseduju članovi grupe pre zjedničke diskusije utiču na efektivnost u donošenju odluka. Timovi čiji članovi nisu imali prethodno znanje morali su da uče u hodu. Oni nisu bili sistematični u planiranju, interpretaciji, shvatnju i razumevanju onoga što su radili. Dakle, timovi sastavljeni od članova koji poseduju relevantna znanja pre mogu da generišu dobre ideje od onih koji ta znanja ne poseduju. Četvrti faktor od uticaja na efektivnost tima odnosi se na liderski stil. Od sposobnosti lidera da upravlja različitim ponašanjima članova grupe i svih zaposlenih zavisi uspešnost u savladavanju krize. Krizni lider mora posedovati i demonstrirati jake interpersonalne veštine koje će motivisati članove tima i sve zaposlene da rade na ostvarivanju ciljeva organizacije. Štaviše, on mora biti u stanju da emotivno inspriše samopouzdanje članova tima i zaposlenih da je organizacija u stanju da se vrati u normalu. Harizmatski lider poseduje viziju, gradi odnose, koristi emocije i entuzijazam. Stresne okolnosti koje nosi kriza, nedostatak posla ili preuzimanje firme, diskredituju postojeću definiciju stvarnosti, što otvara prostor za harizmatičnog lidera koji ima viziju. Harizmatski lider odgovara situaciji koja traži kombinaciju visoke uključenosti i aktivnog liderstva zajedno sa emocionalnom posvećenošću i izuzetnim naporima kako lidera tako i sledbenika u ostvarivanju ideoloških ciljeva. Prema tome harizmatski liderski stil može biti efektivniji u kontrolisanju i eliminisanju organizacione krize.

<sup>25</sup> Etičko ponašanje članova tima za upravljanje krizama može imati značajnu ulogu u nastojanjima organizacije da kontrološe i eliminiše krizu. Iako je o etičkim aspektima kriznog menadžmenta

### 9.3.2. REAGOVANJE STEJKHOLDERA NA KRIZU

Organizacija može da proširi informaciju koja je potrebna da bi se donela odluka i da bi se delovalo kao odgovor na krizu među velikim brojem internih i spoljašnjih

---

sprovedeno relativno malo istraživanja, može se sasvim osnovano pretpostaviti da mnoge odluke i komentari kriznog tima mogu pogoditi ne samo organizaciju, već i interese ključnih stejkholdera. Komunikacija ne utiče samo na povratak organizacije u normalu, već i na njen budući ugled i legitimitet. Pojedinačno ponašanje koje karakteriše poverenje, poštenje i respekt može uticati na etičko okruženje unutar kriznog tima. Štaviše, krizni tim u kome su prisutna takva ponašanja može biti percipiran u pozitivnom svetlu u samoj korporaciji, kao i u njenom spoljašnjem okruženju. Da bi podstakao etičko ponašanje tokom krize, Barton sugerise tri etička pravila koja bi krizni tim trebalo da sledi:

- prvo, članovi tima treba pošteno i na vreme da prenose sve bitne činjenice stejkholderima, uključujući kupce, zaposlene i predstavnike medija, čak i kada su vesti loše.
- drugo, važno je da ključne osobe budu od poverenja, odnosno pouzdane onda kada je to potrebno. Za efektivnost kriznog menadžmenta od ključnog značaja je sposobnost tima da bez odlaganja i tačno obaveste zvanične agencije, porodice žrtava i da objave imena žrtava u prikladno vreme. Ova procedura o je posebno značajna kada u kriznom događaju ima povređenih ili poginulih lica. Krizni tim mora biti svestan situacije u kojoj se nalaze porodice žrtava i dati im odgovarajuću potvrdu. Ukoliko se zakasni u kontaktiranju zvaničnih agencija i porodica žrtava, kriza može eskalirati, što se često događa u udesima aviokompanija. Bilo je slučajeva da se poruke o smrti članova porodice ostavljaju na telefonskim sekretaricama, da nedostaju informacije o spiskovima putnika, identifikaciji, stanju i oporavku žrtava. U ovakvi događajima mediji izveštavaju brzo, a kompanije mogu da izgledaju kao neosetljive i nebrizne.
- konačno treći princip se odnosi na to da stejkholder imaju pravo da znaju da li je kompanija osigurana protiv gubitaka koje je izazvao incident ili mora da koristi unutrašnje rezerve da bi pokrila veće troškove. S obzirom na interese koje imaju u kompaniji, stejkholderi imaju pravo da dobiju informacije o krizi i o tome kako ona može pogoditi njihove interese. U tom smislu krizni tim treba da obezbedi ne samo uobičajene informacije (ko, šta, gde, kad i zašto), već i o tome šta je urađeno da se kriza prevaziđe i da li sami stejkholderi treba da učine nešto da bi se zaštitili. Emitovanje ovih informacija pojačava utisak da je organizacija uspostavila kontrolu nad krizom i jača njen i kredibilitet kriznog tima.

Generalno posmatrano, odgovornost u uslovima kriznog menadžmenta odnosi se na meru u kojoj stejkholderi osećaju da je organizacija odgovorna za incident i povratak normalno stanje. U tom slučaju organizacija koja izbegava ili negira odgovornost za incident može doprineti ne samo eskalaciji krize, već i ugrožavanju interesa stejkholdera u organizaciji. Uporedo sa tim, etička ponašanje naglašava značaj odgovornosti, kako pojedinačne tako i kolektivne, za sve učinjeno u moralnoj situaciji. Iz perspektive kriznog menadžmenta organizacija se smatra odgovornom, zajedno sa kriznim timom, za etičko ponašanje i vlastiti ugled. Odgovornost postoji ne samo tokom krize već i pre nego što ona nastupi, u smislu obaveze da se periodično ažurira krizni plan, da krizni tim uči nove veštine, ponovno razmatra krizni portfolio, i poboljšava sistem kriznog komuniciranja. Treba napomenuti i simulaciju kriza uz primenu kriznih procedura zajedno sa višim rukovodiocima u organizaciji, što predstavlja dobru priliku da krizni tim sakupi korisne podatke i informacije u vezi efektivnosti kriznog plana, sistema komunikacija i metoda za kontrolisanje krize. Ne treba izostaviti ni korišćenje hipotetičkih scenarija i druge metode kao što su anketiranje, istraživanje i intervjui na licu mesta.

pojedinaca, grupa i organizacija (Turner, 1976). Veština jedne organizacije u predviđanju prirode svojih interakcija sa ključnim interesnim stranama u kriznim situacijama, smatra se, može da pojača sposobnost da se kriza obuzda, da se posao nastavi, ali i da se iz toga nešto nauči (Mitroff i Kilmann 1984, Mitroff, Mason i Pearson 1994). Često se usred krize pristup organizacije svojim interesnim stranama smanji zbog pojačanog osećaja vremenskih ograničenja i intenzivnog publiciteta. Neposrednost brzog reagovanja može da inhibira sposobnost organizacije da pristupi interesnim grupama, a pretnja “zle štampe” i “krivica” zbog dovođenja u vezu sa organizacijom u krizi može da pokoleba podršku interesnih strana (Susskind i Field, 1996).

U ovakvim situacijama, kada je pristup ograničen, tačne pretpostavke o najvažnijim interesnim stranama mogu da naprave razliku između kontinuiranih uspeha organizacije i organizacionih neuspeha (Mitroff i Kilmann, 1984). Konkretno, neki istraživači su priznali da su koristi organizacije od razumevanja o tome kako ključne interesne strane mogu reagovati na krizu, koje resurse i informacije mogu staviti na raspolaganje da bi pomogli u kriznom menadžmentu i kako na njih same može da utiče kriza - velike; ali i da interesne strane mogu imati negativan uticaj na sposobnost organizacije da se bori sa krizom (Mitroff, 1996). Ako pojedinci u nekoj organizaciji koja je pogođena krizom jesu uspostavili veze sa ključnim interesnim stranama pre krize, oni mogu biti uspešniji u sprečavanju i menadžmentu potencijalne loše komunikacije i dobijanja važnih i informacija koje se lako gube (Mitroff i Pearson, 1993; Susskind i Field, 1996).

Ipak, negativne posledice mogu se i desiti usred krize. Čak i prijateljske veze sa interesnim stranama mogu se pretvoriti u neprijateljske, zbog toga što istovremena, stresna interakcija unutar i van organizacije u toku krize može da prouzrokuje konflikt (Mitroff i Kilmann, 1984). Kako je sugerisano u sociopolitičkom okviru, rezultat nedostatka ili sloma zajedničkog rasuđivanja može biti nedostatak koncenzusa kod onih koji vode organizaciju (Lagedac, 1993), ili postojeće rukovodstvo može oslabiti ili postati manje efikasno (Habermas, 1975). U toku krize, odluke se u najboljem slučaju delegiraju starijem izvršnom menadžeru al ili i one ne moraju da uspeju kod niže pozicioniranih službenika u odsustvu njihovih nadređenih. Pa čak i kada su prisutni u periodu krize, stariji izvršni menadžeri mogu da podlegnu fizičkoj ili emotivnoj iscrpljenosti (Quarantelli, 1988) ili im može nedostajati dovoljno tehničkog znanja. Zbog svih ovih razloga, veze se moraju proveriti pre dolaska krize - pre

razvoja fiksnog opredeljenja za određeni vid delovanja. Ako se aktivnosti i prakse vežbaju pod okolnostima koje oponašaju hitnost, učesnici i interesne strane mogu lakše razviti svoje perspektive i samim tim povećati verovatnoću da će zgrabiti mogućnost za reagovanje i intervenciju u pripremi za ili u toku dešavanja stvarne krize (Weick, 1988). Ako bi se zasnivale na postavci instrumentalne teorije interesnih strana, korporacije bi dobro delovale i sa pažljivim odabirom partnera (Donaldson i Preston, 1995; Jones 1995), ali i da pojačaju parternske odnose (Mitroff et al 1994). Korporacija koja se nađe u kriznom menadžmentu rizikuje svoju reputaciju više od onih koji su neposredno uključeni u incident. Ako se uopšte ne upravlja ili se na pravi način ne upravlja međuzavisnošću interesnih strana, to može da oteža napore kriznog menadžmenta. Efekat je prikazan u slici 1, gde savezi i koordinacija sa spoljnim interesnim stranama može da utiče na odnos u implementaciji odgovora, uticaju interesnih strana i uspešnom/neuspešnom ishodu. Međuzavisnost među interesnim stranama može da umanja korist od priprema koje su vežbane sa spoljnim interesnim stranama i na taj način smanji verovatnoću uspeha. Procedure koje su pažljivo orkestrirane iznutra mogu se takođe pokvariti, ako ih organizacija sprovodi sa neplaniranim spoljnim interesnim stranama. Shodno onome što zagovara sociopolitička perspektiva, krizni menadžment zahteva improvizaciju i implementaciju relevantnog sistema virtuelnih uloga. Ovakve aktivnosti proističu iz kolektivnost rezonovanja koje može zahtevati kolektivni osećaj za liderstvo i sledbeništvo: *One organizacije koje grade saveze i postižu koordinaciju tako što dele informacije i planove sa spoljnim interesnim stranama pre krize imaće više uspešne izlaze i manje neuspeha u kriznom menadžmentu od onih kojima nedostaju takvi savezi.*

### 9.3.3. INFORMISANJE O KRIZI

Kada se jedna organizacija suoči sa krizom, ona mora podeliti kritičnu količinu informacija sa ključnim interesnim stranama<sup>26</sup>. D'Aveni i MacMillan (1990) su

---

<sup>26</sup> Većina teorija kriznog komuniciranja zasniva se na teoriji izvrsnosti (excellence theory) koju su postavili Gruning i Hant, a kasnije razvili Džim Gruning i Larisa Gruning. U osnovi ove teorije su vrste praksi odnosa sa javnošću koje se nazivaju "modelima". Četiri modela koja su definisali Gruning i Hant predstavljaju alat za klasifikovanje vrsta odnosa sa javnošću koje mogu praktikovati pojedinci i organizacije.

primetili da preduzeća koja su neuspešna kao rezultat pada tržišta imaju manje efikasan i odgovaraju protok informacija od onih koje uspevaju da prežive. U krizi, ako jedna organizacija ne potvrđuje a i ne odriče informacije o ključnim incidentima, glasine mogu da ispune prazninu i povećaju opasnost (Susskind i Field, 1996; Turner, 1976; Weick, 1988). Kriza Trans World Airways (TWA) leta 800 je jedan skorašnji primer. Nakon incidenta, mediji su kritikovali TWA zato što nije blagovremeno bezbedila informacije porodicama žrtava. Iako uzrok nesreće nije bio otkriven, TWA je svojim ponašanjem tj. nepružanjem informacija ili konkretnih podataka o krizi učinila da kompanija bude u nemislosti medija mesecima. Nedostatak tačne, blagovremene informacije podstakao je glasine o uzroku incidenta (koji su se kretali od terorističkog bombardovanja do mehaničkog kvara i do napada projektila) pošto nije bilo, u ovom konkretnom slučaju, informacije od TWA koja bi mogla da zadovolji medije.

Iz psihološke perspektive, širenjem informacija o uzrocima, posledicama i pronalaženjem strategije<sup>27</sup> za suočavanje sa krizom, organizacija može da olakša

---

Model 1 - Publicitet u kome je menadžer za odnose sa javnošću zainteresovan za to da njegova organizacija ili proizvod postanu poznati. Oni mogu koristiti istinita ili neistinita saopštenja. Dozvoljene su neistine, obmane, poluistine, nepotpune istine uz slogan "svaki publicitet je dobar publicitet". Radi se o jednosmernoj komunikaciji od organizacije ka javnostima bez istraživanja efekata i fidebeka. Kako praktičari postaju profesionalci ova praksa se sve više napušta.

Model 2 - Javno informisanje karakteriše ga nastojanje da se informacije prenose na novinarski način. Istinitost je, za razliku od prvog modela, važna. Primeri ovog modela su vladine agencije i kompanije koje samo izdaju saopštenja za štampu. I ovaj model komuniciranja je jednosmeran, a moguća je izvesna evaluacija kao što je istraživanje čitanosti i brojanje napisa u štampi. Najčešći je u korporacijama.

Model 3 - Dvosmerni asimetrični model (model naučnog ubeđivanja) koristi teorije društvenih nauka i istraživanja kao što su ankete i druge metode koje pomažu da javnost prihvati stajališta i stavove organizacije. Postoji određeni fidebek, ali se organizacija ne menja kao rezultat ovakve komunikacije. Osnovni stav je da je organizacija u pravu i da javnost treba da prihvati njena viđenja. Primer je letak kojim se javnost informiše o novoj politici.

Model 4 - Dvosmerni simetrični model (model uzajamnog razumevanja) u kome je stručnjak za OSJ praktično posrednik između organizacije i njenih javnosti. On nastoji da između njih ostvari dijalog, a ne monolog kao u drugim modelima. To je višesmerni komunikacijski proces u kome se povratne poruke primaoca koriste da bi se produbilo razumevanje i razrešili konflikti između pošiljaoca i primaoca poruka, čak ako proces iziskuje i promenu stava i ponašanja pošiljaoca poruke. Istraživanja i teorije društvenih nauka se koriste na da bi se ubedilo, već da bi se olakšala komunikacija. Ovaj model se sve češće primenjuje u komunikaciji organizacija sa pojedinim publikama (zaposleni u organizaciji, finansijeri, udruženja građana, vlasti, mediji). Smatra se da su programi OSJ bazirani na ovom modelu najbolji. Zasnivaju se na slušanju, pregovaranju, pogodbi, kompromisu. Organizacija zna šta javnost želi, a javnost razume potrebe i želje organizacije.

<sup>27</sup> Kao pet najčešće primenjivanih strategija u praksi preduzeća na području bivše Jugoslavije Božidar Novak navodi sledeće:



rekonstrukciju razbijenih pretpostavki pojedinaca tako što će smanjiti samokrivicu i zaustaviti strahove od bespomoćnosti. Iz sociopolitičke perspektive, daljnje informacija može dovesti do novih vrednosti i verovanja koja mogu preokrenuti slom društvenog poretka koji je kriza prouzrokovala, a sa tehnološko-strukturne perspektive širenje informacija može pomoći interesnim stranama da bolje razumeju, spremne se i da se bolje suoče sa potencijalnom opasnošću tehnologije: *Napori kriznog menadžmenta biće uspešniji ako se informacije širi brzo, tačno, direktno i otvoreno sa ključnim interesnim stranama.*

### 9.3.4. MEDIJI, ORGANIZACIJA I KRIZA

---

- strategija priznanja - organizacija priznaje svoju krivicu za nastanak krize i posredno ili neposredno "moli" javnost za još jednu priliku. Preporučuje se jer se njome često postiže uspeh i pridobija naklonost javnosti koja "oprašta pokajniku". Nekad se navodi da nije reč o greški već o nesrećnom slučaju i često se ovi događaji upoređuju sa sličnima koji su se odigrali u drugim organizacijama ili čak državama. Nakon priznanja greške ili propusta obično sledi ponuda odštete žrtvama, a nisu retke ni konsekvence prema odgovornim licima i grupama (smene rukovodilaca, otpušanje radnika, promena Upravnog odbora). Izvinjenje se skoro uvek isplati, mada ponekad može organizaciju dovesti u položaj da bude okrivljena i za nešto što nije njena greška. Javno mnjenje više poštuje blagovremeno izvinjenje od onoga koje dolazi kasno posle dužeg perioda izbegavanja medija i ćutanja. Pored toga, u prilog izvinjenju govore i unutrašnji razlozi, odnosno činjenica da pravovremeno izvinjenje dopušta menadžerima da rešavaju probleme mnogo efektivnije nego kad uporno tvrde da je sve u redu i da nema problema. Ser Džeremi Morz, bankar i bivši predsedavajući Instituta bankara, ističe da se skoro uvek isplati da se što pre izvinite iako ovo može organizaciju dovesti u položaj da bude okrivljena za nešto što nije njena greška, i kaže: Bez obzira na to, postoje dva glavna razloga zašto je ovo ispravno učiniti. Prvi razlog je spoljašnji, javno mnjenje više poštuje pravovremeno izvinjenje od izvinjenja koje dolazi nakon dužeg perioda izbegavanja medija i ćutanja. Drugi razlog je unutrašnji, pravovremeno izvinjenje dopušta menadžerima da rešavaju probleme mnogo efektivnije nego kada uporno zadržavaju stav prema javnosti, da je sve u redu, da nema problema.
- strategija pravne pomoći - odnosi se na preduzimanje pravnih mera, najčešće tužbe preko zastupnika odnosno advokata. Advokati uglavnom ne razmišljaju o ugledu organizacije, već o dobijanju tužbe na sudu usled čega njenim predstavnicima savetuju da ćute. To nije uvek najbolja taktika. Naime, tužba se, nakon često veoma dugih i skupih procesa, može i dobiti na sudu, ali štete od negativnog publiciteta mogu nadmašiti koristi od povoljnog sudskog ishoda.
- strategija ćutanja - na pitanja novinara u vezi krizne situacije predstavnici organizacije odgovaraju "nemamo komentar" ili pak aktivno nastoje da spreče širenje vesti o krizi. Strategija ćutanja se zasniva na pretpostavci da će manja percepcija krize u javnosti zadržati krizu na nižem nivou i naneti manju štetu ugledu organizacije. Strategija "ćuti i potruđi se da i drugi ćute" u principu nije preporučljiva i retko daje dobre rezultete.
- strategija povlačenja i napada - Ako preduzeće dođe u krizu velikih razmera ono obično povlači porizvod, pa ga posle ponovo uvodi, ali izmenjenog.
- strategija traženja širih razloga za nastanak krize - podrazumeva oslanjanje na viši autoritet (strukovno odnosno profesionalno udruženje, vladinu agenciju, nezavisnog eksperta ili uglednog naučnika) koji organizaciji daju javnu podršku ili prebacivanje krivice na druge koje ponekad može biti uspešna, ali i izuzetno neuspešna strategija.

Mediji su postali veoma uticajni interpretatori kriza koji znaju da filterišu i uobličavaju njihove perspektive- često sa tendencijom da ojačaju postojeće društvene predrasude (Nelkin, 1988). Organizacije koje su “u milosti” javnosti pre krize imaće više slobode za napore svog kriznog menadžmenta; one sa kojima to nije slučaj pre krize, biće osuđivane sa više prilježnosti (Burton, 1993). Postojeći stav javnosti prema ogranizaciji ili prema industriji teži tome da bude pristrasan u percepciji medija (Dauglas i Wildevsky, 1982; Nelkin, 1988). Pažnja javnosti o nekoj situaciji (ili pretnja od nje) tera ogranizaciju da reaguje (Dutton i Duncan, 1987).

Ogranizacije mogu da pokušaju da utiču na medije tako što će razviti pozitivne odnose sa predstavnicima medija pre nego što se incidenti dese i tako što će pokušati da izgledaju poštene, kooperativne i da spremno pruže informacije tokom incidenta (Sussking i Field, 1996)<sup>28</sup>. U svetlu sociopolitičke perspektive, rušenje društvenog poretka koji kriza prouzrokuje mogu se umanjiti tako što se utvrde nove vrednosti i verovanja ili se potvrdi održivost postojećih vrednosti i verovanja. Ishodi svega mogu da utiču na percepciju javnosti o stepenu ogranizacionog uspeha ili neuspeha tokom kriznog menadžmenta: *Vidljivost organizacije ili industrije koja je pogođena utiče na*

---

<sup>28</sup> Lerbinger daje savete kako treba da teče krizno komuniciranje. On smatra da krizu treba priznati i sa njom se suočiti, uspostaviti, odnosno aktivirati krizni komunikacioni centar, osloniti se na činjenice i prikupiti što više detaljnih informacija koje preko masovnih medija treba posredovati javnosti, pri čemu subjekat pogođen krizom treba da „govori jednim glasom“, upotrebljavajući različite oblike komuniciranja i i posredujući sve vrste informacija bez prikrivanja, uz sudelovanje lokalne zajednice i drugih aktera kriznog upravljanja i vođenja. Informacije imaju izuzetan značaj za stejkholdere tokom krize. Kompanije moraju da komuniciraju u smislu dugoročnih kriznih komunikacija, nasuprot kratkoročnim. To znači da se izjave u komunikacijama ne daju samo u vezi tema koje se odnose na aktuelno krizno stanje, već se prilikom davanja informacija ima u vidu i njihov uticaj na kompaniju u budućnosti. Firma održava komunikacije sa centralne lokacije sa koje može odmah dopreti do ključnih stejkholdera. Prvi utisci su od najveće važnosti, kada do krize dođe. Savetuje se „Informišite ljude i budite poštteni“. U istraživanju (Porter/Novelli) odnosa sa javnošću firmi u Njujorku, 95% ispitanika je reklo da "ih više pogađaju laži kompanije o krizi nego sama kriza". Kompanije treba da imaju portparola tokom krizne situacije. On treba da razume vrednosti kompanije, da bude sposoban da ih artikuliše pri nailaženju na različite poteškoće. Ključ je iskrena i otvorena komunikacija od strane kredibilnog izvora koja može efektivno preneti poruku zabrinutosti, poverenja i kontrole. Iako je za kompaniju najbolje da ne dođe u krizu neke krize mogu za kompaniju postati šansa. Švedski Tetrapak gleda na ceo krizni menadžment kao na produžetak svoje korporativne kulture, sadržane u filozofiji da je sve što kompanija radi deo javne percepcije kompanije. Ovo uključuje i način na koji kompanija reaguje u kriznim situacijama. Bazično načelo kriznog menadžmenta je da kompanija mora da demonstrira svoju brigu, naročito ako ima mrtvih i povređenih, bez obzira na to da li je ona sama doprinela incidentu ili ne. Kompanija mora pokazati brigu za mušterije, osobe i opštu javnost.

*uspeh ishoda tako da će pozitivno izlaganje pažnji javnosti pojačati uspešan ishod i obratno, negativna slika će pojačati neuspešan ishod kriznog menadžmenta.*

### **9.3.5. PRAKTIČNE I TEORETSKE IMPLIKACIJE**

Uticaj organizacione krize nikad nije bio jači: merljiva šteta od incidenata izgleda veća nego u prošlosti, bilo da se meri kao obim ekološke destrukcije ili širine uticaja kontaminacije proizvoda (Lagedac, 1993). Interesovanje među naučnicima i ljudima iz prakse raste, obimnije dodatno istraživanje je potrebno da bi se bolje informisali oni koji izučavaju organizacionu krizu i da bi se bolje pomoglo onima koji se bave njenim menadžmentom.

Literatura o kriznom menadžmentu, prepuna pretpostavki i saveta, prošla je kroz prilično skromno empirijsko testiranje. Mnoge od specifičnih varijabli modela koje ovde predstavljamo nisu ranije operacionalizovane. Primarne veze između ključnih varijabli kriznog menadžmenta ostaju bukvalno netestirane. Pa ipak, životi pojedinaca i održivost organizacije zasniva se na preciznosti pretpostavki. Potreba za dodatnim empirijskim istraživanjem je očigledna.

Jedna značajna prednost ovog modela jeste da on nudi i mogućnosti uspeha i neuspešne komponente kao proizvod procesa kriznog menadžmenta. Ova promena perspektive dozvoljava ljudima iz prakse i naučnicima da priznaju slabosti iskustava kriznog menadžmenta a da ne osude ceo proces. Zahvaljujući tome što će se dozvoliti da postoje i elementi uspeha i elementi neuspeha, smanjuje se potreba da ogranizacija maskira detalje nedovoljno dobre odluke ili delovanja. Ako se delovi neuspeha unutar uspeha učine jasno vidljivim, lekcije za istraživanje i praksu će se pojačati: pojaviće se cela slika.

Za one koje interesuje inovativni istraživački pristup, rigorozan sadržaj i kontekstualna analiza pokrivenosti nekog događaja ogranizacione krize u medijima, može pružiti značajan podatak o elementima vidljivosti. Ovi podaci mogu se izvući npr iz Lexus/Nexus studije. Ovaj pristup nudi mogućnosti istraživačima koji nisu u mogućnosti da pristupe podacima dok je ogranizacija u agoniji krize. Neki uspešni i neuspešni ishodi mogu se meriti a da pristup organizaciji nije direktan.

Pojedinci zaintrigirani odnosom između mentalnog sklopa izvršne vlasti, usvajanje organizacionih praksi i uticaj konteksta okruženja, longitudinalni pristup obećava. Posmatranje i istraživanje timova kriznog menadžmenta obezbeđuje uvid u ovaj odnos. Nesmanjeni interes za ulogu rukovodstva čini da se timovi za krizni menadžment “zgodna” populacija za istraživanje. Specifična pitanja mogu da istraže da li veštine vođenja, strategija i pristupi koji su neophodni u vreme krize oslikavaju i one koji su efikasni i u periodu normalnog rada.

U pogledu istraživanja literature u poljima koja su menadžmenta i organizacije mogu da prošire gledišta naučnika iz ovih oblasti u pogledu kriznog menadžmenta. Zainteresovani za psihološka gledišta mogu da razmotre kako da percepcije pojedinaca pre, u toku i posle krize mogu da budu posredovane kroz organizacionu intervenciju ili kako iskustvo traume deluje na stil rada pojedinaca i njihovo opredeljenje. Naučnici koji imaju interesovanje za sociopolitičku perspektivu mogu da razmotre kako praznina nastala razočarenjem i nevericom može da bude ispunjena od strane rukovodilaca organizacije. Sa tehnološko-strukturalnog gledišta, istraživači mogu da istražuju na koji način organizacije mogu da utiču na potencijalne direktne i indirektne troškove tehnološkog haosa kod donošenja odluka.

Treba obratiti pažnju na velike izazove koje postavlja istraživanje menadžmenta organizacionom krizom. Organizacije krize su, po definicij, retki događaji. Kada se one ipak dese, organizacije nisu voljne da otvore prošle i tekuće “rane” spoljnim istraživanjima i spekulacijama. Dalje, u najgorim slučajevima dokazi nisu dovoljno jasni ili se zaborave, jer se pogođena organizacija rekonstruisala ili se ugasila. U najboljem slučaju, uspeh u kriznom menadžmentu postaje neprepoznatljiv za javno dostupne izvore, a ponekad se desi, čak i za članove same te organizacije. U drugim slučajevima, organizacije koje prežive organizacionu krizu teže se odlučuju da dele svoja iskustva o perspektivama, percepciji i lekcijama koje su naučili. Dobiti insajderske informacije o aktivnostima kriznog menadžmenta izgleda da zahteva istoriju interakcije između pogođene organizacije i istraživača i duži trag o poverenju. Ove kvalifikacije traže da naučnici gaje dugogodišnje, stalne, neprimetne odnose sa targetiranim organizacijama.

Imajući u vidu kakav se ishod očekuje, najvažnija implikacija za napore akademika i ljudi iz prakse jeste da istraživanje kriznog menadžmenta mora da se uklopi u realnost i praksu. Efikasan krizni menadžment može da znači život i smrt za organizacije, proizvode, uslove, i pojedine zaposlene. Ipak, kako smo naveli, relativno je malo

lekcija ili pretpostavki koje se tiču organizacione krize i njenog menadžmenta a koji su bili pažljivo ispitivani empirijski. U međuvremenu, preovladavaju netestirani saveti kao da ukazuju na činjenicu da je krizni menadžment postao rastuća industrija.

## **10. PLANIRANJE I PRIPREMA ORGANIZACIJE ZA KRIZU**

Univerzalna maksima literature kriznog menadžmenta jeste da pripremljenost za krizu treba da stoji visoko među prioritetima institucija i političkim agendama (Nudell i Antokol, 1988; Seymour and Moore, 2000; Mitroff, 2001; Boin et al. 2005). To je u skladu sa logikom da se mora ozbiljno razmisliti i da za planiranje nepredviđenih situacija treba odrediti jake i dobre resurse, ako se želi ukrotiti kriza i povratiti kontrola kada se kriza desi. Ovakvi argumenti oslanjaju se na dosta primera. Krize mogu da unište cele regione i gradove (Uragan Katrina i Njuorleansu, Boxing Day cunami u Južnoj Aziji). One mogu biti velika pretnja za ljude i životnje (ptičji grip, SARS, BSE). Mogu ostaviti veoma destabilišuće posledice na institucije, a u nekim slučajevima i ozbiljno oštetiti njihov legitimitet (Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i hrane UK u slučaju krize sa bolestima slinavke i šapa). Krize mogu prouzrokovati ostavke javnih ličnosti sa funkcija (FEMA direktor Michael Brown zbog uragana Katarina). Krize mogu prouzrokovati značajne, često nemevljive štete moćnim interesima (Enron, World-Com). Argumenti za “pripremu” su još jači ako se razmotri argument futurista kakav je Schwartz (2003), koji tvrdi da trenutni trendovi u tehnologiji, promene stanovništva, medicina, terorizam, etnički konflikti i drugo, proizvode “neizbežna iznenađenja” koja u velikoj meri možemo da predvidimo.

U ovakvom kontekstu ključni zadatak za kreatore politika i menadžere krize jeste da uspostave institucionalne procedure i da kreiraju kulturnu klimu koja razvija kapacitete da se uhvati u koštac sa svakim neočekivanim pretnjama koje naiđu. To nije lak zadatak. Boin i ‘t Hart (2003) su identifikovali niz tenzija kriznog menadžmenta (posebno u akutnim i post-kriznim fazama), fokusirajući se na način se na koji menadžeri krize suočavaju sa “nemogućom misijom” balansirajući popularna očekivanja i političke realnosti.

### **10.1. PRAVILA ZA KRIZNU PRIPREMU I PLANIRANJE**

Pojam krize se može definisati različito, a debata se vodi oko toga da li se kriza može definisati na pozitivan način (sa rigidnim skupom kriterijuma) ili se može interpretirati (gde postojanje krize zavisi u celosti od individualnih percepcija). Rasprava se preliva na sličnosti i razlike između kriza, nesreća, hitnih situacija i katastrofa (Boin, 2004; Perry i Quarantelli, 2005). Prihvatamo da izvesne krizne fenomene različiti akteri različito posmatraju, ali istovremeno se slažemo da krizu najčešće karakterišu tri seta uslova:

- teške i u najvećoj meri neočekivane pretnje,
- velika nesigurnost,
- potreba da se odluke hitno donose. (Rosenthal et al. 2001; Boin et al. 2005).

Na prvi pogled čini se da postoji nešto poput univerzalnog vodiča za to kako da se organizacije i kreatori politika pripreme pred krizom. U realnosti, nema takvih univerzalnih pravila. Umesto toga, mnogi analitičari i ljudi iz prakse su razvili širok, pokretljiv i često apstraktan set principa koji moraju da prevedu u "dobru praksu". Npr. Perry i Lindell (2003) sugerišu da proces predkriznog planiranja treba da:

1. zasniva se na tačnom oznavanju pretnji i mogućih ljudskih reakcija.
2. ohrabri odgovarajuće reagovanje od strane kriznih menadžera.
3. ohrabri fleksibilan odgovor.
4. promovise unutarorganizacionu koordinaciju.
5. integriše planove za svaku opasnost u jedan plan koji pokriva sve potencijalne opasnosti.
6. uključi trening relevantnog osoblja.
7. omogući testiranje kroz vežbe i ponavljanja.
8. bude prilagodljiv kao deo stalnog procesa prilagođavanja novim okolnostima.
9. bude jak zagovornik, uprkos otporima, alokaciji resursa za događaje koji imaju malu verovatnoću da se dese.
10. prepozna razliku između kriznog planiranja (pripremljenost) i kriznog menadžmenta (sprovođenje i delovanje).

Alexander (2005) ide dalje i daje nacrt standarda za planiranje u hitnim situacijama. Od je obezbedio 18 kriterijuma, koji se kreću od potrebe da se obezbede gradske

vlasti kao referentna tačka za menadžment u hitnim slučajevima (a visoki nivoi vlade da budu koordinatori) sve do potrebe za stalnim revizijama i testiranjem planova. Boin i Lagadec (2000) razvili su tačku pripremljenosti na viši nivo od jednostavnog planiranja. Radili su na predviđanju i razvoju strategija kako bi se obezbedila otpornost organizacije u slučajevima kada se desi kriza i identifikovali niz imperativa:

- Krizni menadžment treba da bude na agendi elitnih donosilaca odluka, a njihova pozornost treba da se održava putem radionica i simulacija.
- Organizacije treba da olakša svoju otpornost kroz sisteme otkrivanja slabih i nekonvencionalnih signala, kao i da bude u stanju da procesira relevantne informacije koje dolaze i koje se šalju ka vlastima; takođe i da ima kapacitet da brzo reaguje i mobilise krizne jedinice; da bude u stanju da poveže tehničke stvari sa strateškim pitanjima kako bi se uhvatila u koštac sa novim tipovima krize; da promovise sposobnost aktera da deluju u decentralizovanim kriznim situacijama.
- Organizacije treba da bude angažovana u stalnim naporima za pripreme. Oni uključuju stalno iskustveno učenje, testiranja i simulacije kako bi se svi pripremili za destabilišuća iznenađenja; pored toga treba obezbediti odgovarajući trening, promovisati učenje unutar jedne mreže i između više njih; uključiti organizacione lidere lično u pripremu; pažljivo i progresivno ugovoriti pripremne napore kao bi se izbegao efekat 'big bang' iscrpljivanja; obezbediti da se procesi kriznog menadžmenta budu dobro smešteni među ključnim organizacionim procesima.

Ono što ovi argumenti podrazumevaju jeste da "idealna" pripremljenost ne znači samo "imati plan". Mitroff (2001) daje podršku ovom stanovištu u svom slikanju organizacije kao glavice crnog luka- svaki sloj formira deo veće celine: tehnologija, struktura, ljudski akteri, kulturna i psihologija vrhovnog menadžmenta. U suštini, pripremljenost zahteva organizacione i političke sinergije koje prevazilaze "knjiška pravila" i idu do ozbiljnosti po kojoj su pojedinci pripremljeni da misle o potencijalnim pretnjama i da prilagode svoje sisteme i ponašanja njima. Nasuprot prethodnim predlozima i preporukama, stoji realnost krizne pripremljenosti koja se sastoji od mnoštva formalnih i neformalnih praksi i politika koje variraju unutar organizacije i političkih sektora. Ova variranja zasnovana su na faktorima kakvi su različiti organizacioni ciljevi, kulture i resursi. Kad su organizacije u pitanju, Tabela 8 daje pregled tri široka tipa i njihove osnovne karakteristike.

Tabela 8: Tipologija organizacija prema pripremljenosti za krizu

	Niska pripremljenost	Srednja pripremljenost	Visoka pripremljenost
Važnost planiranja nepredviđenih situacija na agendi organizacije	Malo ili nimalo važnosti. To nije stavka koja se ozbiljno razmatra. Glavni focus je "rutinsko" preživljavanje i rast. Odbija da veruje, mentalitet – "to se ovde ne može desiti"	Prilično važna s vremena na vreme, ali obično sa manje prioriteta nego što su rutinski organizacioni ciljevi. Prilično ozbiljno razmatranje. Niz pretnji se uočava i ima planiranja za njih.	Veoma visok. Pripremljenost za krizu je deo ključnih planova za preživljavanje organizacije. Veoma ozbiljno razmatranje. Organizacija pridaje veoma visok stepen važnosti planiranju za niz pretnji.
Stepen planova za nepredviđene okolnosti	Nema ih, ili, u najboljem slučaju, plan negde postoji zaboravljen a osoblje i interesne strane za njega ne znaju.	Prilično detaljan i širok plan za nepredviđene situacije je "dodatak" na postojeće strukture i organizacione prakse.	Veoma detaljan i širok plan za nepredviđene okolnosti, utkan je u strukturu, prakse i kulturu organizacije i njenih interakcija sa interesnim stranama.
Stepen aktivne spremnosti kroz probe i simulacije	Ne postoji.	Nema ih ili su sporadični. Smatra se da su planovi na papiru dovoljni.	Veoma visoka spremnost kroz redovne krizne treninge i vežbe.
Ogranizaciona psiha	Glavna ograničenja su emotivni i kognitivni kapaciteti. Konstantna potraga/postojanje zadovoljavanja nečijeg ega. Nesposobnost da se suoči sa neprijatnošću. Nadmenost i samosažaljevanje.	Razumno otvorena (unutar granica) za emotivne i kognitivne promene. Nešto sposobnosti da se balansiraju ključni pokretači sa potrebnom da se radi na problemima. Nešto malo tolerancije i sposobnosti suočavanja sa neprijatnostima. Razumna slika u sebi, iako sklona potcenjivanju i precenjivanju	Otvorenost ka emotivnoj i kognitivnoj promeni. Glavna briga je bavljenje problemima. U stanju je da toleriše i da se suoči sa neprijatnostima. Pozitivna slika o sebi.

Oni koji su najmanje pripremljeni teže tome da odbacuju pretnje, a imaju malo ili nimalo planiranja za nepredviđene situacije. Srednji tip daje prilično ozbiljno mesto pretnjama i potrebi za planiranjem, iako institucionalna pripremljenost teži tome da bude naknadni "dodatak" postojećim praksama i vrednostima. Nasuprot tome,



organizacije koje su visoko pripremljene daju veliki prioritet pretnjama i potrebi za planiranjem nepredviđenih situacija. U ovom tipu, predkrizno planiranje ukorenjeno je u sve aspekte organizacione strukture, prakse, politike i kulturu.

Ne samo da ogranizacije variraju u svom pristupu već se i niz političkih alata koji se povezuju sa planiranjem nepredviđenih situacija razlikuje od “čvrstih zakona do “mekih-neobaveznih” konvencija. Konkretno:

- Zakoni /nameću obavezu organizacijama da razviju plan za nepredviđene situacije. Nrp. EU obavezuje svoje zemlje članice da razviju plan za nepredviđene situacije kakve su BSE (bolest ludih krava) i slinakvu i šap.
- Političke smernice i preporuke: nemaju snagu zakona ali ih politički autoriteti jako ohrabruju, do te mere da javne institucije ne mogu da izbegnu njihovo sprovođenje. EU preporučuje svojim zemljama članicama da razviju plan za nepredviđene situacije za priči grip. Australijska agencija za menadment hitnim situacijama (Emergency Management Australia) daje detaljne principe i prakse koje svi unutar države i svih teritorija na lokalnom noviu moraju da poštuju.
- Kodeksi i protokoli su pisani dokumenti koji nemaju pravnu snagu ali su sporazumi koji diktiraju prakse koje se slede. Može ih doneti visoki politički autoritet ali mogu ih razviti jedna ili više ogranizacija zajednički. Australijska teritorija glavnog grada (Australian Capital Territory (ACT)) ima kodeksa hitnog planiranja koji se obezbeđuje da distributeri električne energije i vode imaju planove za krizne događaje. Nakon 9/11, sve Londske agencije koje su uključene u širenje informacija od javnog značaja, potpisale su protokol koji se obezbeđuje zajednički rad u kriznim situacijama.
- Konvencije: su ‘običaj i navika’ i nisu definisane dokumentima. Sve ogranizacija sadrže elemente konvencija u različitoj meri, od prećutnog pretpostavljanja da će osoblje biti spremno i voljno da reaguje na svaku nepredviđenu pretnju organizaciji i njenom osoblju.

U suštini, “stvarni svet” pokazuje različite prakse (od “tvrdih” zakona do “mekih, neobaveznih” alata) i nivo planiranja/pripremljenosti što je suprotno širokim idealnima kriznog menadžmenta. Razlozi za razilaženje nisu apsolutni, ali diskusija koja sledi pokušava da na neki način približi objašnjenje. Identifikuje se i razotkriva

tenzija koja leži u osnovi između “ideala” krizne pripremljenosti i nepredvidljivosti krize i realnosti organizacionog i političkog života.

Pored toga, identifikuju se i neke ključne tačke pritiska za one koji su angažovani u pokušajima da zagovaraju robusno planiranje za nepredviđene situacije. Ove tenzije sumirane su u sledećem (vidi Tabelu 9):

Tabela 9: Tenzije između ‘Ideala’ krizne pripremljenosti i realnosti krize

Ideal krizne pripremljenosti	Realnosti krize
Visoki potencijalni uticaj krize	Nizak prioritet hitnosti kriznog menadžmenta
Potreba za planiranjem i poretkom	Nesigurnost i rušenje poretka u krizi
Potreba za integrisanim pristupom	Realnosti institucionalne fragmentacije
Potreba za aktivnim planiranjem i pripremom	Simbolična pripremljenost

### 10.1.1. Visoki potencijalni uticaj krize vs. Nizak prioritet hitnosti kriznog menadžmenta

Visoki potencijalni uticaj krize odaje utisak da je dovoljnosti da prizivanja svesti političkih lidera, kreatora politika i kriznih menadžera da treba odvojiti značajne resurse kako bi organizacija bila pripremljena za krizu. Poteškoća se ogleda u tome što takav optimizam treba suočiti sa snagama i okolnostima inercije. Identifikovano je nekoliko važnih faktora.

Krize su događaji male verovatnoće. Zato se planiranje nepredviđenih situacija suočava sa činjenicom da traži resurse za događaje koji se možda nikada neće desiti. Zaista, bilo bi pogrešno pretpostaviti da sve organizacije čak i traže tako nešto od svojih finansijera i viših menadžera. Suočene sa činjenicom da se radi o događajima male verovatnoće, organizacije mogu da pate od niza loše prilagođenih reakcija koje proističu iz birokratske politike, slabe obaveštenosti, dugih procesuiranja, kulturnih “slepih tački” ili čak mentaliteta “to se kod nas ne dešava” (Turner and Pidgeon, 1997). Ovo poslednje može da proizvede “grupno razmišljanje”

(Janis, 1982) u kojem se javlja zajednički osećaj “neranjivosti” na potencijalne pretnje. Mnoge organizacije koje usvoje ovakve stavove strašno se bore kada se suoče sa krizom. Kod protokola, 9/11, koji je postojao između Federalnih avio vlasti (Federal Aviation Authority (FAA)) and Komande odbrane severnoameričkog avioprostora (North American Aerospace Defense Command (NORAD)) u slučaju otmice aviona. Nažalost, plan je bio potpuno “neprimeren u svakom pogledu svemu što se desilo” (Nacionalna komisija za terorističke napade na SAD, 2004: 18).

Pripremljenost za otmice male verovatnoće, nije se protezala čak ni na još nižu verovatnoću otmice. Pogrešno je pretpostavljeno da bi oteći avion bilo lako identifikovati i da bi dovoljno vremena za reagovanje bilo potrebno putem lanaca komande kao i da bi otmica bila “konvencionalna” a ne “samoubilačka”. Naravno, lako je iz ove perspektive kriviti FAA and NORAD. Možda je problem jednostavno nedostatak mašte. Ipak, zamisliti nemoguće (i pripremiti se za najgori scenario) postaje veoma teško kada su resursi “tanki”. Clarke (2005) sugerise sledeće: “budući” najteži slučajevi teško da će obuhvatiti nemoguće posebno kada eksperti i visoko pozicionirani donosioci odluka rade predviđanja. Zaista, ovakvi slučajevi su često konstruisane “realne” mogućnosti. Problem leži u tome što najgori slučajevi nikada nisu “realno moguć”.

Jedan od glavnih pokretača javnih politika je upravo to da su one ono što politički naučnici na najrazličitije načine opisuju kao minimalne dobitne koalicije, politički monopol, zagovaračke koalicije i političke zajednice. Ipak, čak i u periodu posle 9/11 planiranje nepredviđenih okolnosti od strane javnih institucija ne oslanja se na tako snažnu koaliciju kako bismo pomislili, da bi se uvela pripremljenost za krize (ne simbolična već operativna), na samom vrhu institucionalne agende. Naravno, planiranje nepredviđenih situacija, može da donese dugotrajnije i manje opipljive koristi za bezbednost i za moćne političke i ekonomske organizacije kakve su banke, osiguravajuća društva, proizvođači, veleprodaje, farmer i sl. Za takve interese, ipak, planiranje za nepredviđene situacije javnog sektora je blizu niskog “javnog dobra” koje je poželjno ali sekundarno za primarnu korist od subvencija, prava na trgovinu itd. Zaista, druga javna dobra kakva su armija i odbrana su više politički i ekonomski razumljiva nego planiranje nepredviđenih situacija. Ogromni ugovarači industrije proizvodnje oružja i odbrane dobijaju direktnu finansijsku korist od država igrajući svoju tradicionalnu ulogu branioca nacije. Sigurno je, kako je već rečeno, da planiranje za nepredviđene okolnosti nije bez uticaja moćnih interesa posle 9/11 perioda. Zaista, osiguravaća društva sve više očekuju od javnih i privatnih institucija da razvijaju planove za nepredviđene okolnosti. Pa ipak, pripremljenost javnog sektora je i dalje finansijski skupa, a vođena više državnim potrebama da se zaštiti od opasnosti nego momentumom koji gradi koalicija moćnih političkih i ekonomskih interesa. Krizni menadžeri i politički lideri će dobiti malo glasova i hvale ako se kriza uspešno reši, a puno kritike ako ne uspeju. Stoga je teško oformiti i održavati moćnu koaliciju koja zagovara da se značajni resursi i vreme stave na planiranje za

nepredviđene situacije, u uslovima u kojima je jedina nagrada to da se izbegne oštra kritika.

Povezujući prethodna stanovišta sledi da je u svetu brojnih ograničenja za javne rashode i velikih državnih intervencija u oblastima kakve su zdravstvo, obrazovanje, transport i odbrana, planiranje nepredviđenih situacija nalazi nisko na listi političkih prioriteta. Ovo ne znači da postoji “zlatni standard” za finansiranje planiranja nepredviđenih situacija već samo da je takmičenje za resurse između scenarija male verovatnoće i hitnih javnih usluga neravnopravna bitka. Jedna studija planiranja za slučaj hitnih situacija lokalne vlasti u UK, otkrila je da postoji dokaz priličnog nepostojanja finansiranja. U ovom istraživanju 70% službenika za hitne situacije potrošilo je manje od 100,000 funti godišnje na planiranje hitnih slučajeva, samo 27% njih imalo je finansijska sredstva za neplanirane situacije da bi se nosilo sa njima (Pratchett, 2004). Za mnoge javne organizacije, tražiti dodatne resurse da bi se pripremili za krizu - je politički “tabu”.

Na kraju, organizacija koja je predmet kriznih iskustava može da se suoči sa činjenicom da su joj resursi skrenuti na bavljenje “poslednjom krizom”, pre nego na planiranje budućih bitaka. Takvo oslanjanje na istorijske analogije (Brandstrom et al. 2004) može se pokazati korisnijim za podizanje svesti o novim pretnjama i novim kontekstima koje su “iza ugla”. Na primer u UK, Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i hrane bilo je preokupirano osamdesetih i devedesetih opasnošću od BSE da su planovi za nepredviđene slučajeve slinavke i šapa bili nerazvijeni, a nije postojalo ni merenje rizika, priprema na centralnom nivou, a priručnik za krizne operacije bio je zastareo. (McConnell and Stark, 2002).

U još skorijem primeru uragana Katarina, bilo je više optužbi da je SAD unapredila svoje planove za spoljne pretnje (terorističke napade) na račun planiranja prirodnih nepogoda. Izlaz iz tenzije između destruktivnog potencijala kriza i niskog prioriteta koji se može priuštiti kriznom menadžmentu, je da su organizacije kakva je SAD Federalna agencija za menadžment vanrednim situacijama (US Emergency Management Agency (FEMA), britansko Društvo za planiranje u vanrednim situacijama (UK’s Emergency Planning Society) i Agencija za menadžment kriznim situacijama Australije (Emergency Management Australia), često bore da nađu “saosećajno uho političara”. Iako su svi akutno svesni da je potrebno da se planiranje nepredviđenih situacija nađe visoko na političkim agendama, oni se suočavaju sa političkim snagama, institucionalnom inercijom, budžetskim ograničenjima i mnogo

jačim prioritetima. Paradoksalno je da se njihova nada može ojačati ako se desi destabilišuća kriza koja će uticati na institucije i prakse i tako “otvoriti prozor”(Keeler, 1993; Kingdon, 2003) da bi njihovo gledište bilo podržano. Šok koji se desio 9/11 podstakao je mnoge zemlje da reformišu svoje operacije za krize. Ipak, te reforme nisu tako sveobuhvatne kako se može misliti. Na primer, generalni direktor Švedske agencije za menadžment krizama tvrdi da su reforme usporene finansijskim sistemom koji je isuviše vezan za odbranu građana u slučaju rata, a da menadžment hitnim situacijama nije jedna od ključnih aktivnosti javnih tela (Eksborg, 2004). Takva tenzija između fokusa na reformizmu i konzervatizma je konsistentan sa post-kriznim periodima kada se su političke promene često razvodnjavale ili pritiskale od strane inheretnih interesa, vrednosti i opredeljenih strana (Boin et al. 2005).

#### **10.1.2. Potreba za planiranjem i poretkom vs. Nesigurnost i rušenje poretka u krizi**

Planiranje se često tiče pronalaženja sinergije. Sastoji se od pravljenja plana koji okuplja niz resursa kako bi se unapredili ciljevi društva/politike/birokratije. Nabolji primeri kriznog menadžmenta promovišu slične ideje (videti npr. Waugh, 2000; Tierney et al. 2001). Navod se da se samo kroz planiranje možemo nadati da se uspešno suočimo sa krizom kada se ona desi. Takav optimizam je za pohvalu, ali on mora biti ublažen političkom i organizacionom realnošću. Kriza se ne može lako upakovati u jasne scenarije niti su institucionalni pred-krizni planovi tako laki za konstruisanje. Pojasnićemo ovo kroz sledeće tačke.

Kriza dolazi prerusena u hemijske eksplozije, cunami, terorističke napade i talase vrućina. Svaka organizacija može potencijalno postati predmet gomile pretnji, ali teško je osmisliti jedan plan koji će pokriti sve potencijalne izazove koji se jave iz kriznih situacija. Da li policija treba da posmatra isto evakuaciju stanovnika iz poplavljenog područja kao i evakuaciju ljudi iz oblasti koja je pogođena ptičjim gripom? Kada gradske vlasti planiraju proces raščišćavanja za slučaj da putnički avio padne na centar grada, da li je to isti plan i za slučaj pada teretnog aviona koji nosi radioaktivni materijal? Odgovor u oba slučaja je jasno ne. Specifične pretnje traže specifične mere da bi ih rešile /ublažile. Ipak, niz kriznih okolnosti i izlaza je tako veliki da se kriza uvek sučeljava sa tendencijom konflikta sa instinktima onih koji unapred traže koherentnost i poredak mogućnosti.

U takvom kontekstu, može razumeti kako su javne institucije u stanju da planiraju za gomilu neprevidenih okolnosti. U suštini, one teže integrativnom pristupu kroz razvoj ‘planiranja za sve opasnosti’ (SAD, Australija), ‘integrirani krizni menadžment’ (UK), i ‘potpuna odbrana’ (Švedska). Opšta filozofija ovih pristupa je da, koji god tip nesreće da se očekuje, postoji do izvesne mere jedinstven oblik planiranja i koordinacije koji treba da bude osnova za pripremljenost u vanrednim situacijama. Dve varijacije su dokaz:

- Jedan generički plan, koji sadrži neke mere prepoznavanja za različite tipove pretnji/nesreća
- Odvojeni planovi za različite tipove pretnji/nesreća ali sa koherentnošću koja se zasniva na integrisanom načinu menadžmentu.

U mnogo pogleda, takvi pristupi imaju jasne prednosti. Operativno, mogu biti jeftiniji i efikasniji. Povezuju oblasti koje se prirodno preklapaju i daju im koherentnost kroz zajedničke ciljeve, planove, strategije, protokole i pristupe. London, npr. ima strateški plan za vanredne situacije (London Resilience, 2005) koji je integrisao šest planova:

- komandni i kontrolni protokol - *London Command and Control Protocol*
- protokol za medije i javne informacije - *Media/Public Information Protocol*
- plan za masovne slučajevne smrti - *Mass Fatality Plan*
- velike evakuacije - *Large Scale Evacuation*
- raščišćavanje lokacija - *Site Clearance*
- fond za nesreće - *Disaster Fund*

Simbolično, integrirani planovi mogu takođe biti i dobra politika, jer kreiraju utisak kohezije i kontrole. Nasuprot tome, mogu pokušati da kreiraju sinergiju i predviđanje koje postoji samo na, a ne oslikava prave prednje i dileme koje variraju kod raznih opasnosti kakve su hemijske katastrofe, zasede, poplave i teroristički napadi. Pored toga, generički model može da maskira političke prioritete. Neka društva posmatrala su sve opasnosti pod Reaganovom administracijom kao način planiranja za slučaj nuklearnog rata (Waugh, 2000). Pristup za sve opasnosti ne može se razvući na svaku potencijalnu krizu. Kada se desi nova pretnja često postoje operativni razlozi ali su oni često simbolični za javne vlasti koje “imaju plan”. Poslednjih godina, to se dešavalo sa bolestima slinavke i šapa, SARS-a i pričajeg gripa. U političkom smislu,

nesposobnost da se razviju posebni planovi za nove pretnje visokog profila koje su vredne novinskih vesti, stavlja političke lidere i njihove službenike na udar optužbi.

Pokušaj da se neko uključi u pred-krizno planiranje dodatno je kompleksan. Planiranje obično traži maksimalistički pristup, uključuje značajnu količinu detalja u alociranju uloga, odgovornosti, resursa i specifikacija ciljeva. Ipak, donošenju odluka pod kriznim okolnostima obično nedostaje dovoljno činjenica koje bi bile dostupne ako bi se radilo o rutinskom odlučivanju. Zaista, postoji paradoks, da što je plan za nepredviđene situacije više elaboriran, manje je verovatno da će biti od koristi u krizi, jer će se ljudi morati usresrediti na uski okvir pretnje, tako detaljno da niko neće moći da čita ili da se podseća toga šta u planu piše (‘t Hart, 1997). Zbog toga značajan aspekt odgovora na krizu mora biti improvizacija, zasnovana na trenutnim okolnostima i vremenskim ograničenjima jer nije moguće dati detaljan vodič za npr. sledeće slučajeve:

- *koje je najbolje vreme za korišćenje sile kada pregovori o puštanju talaca ne uspevaju*
- *koji nivo pomoći treba alocirati regionu koji je unušten uraganom*
- *šta reći medijima na preskonferenciji kada se javi kontradiktoran dokaz o kontaminaciji domaćih zaliha vode*
- *šta jedna agencija treba da radi ako da se druga agencija nije držala protokola za saradnju u slučaju nesreće.*

Kriza traži planiranje u minimalističnom pravcu, jer zahteva značajan prostor za autonomiju u reagovanju na posebne i nepredviđene okolnosti koje se dese. Posledica toga je da planiranje nepredviđenih situacija često stoji između minimalističkih i maksimalističkih pristupa. Najčešća putanja je plan za nepredviđene situacije koji identifikuje linije autoriteta, uloge i odgovornosti i sredstva za koordinaciju, ostavljajući pojedincima dosta autonomije da izvrše svoje zadatke i dejstvuju na odgovarajući način. Mora se povesti računa i o tome da donosioci odluka u kriznim situacijama imaju dovoljno autoriteta da reaguju direktno na događaje, bez straha od sankcija svojih poslodavaca. Ne samo da kriza proizvodi okolnosti koje ne idu na ruku kreiranju sinergije i poretka za planiranje, već i institucije same mogu ispoljiti tendenciju da su manje naklonjene tome da se upuste u ovakvo planiranje. Organizacije se upuštaju u “rezonovanje” (Weick, 2001), dok ljudi interpretiraju

dogadaje i scenarije u kontekstu postojećih izbora i opredeljenja. To ograničava značenja koje pokušavaju da nametnu nekoj situaciji. Implikacija na planiranje nepredviđenih situacije jeste da projekcije, planovi i predlozi za budućnost, budu filterisani shodno prethodnom iskustvu. Stoga je tendencija da se uvaži forma institucionalnog konzervatizma, koja uokviruje scenario i na koju se mora biti spreman, unutar ogranizacije kao “kutije”.

Pored toga, jaka je i tendencija da se pokuša sa kreiranjem - preko plana za nepredviđene situacije - osećaja kontrole, poretka, poverenja uprkos činjenici da kriza može da proizvede nezamislive nesigurnosti i haos. U Amsterdamu je 1992. godine aerodrom Šipol bio pripremljen za pad aviona a sam grad za razne krize javnog reda. Ipak, niko nije bio pripremljen za ono što se desilo - Bijlmer avio nesreću u kojoj se avio strušio i udario u stambeno nasenje sa dosta imigrantske populacije i gomilom socijalnih problema (Boin i Lagadec, 2000).

Neki planovi za nepredviđene situacije su očigledno malo bolji od “naučne fantasike” (Clarke, 1999). Bilo da se radi o nameri, usamljenog mišljenju stručnjaka, preteranom oslanjanju na tradicionalne birokratske reakcije (Schneider, 1995) ili samo pukom kompleksnosti pokušaja koordinacije niza mreža (Hillyard, 2000), takvi planovi ne mogu da proizvedu jasnu šemu koordinacije i delovanja u vremenima krize jer nisu uzeli u obzir političku realnost jedne zemlje i neke od političkih realnosti krize (smrt, uništavanje, konfuzija, nepredvidljivost, sebični interesi i neodgovornost). Kao rezultat toga, planovi za nepredviđene okolnosti su više simbolični – forma koja razuverava unutrašnjost i spoljašnjost organizacije. Oni nas uveravaju da, npr. pošta nastavlja da bude isporučivana nakon nuklearnog napada; da će regulatorne i naftne kompanije očistiti mrlju nastalu izlivom. Za mnoge ogranizacije i kreatore politika lakše je proizvesti dokumente koji su “naučna fantastika” nego se poduhvatiti otvorenog pristupa opasnostima i nesigurnostima koje kreiraju (Clarke, 1999).

### **10.1.3. Potreba za integrisanim pristupom vs. Realnosti institucionalne fragmentacije**

Postoji tendencija među teoretičarima i praktičarima kriznog menadžmenta da se preporuči koordinisano pred-planiranje krize. Rezultat toga je da se ovaj odnos između i unutar institucija objedini radi zajedničkih ciljeva, strategija, planova i alokacija odgovornosti kroz zajedničke mreže. Takav pristup dozvoljava niz različitih



gledišta u smislu pripremljenosti planova ali različiti interesi onda ustupaju mesto jednom planu za “zajedničko dobro”.

Ovakav poziv za integrisanje u predkriznom menadžmentu nije tako lako realizovati u praksi. Politički sistemi su vertikalno i horizontalno fragmentirani. Bilo da je vertikalna fragmentacija ustavno ustanovljena (u federalnim sistemima kakva je UK, Australija ili Kanada), ili da je nastala kroz zakone i konvencije (u unitarnim sistemima UK, Novi Zeland), zajedničko obeležje svih modelnih liberalnih demokratija je širenje političkih odluka preko nacionalnog naniže - do lokalnog nivoa. Mnogi takvi autoriteti su direktno birani na izborima, ali postoji sve veći trend pojave neizabranih vladajuća tela u formi agencija, regulativnih tela, nevladinih odbora i sl. Horizontalna fragmentacija, nasuprot tome, odnosi se na širenje politike i administrativnih funkcija preko svih nivoa vlasti – npr. između lokalnih saveta, zdravstvenih vlasti. Ovakva vertikalna/horizontalna/politička/administrativna fragmentacija se odražava na planiranje nepredviđenih situacija. Krizni menadžment treba da se osloni na višestruku ekspertizu niza mreža (Hillyard, 2000). Npr. Londonski regionalni forum za vanredne situacije (London Regional Resilience Forum), sastoji se od predstavnika više od 30 različitih izabranih i neizabranih organizacija – od departmana lokalne vlasti i regiona do gradske policije, londonskog metroa i londonske grupe forenzičara. Ovakvo širenje moći i autoriteta može da predstavlja niz prepreka za integrisanost pripremljenosti za krizu. **1)** Nivoi ili slojevi vlasti i upravljanja mogu da budu pod različitom političkom kontrolom. Zato je moguć konflikt između političkih agendi i prioriteta. **2)** Za neizabrane vlasti nivoi i slojevi imaju svoje specifične birokratske osobenosti i interese u zdravstvu, odbrani, policiji, obrazovanju itd. Tu se stvara plodno tle za birokratske politike, gde je glavni prioritet svake organizacije odbrana svog ličnog interesa.

Na primer 1985. godine u tragediji na stadionu Heysel zbog dugogodišnjeg rivaliteta belgijske nacionalne i lokalne policije, umesto da imaju koordiniran plan i da jedna policija preuzme kontrolu nad situacijom, oni su “rešili” da svoje delovanje u nepredviđenoj situaciji podele tako što je svaka policija kontrolisala polovinu stadijuma (Rosenthal et al. 1991).

Još skoriji primer, izveštaj za 9/11, pun je kritike za Vatrogano odeljenje i Policiju Njujorka jer su obe organizacije sebe smatrale operativno autonomnim što je inhibiralo njihovu pripremljenost za koordinaciju u glavnom događaju (Nacionalna komisija za terorističke napade na SAD, 2004).

Birokratska politika je uvek bila odlika interakcije javnih organizacija, ali je ta tendencija pojačana u savremenom javnom sektoru što ohrabruje odbrambeni stav kroz kreiranje sistema koji su vođeni imperativima da se ostvare zacrtani planovi, budžetski ciljevi itd. (Hood and Jackson, 1992).

**3)** Javne vlasti često moraju da se koordiniraju sa nevladinim organizacijama (NVO). Ovo je česta praksa u pred-kriznom planiranju, jer postoji široko prihvatanje činjenice da ekspertiza i lokalno znanje volontera može biti efikasan i jeftin metod da se planiraju nepredviđene okolnosti. Na primer, socijalne službe, medicinske jedinice, policijske službe.. mogu podržati volonterske grupe. Volonteri mogu igrati ulogu osoblja u porodičnim centrima, utehe žrtvama, pružanje prve pomoći, davanje informacija i saveta. Ipak, postoje i potencijalni problemi npr:

- Volonteri nisu uključeni u proces planiranja i ne osećaju pripadnost planu delovanja
- Može se javiti konflikt između gledišta amatera i pravih profesionalaca
- Volonteri mogu prekršiti svoje odgovornosti
- Volonterima nedostaju resursi i nisu primili odgovarajuću obuku.

**4)** Moderni javni sektor odlikuje tendencija javno-privatnog partnerstva i ovaj trend se reflektuje na planiranje nepredviđenih situacija. Ipak, ovde je poteškoća u tome što se organizacije koje imaju fundamentalno različite vrednosti, kulturu i ciljeve nađu zajedno. Jedan skup vrednosti se tiče privatnih interesa i maksimizacije profita a drugi javnog interesa i javnog dobra.

**5)** Lokalne zajednice se često uvode u planiranje nepredviđenih situacija. Coles and Buckle (2004) navode prednosti i razloge zbog kojih se ovo radi:

- Iz humane perspektive - ljudi imaju pravo da budu uključeni u procese koji se njih tiču;
- Planiranje je uvek efikasnije ako uključuje sve interesne strane;
- Vlada ima ograničene resurse i potrebni su joj znanje, veštine i kapaciteti lokalnih ljudi;
- Ako se nesreća desi, lokalno stanovništvo će ionako želeti da bude uključeno.

U praksi je ovakve razloge nešto teže ostvariti. Različite studije su pokazale da većina zajednica, ima malo ili nimalo interesovanja za pripreme u slučaju nesreće, a postoji i

variranje unutar zajednice koje uključuje faktore kakvi su rasa, prihodi i pol (Tierney et al. 2001). Šira slika koja se stoga pojavljuje jeste da planiranje za krizu zahteva integrisani pristup institucija sa različitim političkim prioritetima, mandatima, pravnim statusima, kulturama, resursima, ciklusima planiranja, informacionim kapacitetima i sistemima komunikacije.

U pokušaju da se zatvori krug, pred-krizno planiranje u mnogim zapadnjačkim društvima pomerilo se ka pristupa “zdužene vlade” ili “cele vlade”. Najširi cilj je da se postigne interna i kohezija između ogranizacija (unutar svake od i između svih vladinih agencija i departmana) u zagovaranju zajedničkih ciljeva (Ling, 2002). Postoji i ‘trickle down’ uticaj štednje na planiranje nepredviđenih situacija (*teorija da ono što donosi korist velikim “igračima” biva korisno i malim??*).

U Australiji npr. pregled pripremljenosti za nepredviđene situacije koji je Savet Vlade radio 2002. godine pokazao je nedostatak nacionalne koordinacije, kao i slabosti u zajedničkom delovanju agencija. Rezultat je bila preporuka da se oformi nova nacionalna “mašinerija” za koordinaciju i saradnju zarad opšteg dobra, na nivou državne teritorije i lokalnim nivoima, kao i da se ohrabri “zduženi” pristup i “cela vlada” u svim aspektima menadžmenta nepredviđenim situacijama (Cornall, 2005).

Takvi pristupi mogu simbolično biti privlačni (ko bi uostalom dao prednost neobjedinjenim-neusklađenim politikama?) , a postoji i jaka operativna logika za integrisani pristup. Ipak, postoji neslaganje između ideala i toga kako se on prevodi u organizacionu praksu. Opasnosti su poteškoće u brisanju kulturnih i profesionalnih barijera, konfuzija oko toga šta je čija odgovornost (Ling, 2002). U smislu pripremljenosti za krizu, treba da budemo otvoreni prema mogućnosti da zdužene pripreme ne vode neophodno zajedničkom odgovoru na krizu.

Sve prethodno navedeno, osvetljava tenziju između integrisane logike za planiranje za nepredviđene situacije i različite prirode, javnih, privatnih, volonterskih i tela zajednice. Zahtevi planiranja nepredviđene situacije, čak i sa svim opasnostima i zduženim pristupom, ne mogu nadjačati ili izbrisati mnoštvo institucionalnih šema i društvenog ponašanja koje odražava moderno društvo. U realnosti će se planiranje obično prilagoditi postojećim institucionalnim odnosima pre nego što će ih radikalno menjati.

#### **10.1.4. Potreba za aktivnim planiranjem i pripremljenošću vs. Simbolična pripremljenost**

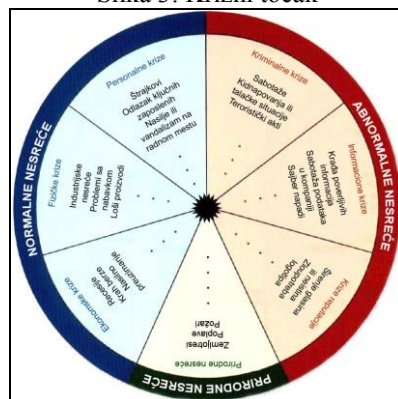
Dobra praksa se ne zaustavlja samo sa planom ili dokumentom. Ona bi trebalo da uključi niz interaktivnih vežbi preko kojih će oni koji budu uključeni u kriznu situaciju moći da se pripreme i testiraju situacije. Najšira filozofija ovih aktivnosti je:

- ljudi su vitalni resurs u pripremi za krizu,
- njihovo gledište i razumevanje krize može da se promeni/prilagodi,
- priprema za krizu se može unaprediti kao rezultat koji vodi ka efikasnijem menadžmentu i donošenju odluka u slučaju krize.

Niz aktivnosti stoje na raspolaganju javnim vlastima u potrazi za adekvatnim treningom za pripremu za krizu (Flin, 1996; t Hart,1997; Perry, 2004 ). One uključuju radne vežbe “za stolom”, simulacije (“vruća stolica”), funkcionalne vežbe na licu mesta i sveobuhvatne vežbe<sup>29</sup>. Takve aktivnosti su sama suština pripreme za krizu. Učenje se dešava u sigurnom okruženju i otuda se greške mogu ispraviti a lekcije

<sup>29</sup> Neke organizacije pripremaju se za abnormalne krize tako što o njima razmišljaju nasumično. Ovo može biti efektivno budući da je većina menadžera zaokupljena konvencionalnim kriznim planiranjem tako da ni ne znaju kako da zamisle neuobičajene opasnosti, ili su pak u stanju da ih analiziraju samo na ograničen način. Pažljivo korišćenje tehnike slučajnog izbora menja njihova referentna stajališta i izvlači ih iz mentalnog bunkera. U tu svrhu često se koristi veliki krizni točak na kome je grupisano sedam grupa normalnih, abnormalnih kriza i prirodnih akcidenata.

Slika 3: Krizni točak



Menadžeri zavrte krizni točak i tamo gde se zaustavi ili gde ubodu čiodom dok se točak okreće počinju da diskutuju o svim mogućim (i nemogućim) vrstama te slučajno određene vrste kriza koje bi mogle zadesiti njihovu organizaciju. Pri tome ne isključuju nikakvu mogućnost, ma kako bizarna se činila, pošto svaka od njih ruši njihova fundamentalna verovanja o tome da znaju sa kakvim krizama organizacija može da se suoči. U sledećoj fazi ove verzije »ruskog ruleta« učesnici povezuju dve vrste abnormalnih kriza da bi stvorili još neverovatniju kombinovanu krizu. Ovo povećava magnitudu opasnosti i primorava menadžere da prihvate da postoji veoma široka lepeza abnormalnih kriza. Takođe im pomaže da povežu krize na način na koji im nikad ne bi palo na pamet u vezi sa njihovom zajednicom ili organizacijom. Prilikom ovakvih treninga, na primer, menadžeri u nekim kompanijama kombinovali su pretnje automobil-bomba i otmica aviona da bi došli na ideju o letećoj bombi - slično onome što se kasnije i dogodilo u napadu na Svetski trgovački centar.

naučiti (teoretski) kao deo ličnog i organizacionog obrazovanja u pripremi za “pravu stvar”. Ipak, kao i svi drugi aspekti kriznih priprema, postoji tenzija između potrebe da se planira realnosti kriznog menadžmenta. Ne želimo da kažemo da treba odbaciti potrebu za aktivnim planiranjem kroz obuke i vežbe. Takve aktivnosti su od vitalne važnosti. Ipak, treba biti svestan da korišćenje niza vežbi nije neizbežno niti je neophodno izjednačeno sa visoko robusnim priprema za krizu. Pre svega, pred-krizne aktivnosti i vežbe mogu biti skupi, a što je simulacija bliža realnosti, to je skuplja. Korisnost simuliranih i potpunih vežbi svi hvale. Druga strana priče je da takva vežbanja ne mogu da se sprovedu u svakoj javnoj instituciji za svaki mogući scenario. Prema tome i kada se vežbe sprovode, prilagođavanja u politikama, praksi i ponašanju su na svaki način neizbežna. U suštini, usklađivanje se može ograničiti vrstom snaga koje su ranije spomenute, koje obično štite “status quo”. Ovim je uključeno organizaciono “razumno zaključivanje”, kojim se preporuke za promenu interpretiraju na način koji je “komforan” za organizaciju ali manje “konforan” za potrebu planiranja kolektivne vežbe. To takođe može biti uslovljeno nedostatkom fondova za planiranje lekcija/izvlačenje pouka. Druga mogućnost je zajedničko rezonovanje unutar organizacije koje je inače dobro pripremljeno i dalje usklađivanje nije neophodno.

Upadljiv primer nedostatka izvlačenja lekcije/pouke je vežba za uragan Pam 2004. Nasipi su smatrani dovoljnim iako su mogli da izdrže samo uragan treće kategorije. (Katrina će se pokazati kao kategorija 4), a planovi kako da pronađe sklonište sa hiljadama raseljenih ljudi nisu napravljeni zbog nedostatka sredstava. Treće i poslednje, krize ne poštuju organizacione obuke i planiranje. Po svojoj prirodi, krize su haotične, nepredvidljive, preteće, a menadžerima krize ne daju vreme ili informacije koje bi u idealnim uslovima imali pre donošenja odluke.

Zaista, priroda modernih kriza postaje sve više nezamisliva u svetu globalizacije, hiperterorizma, mutirajućih virusa itd.(Lagadec i Carli, 2005). Zamisliti ‘idealnu’ pripremljenost je paradoks. Kako se možemo pripremiti za nešto ako ne znamo za šta se pripremamo? Sigurno je da nećemo odbiti predkrizne obuke i vežbe ali kao učenici kriznog menadžmenta treba da budemo svesni njegovih ograničenja. Za javne institucije, važno je odavati utisak pripremljenosti za krizu čak i ako treba da izbegnu optužbe za preterivanje. Ipak, simbolika visoke pripremljenosti koja dolazi sa predkriznim vežbanjem, ne treba obavezno da se izjednačava sa nivoom operativne pripremljenosti.

## 10.2. GENERALNI ASPEKTI KRIZNOG PLANIRANJA

Godinama je planiranje za nepredviđene situacije bilo tradicionalno marginalna aktivnost u smislu profila i prakse unutar organizacija javnog sektora. Naravno, pripremljenost za krizu se dešavala u mnogim organizacijama specifičnih sektora koje su “na udaru”, kako bi se planiralo delovanje u slučaju železničkih i avionesreća i sl. Ipak, mnogo decenija, u posleratnom periodu, kontekst planiranja za nepredviđene situacije bio je da su nacionalne pretnje “spoljni” agresori, više nego “interni” nedostaci u ključnim infrastrukturama. Kao posledica toga, ovo planiranje je bilo pod dominantnim uticaj mentaliteta hladnog rata i gledišta da se pripreme za konvencionalni i nuklearni rat mogu da udvostruče pripreme za hemijske katastrofe, građanske nemire i sl. (Rockett, 1994; Stephens i Grant, 2001). Nacionalno razmišljanje o masovnoj smrti zbog hladnog rata i novog svetskog poretka nakon toga, nije moralo da ide daleko da bi se stiglo do “novih” pretnji. Od osamdesetih i kasnije, serija katastrofa velikih razmera urezala se u svest političkih lidera i administratora. Oni upozoravaju, posebno u svetu modernih brzih komunikacija, da se kritični događaji mogu odraziti na celu naciju (bukvalno i simbolično) i podsetiti nas koliko smo ranjivi: Chernobyl, Lockerbie, Exxon Valdez, Kings Cross, Zeebrugge Ferry, Piper Alpha, Valujet, Columbine, Space Shuttle Challenger, Space Shuttle Columbia and WACO da nabrojimo samo neke od njih. Zaista, priroda pretnje je sada poprimila višenacionalni karakter (Rosenthal et al. 2001). Mnoge krize iz jedne zemlje mogu se brzo preneti u druge u “Svetskom društvu rizika” (Beck, 1999) međupovezanosti kroz vazdušne linije, elektronske komunikacije i transport sredstava. Ovakve moderne pretnje uključuju SARS, ptičji grip, BSE, slinavka i šap, međunarodni terorizam. Ako je kraj hladnog rata pomerio političke agende više prema svetu u koje se prave pripreme za krize nastale iznutra, agenda koja se uspostavila nakon 11 septembar 2001 ponovo je sve pomerila. Širom zapadnog sveta, teroristički napadi na Pentagon i Svetski trgovinski centar (posle kojih su narednih godina usledili napadi na Madrid, London, Bali i drugde) surov su podsetnik javnim institucijama da se “nezamislivo” može desiti i da se ono mora predviđati i za njega se mora pripremati. Razaranje Njuorleansa 2005. godine uraganom Katarina dodatno nas je podsetilo da najveća svetska sila može biti uzdrmana ne-terorističkim snagama. Kao posledica ovih faktora, planiranje nepredviđenih situacija postalo je mnogo relevantnije pitanje za javne vlasti. Neke reforme su ubrzane dok su druge izgrađene od

nule. Najšire govoreći, videli smo četiri glavna tipa predkriznog planiranja poslednjih godina. Zajednička tema je klasičak odgovor na krizu – centralizovanje moći unutar vlade ('t Hart et al. 1993) i pomeranje fokusa prema “jačim” političkim alatima, pre nego što se planiranje nepredviđenih okolnosti ostavi “mekoj” diskreciji i konvencijama.

1) Javne vlasti su kreirale nova, vrhunska tela koja se fokusiraju na civilne nepredviđene okolnosti. Prethodne različite okolnosti funkcionišu i moći su se objedinile i postale predmet do različite mere centralizovanosti u novim agencijama ili jedinicama. Primeri koji se spominju su SAD departman za unutrašnje poslove i UK sekretarijat za civilne nepredviđene situacije.

2) Mnoge zemlje su revidirale svoje planove za nepredviđene okolnosti i ojačale pripreme kroz dodatne resurse i detaljne centralizovane zahteve i vođenje. Primeri se mogu naći u radu Švedske agencije za menadžment vanrednih situacijama, Agencije za krizni menadžment Australije i Generalnog direktorata za javni red i bezbednost Holandije.

3) Nova legislative je stavila visoke pravne zahteve na neke od institucija za planiranje nepredviđenih situacija.

4) Planiranje nepredviđenih situacija ugrađeno je u mnoge zahteve dobrog upravljanja i unapređenja politika i predmet je revizije. U UK npr. Legislativa najbolje vrednosti zahteva da lokalne vlasti imaju planove za stalno unapređenje funkcija lokalnih vlasti (uključujući i planiranje hitnih situacija). U suštini bilo je pokreta prema stavljanju pripremljenosti za krizu u središte pažnje pre nego za njeno marginalizovanje.

Boin and 't Hart (2003) identifikuju konfliktno tendencije koje se protežu kroz praksu kriznog menadžmenta tj. između konzervatizma (koji teži statusu quo i opire se ‘instinktivnim’ promenama politike) i reformizma (progresivniji pristup koji daje prednost promeni u učenju iz kriznog iskustva).

Primenom stanovišta na temu rada “uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efektivnost i efikasnost kriznog menadžmenta”, možemo da kažemo da će konzervativna tendencija u pripremljenosti za krizu uključiti savladavanje pretnji, usvajanje gledišta “možemo da se suočimo” i odbijanja da se ulažu oskudni resursi na sastavljanje planova i probu događaja koji se možda nikada neće desiti. Ovo je kompatibilno sa organizacionim karakteristikama tipa niskog nivoa pripremljenosti koji su identifikovani u Tabeli.

Nasuprot tome, više reformistički tip shvatiće prave pretnje koje kriza može da izazove, shvatiće prave mogućnosti sa kojima organizacija možda nije u stanju da se nosi, pokazaće spremnost da se upusti u sve vrste priprema i planiranja kojima će se konzervativna struja protiviti. Ovo je kompatibilno sa karakteristikama organizacija visokog nivoa pripremljenosti.

Posao kriznih menadžera u organizacijama “visoke pripremljenosti” je lakši jer ne moraju da se bore sa organizacionom kulturom koja “zavlači glavu u pesak”. Mnogi krizni menadžeri u javnim institucijama imaju veoma težak zadatak da pokušaju da ubede političke i druge birokratske elite da investiraju resurse u planiranje i obuke za događaje čija je verovatnoća pojavljivanja mala a i bez garancije da će plan u slučaju krize “delovati”. Ipak, napredovanje u slučaju pripremljenosti za krizu je lakše kada “prozore mogućnosti” (Kingdon, 2003) otvori sama kriza. Uspeh je daleko od garantovanog (Boin et al. 2005), ali ipak nema boljeg vremena da se poduhvatite politike kriznog preduzetništva nego kad je legitimitet organizacione prakse destabilizovan samom krizom. Planeri i krizni menadžeri se bore protiv činjenice da je pred-planiranje nisko na listi prioriteta, dok se sama kriza opire naprednoj predvidljivosti. Bitka je složena jer pred-planiranje zahteva naprednu saradnju fragmentisanih i često sukobljenih interesa, dok je svaka priprema “papira” često jednostavnija i jeftinija nego aktivna spremnost kroz pokušaje i simulacije.

### **Zaključak teorijskog razmatranja**

*Krizni menadžment je skup funkcija (procesa) koji imaju za cilj da identifikuju, izuče i predvide moguće krizne situacije i uspostave posebne načine koje će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da se sa njom izbori i da je prevaziđe uz minimiziranje njenih posledica i što brži povratak u normalno stanje. Primenjuje se uglavnom uslovima organizacionog haosa, pod pritiskom brojnih medija u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija. Postoje sličnosti i razlike između kriznog menadžmenta i koncepta kao što su issues menadžment, risk menadžment, bezbednosni menadžment, menadžment katastrofe, civilna zaštita i upravljanje kontinuitetom poslovanja. Osnovne i međusobno povezane faze kriznog menadžmenta su ograničavanje (sprečavanje), priprema, odgovor i oporavak. Nakon zavšetka svake*



*krize treba da usledi proces učenja<sup>30</sup> iz proteklog događaja. Krizni menadžeri treba da vode računa o bitnim principima upravljanja krizama, poteškoćama koje se tom prilikom javljaju i da prilagođavaju raspoložive alate kriznog menadžmenta specifičnostima pojedinih vrsta kriza. U organizacionom smislu posebno je značajno komponovanje tima za upravljanje krizama kako bi on bio što efikasniji uz nužno poštovanje najvažnijih etičkih principa.*

---

<sup>30</sup> Brojni autori upozoravaju na problematičnost faze postkriznoga učenja ističući da organizacije većinom ne izvlače zaista ključne pouke, da su nepripremljene za učenje ili da “selektivno uče”, ili se javlja sindrom amnezije, koji proističe iz pomanjkanja analize kolektivnog savladavanja krize, jer organizacije prestaju sa aktivnostima. Zbog toga će biti sačuvane pogrešne pouke što predstavlja zamku za buduće krizno upravljanje. Istraživači upozoravaju i na “overlearning” tj. preveliko učenje na osnovi proteklih kriza mada buduće krize neće biti iste. U tom smislu je moguće, da jedna velika dramatična kriza preusmeri pažnju dalje od drugih opasnih incidenata. Sva navedena pitanja stvaraju sumnju da li je celovito učenje nakon krize uopšte moguće i do kog stepena. Neki autori govore o paradoksu kriznog učenja, koji se temelji na odbacivanju ideje da organizacije uče iz kriznih iskustava. Umesto toga organizacije oportunistički prekravaju svoje sećanje tako da čuvaju samo ono što im odgovara, a sve drugo zanemaruju.

## 11. ISTRAŽIVANJE

### 11.1. DEFINICIJA PROMENJIVIH ISTRAŽIVANJA

**FLEKSIBILNOST** je skup različitih upravljačkih sposobnosti preduzeća i vremena za aktiviranje tih sposobnosti radi povećanja upravljačkih kontrolnih sposobnosti i poboljšanja njegove reaktivnosti. Prema nivou fleksibilnosti mogu se razlikovati sledeći tipovi preduzeća: *rigidno, plansko, haotično i fleksibilno*. Svaki od njih zahteva poseban način i put da se efektivno i efikasno odgovori na krizne situacije. U našem istraživanju fleksibilnost smo operacionalno definisali Upitnikom procene fleksibilnosti preduzeća (Bassi, L. & McMurrer, D. 2007, vidi Tabelu 9 i Prilog).<sup>31</sup>

**REAKTIVNOST** je pre svega osetljivost preduzeća na promene okruženja. Ona se može posmatrati kao vreme prepoznavanja signala promena ili vreme upozorenja. Podrazumeva protok vremena od momenta kada je moguća promena signalizirana do momenta kada se stvarno promena dogodila. Reaktivnost može biti: operativna, strukturna i strateška. U istraživanju reaktivnost je operacionalno definisana Upitnikom koji meri reaktivnost preduzeća u kriznim situacijama TAS:O<sup>32</sup>. Pošto precizna procena reakcija zaposlenih mora da se uradi relativno brzo nakon krize, a i pošto efekti neprecizne procene mogu imati teške posledice za pojedinca i kompaniju, validna, pouzdana procena instrumenata je ključna za odgovarajuću mobilizaciju resursa (Myer, 2001). Imajući ovo na umu, Myer (2002), započeo je da pravi instrument procene reaktivnosti organizacije. Myerov instrument za istraživanje reaktivnosti organizacija (TAS:O), osmišljen je da predstavi uzorke pojedinačne percepcije toga kako organizacija reaguje na krizu.

Myer i njegove kolege tvrde da su reagovanja pojedinaca na krizu pretežno afektivna, bihevioralna i kognitivna ili kombinacija ovo troje (Myer, Williams, Ottens &

<sup>31</sup> Tabela 9:

Relijabilnost Upitnika fleksibilnosti	
Alfa koeficijent	Alfa koeficijent sa standardizovanim stavkama
.938	.941

<sup>32</sup> Tabela 10

Relijabilnost Upitnika fleksibilnosti	
Alfa koeficijent	Alfa koeficijent sa standardizovanim stavkama
.884	.884

Schimdt, 1992), a pošto su organizacije sastavljene od pojedinaca, realno je pretpostaviti da organizacije kao celina reaguju na sličan način (Pearson & Clair, 1998). Na osnovu pretpostavke da se može povući paralela između individualnih i organizacionih reakcija na krize Myer i njegove kolege su razvili TAS:O kako bi procenili percepcije pojedinaca o afektivnim, bihevioralnim i kognitivnim reakcijama organizacije na krizu (Shikiar et al., 2004).

TAS:O je dizajniran specifično da bi se uzorkovale percepcije ljudi o tome kako njihova organizacija reaguje na krizu (Myer, 2002). Instrument je kreiran sa racionalno-teoretskog pristupa (Lanyon & Goodstein, 1997) koji pripisuje značenje stavkama koje su prezentovane tako što ulazi u konstrukte koji čine organizacione odgovore na krizu (Friedenberg, 1995). Stavovi u TAS:O su evaluirani uz korišćenje kvalitativnih kriterijuma pisanja stavova (Edwards, 1957) pisanje stavova u sadašnjem vremenu, izbegavanje stavova koje imaju duplo ime, izbegavanje izjava koji su dvosmislene, izbegavanje izjava koje su irelevantne za organizacione krize, izbegavanje reči “nikad”, “sve”, “uvek”, i “nijedno” (česti determinatori) i izbegavanje izjava koje su duže od 20 reči. TAS:O ima 27 stavki na petostepenoj Likertovoj skali<sup>33</sup> (vidi Tabelu 10 i Prilog).

**EFIKASNOST** je način na koji se izvršava neki proces. Meri se brojem jedinica inputa koje su potrebne da bi se proizvela jedna jedinica autputa. Sistem je efikasan ako može da izvršava svoj proces uz najmanju moguću količinu energije.

U sprovedenom istraživanju ispitanici su procenjivali efikasnost kriznog menadžmenta u hipotetskoj kriznoj situaciji na petostepenoj Likertovoj skali.

**EFEKTIVNOST** znači da preduzeće proizvodno za šta je sistem i uspostavljen. To znači obezbeđivati željenu funkciju. Da bi preduzeće bilo efektivno potrebno je da isprobava različita rešenja dok ne pronade ono pravo. U našem istraživanju ispitanici su procenjivali efektivnost kriznog menadžmenta u hipotetskoj kriznoj situaciji na petostepenoj Likertovoj skali.

---

<sup>33</sup> Likertova skala je vrsta skale stavova koja se sastoji od niza tvrdnji posvećenih različitim aspektima nekog stava. Ona se daje ispitaniku sa zadatkom da za svaku pojedinu tvrdnju izrazi stepen svog slaganja ili neslaganja, po pravilu, na petostepenoj skali kao: „uopšte se ne slažem”, „ne slažem se”, „nemam mišljenje”, „slažem se”, „potpuno se slažem”. Svaki odgovor ispitanika se boduje na odgovarajući način, a onda se sabiranjem bodova za svaku tvrdnju dobija ukupni skor koji izražava stav ispitanika, u određenoj meri pozitivan ili negativan prema objektu stava. Pogodna je za obradu faktorskom analizom, što predstavlja prednost ovog tipa skale.

## 11.2. PROCEDURA ISTRAŽIVANJA

U prvom delu istraživanja (Podsakoff, 2003) ispitanici su odgovorili na Upitnik koji meri elemente fleksibilnosti preduzeća u kome su zaposleni. Od 3000 online Upitnika poslatih na mejlove ispitanika dobili smo odgovor od 1345 ispitanika (response rate<sup>34</sup>=44.83 %). U drugom krugu istraživanja na mejl adrese ispitanika koji su nam odgovorili u prvom krugu poslat je scenario krize (vidi Prilog) i od ispitanika se tražilo da popune upitnik TAS:O i da na skali 1 - 5 procene efektivnost i efikasnost kriznog menadžmenta u pretpostavljenoj kriznoj situaciji u njihovom preduzeću. Zajedno sa scenarijom<sup>35</sup> i Upitnikom TAS:O ispitanici su dobili jasnu definiciju šta se podrazumeva pod efikasnošću i efektivnošću. U drugom krugu istraživanja dobijeni su odgovori od 1084 ispitanika. Iz obrade je izbačeno 84 ispitanika tako da je formiran konačni uzorak<sup>36</sup> od 1000 ispitanika.

---

<sup>34</sup> Stopa odgovora (stopa završavanja ili povratka) u anketnom istraživanju odnosi se na broj ljudi koji su odgovorili na anketu podeljen sa brojem ljudi u uzorku. Obično se izražava u procentima.

<sup>35</sup> Standardni i najčešće korišćen oblik simulacije krize je jednostavan i prilično delotvoran. Odvija se tako što kompanija A ili javna organizacija B unajmljuje kriznog konsultanta da rukovodi probom, odnosno vežbom. Konsultant piše krizni scenario koji predstavlja osnov za simuliranje krize. Ponuđeni scenario i dileme koje se odnose na donošenje ključnih odluka se najčešće izvode iz studija slučaja ili iz izveštaja o proceni realnih kriznih situacija, sa izmišljenim događajima koji se dodaju kako bi se iznenadili učesnici. Krizni scenario može biti specifičan za neku branšu ili kompaniju, ili može biti opštijeg karaktera (poplava, požar, eksplozija).

<sup>36</sup> Uzorak je izabrani deo statističkog skupa koji treba da predstavlja reprezent populacije koja je obuhvaćena istraživanjem. Ukoliko je uzorak reprezentativan po svim važnim svojstvima, rezultati dobijeni istraživanjem su pouzdaniji. Statističkim putem se mogu formirati različiti tipovi uzoraka od kojih su najpoznatiji: stratifikovani, kvotni, spareni, proporcionalni i sl. Greške kod formiranja uzorka mogu biti standardne i verovatne što se izračunava posebnim postupkom.

## 11.3. UZORAK ISPITANIKA

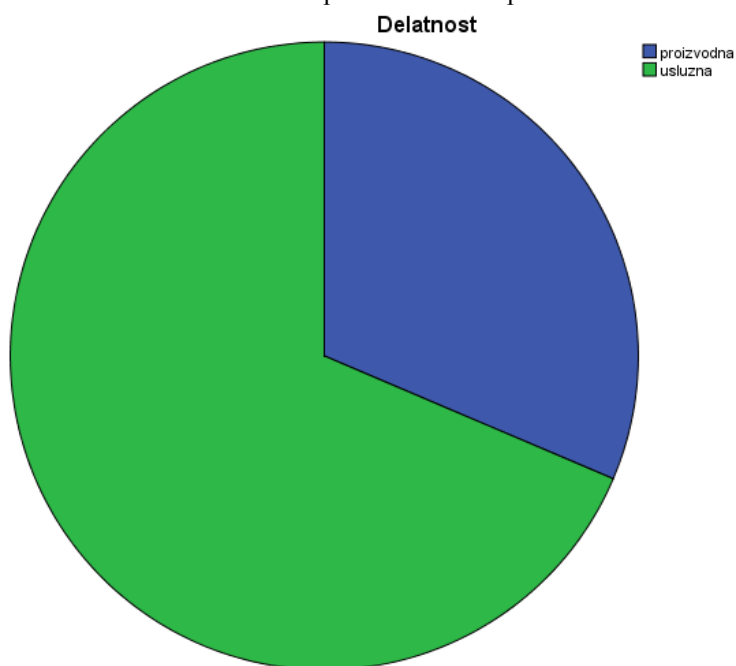
### 11.3.1. Delatnost preduzeća

Iz Tabele 11 i Grafika 1 možemo videti da je u našem istraživanju učestvovalo ukupno 1000 ispitanika. Od tog broja 314 ispitanika (31.4%) pripada preduzećima koja se bave proizvodnim delatnostima dok je ostatak ispitanika (68.6%) zaposlen u preduzećima koja se bave uslužnim delatnostima.

Tabela 11: Uzorak ispitanika prema delatnosti preduzeća

	frekvencija	procenat	Kumulativno
Proizvodna	314	31.4	31.4
Usluzna	686	68.6	100.0
Total	1000	100.0	

Grafik 1: Uzorak prema delatnosti preduzeća



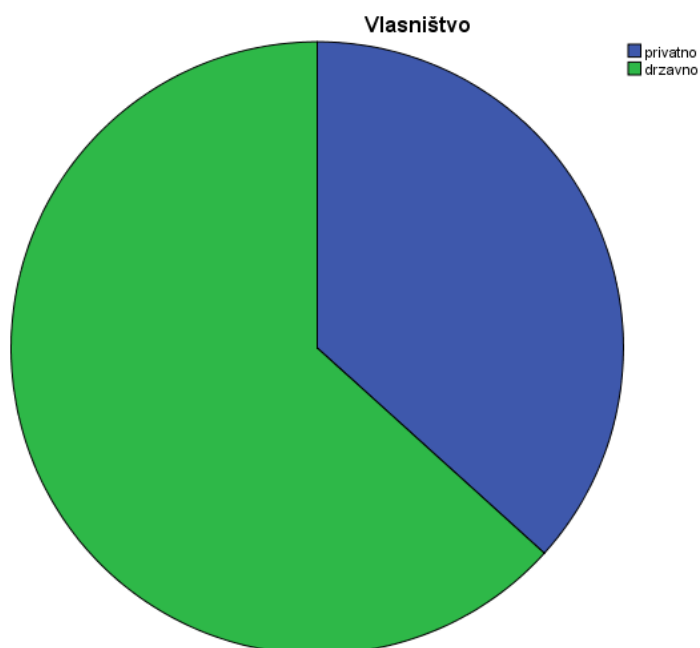
### 11.3.2. Vlasništvo preduzeća

Istraživanje je obuhvatilo 36.7% ispitanika iz privatnih preduzeća i 63.3 % ispitanika koji su zaposleni u državnim preduzećima (Tabela 12, Grafik 2).

Tabela 12: Uzorak ispitanika prema vlasništvu preduzeća

	frekvencija	procenat	Kumulativno
privatno	367	36.7	36.7
drzavno	633	63.3	100.0
Total	1000	100.0	

Grafik 2: Uzorak ispitanika prema vlasništvu preduzeća



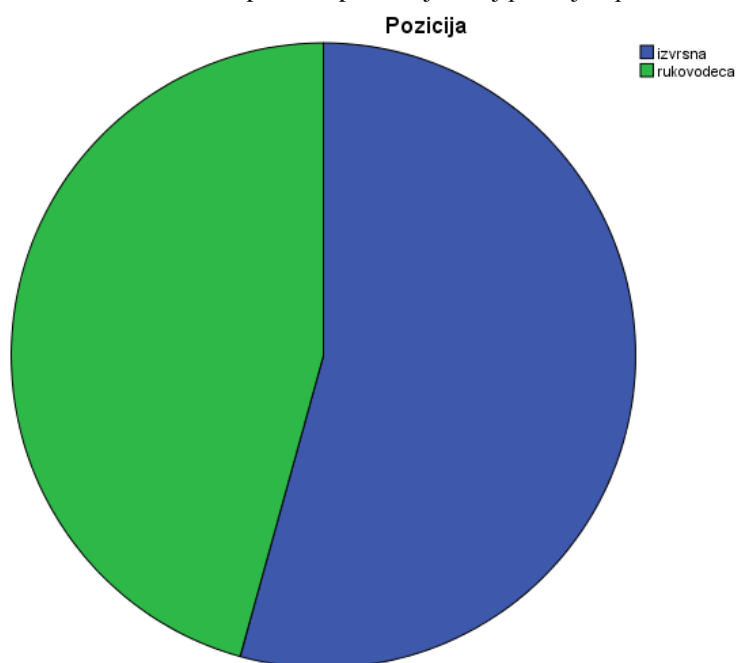
### 11.3.3. Pozicija u preduzeću

Od 1000 ispitanika (Tabela 13, Grafik 3) obuhvaćenih našim istraživanjem 54.3% se nalazi na izvršnoj poziciji u svom preduzeću dok se 45.7% ispitanika nalazi na rukovodećoj poziciji.

Tabela 13: Uzorak ispitanika prema njihovoj poziciji u preduzeću

	frekvencija	procenat	Kumulativno
Izvršna	543	54.3	54.3
Rukovodeća	457	45.7	100.0
Total	1000	100.0	

Grafik 3: Uzorak ispitanika prema njihovoj poziciji u preduzeću



#### 11.4. DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Iz Tabele 14 može se primetiti da ispitanici najbolje procenjuju Liderstvo (18.12) u svojim organizacijama a najslabije koncept ANGAŽOVANOSTI zaposlenih (12.29) u svojim organizacijama kada se analizira skala Upitnika fleksibilnosti preduzeća.

Tabela 14: Deskriptivna statistika

Promenjiva	As	broj	SD
LIDERSTVO	18.12	1000	4.769
ANGAŽOVANJE	12.29	1000	3.838
DOSTUPNOST	13.15	1000	3.757
OPTIMIZACIJA	16.05	1000	4.466
UČENJE	16.16	1000	4.744
Procena efikasnosti kriznog menadžmenta	3.66	1000	1.041
Procena efektivnosti kriznog menadžmenta	3.71	1000	.999
Afektivna komponenta	26.02	1000	4.230
Bihevioralna komponenta	24.26	1000	4.741
Kognitivna komponenta	24.18	1000	4.739

Kada se analizira reaktivnost preduzeća može se videti da je najizraženija afektivna komponenta reaktivnosti (26.02) a najmanje izražena kognitivna komponenta reaktivnosti. Ovo ukazuje da u kriznim situacijama da ispitanici više reaguju na afektivnom nivou nego na kognitivnom što umanjuje njihov kapacitet reaktivnosti.

Procene efektivnosti (3.71) i efikasnosti (3.66) kriznog menadžmenta preduzeća u hipotetski kriznim situacijama se međusobno ne razlikuju mnogo - dakle da li se reaguje se na pitanje na adekvatan način i u odgovarajućem pravcu.



### 11.4.1. Uticaj nominalnih promjenjivih na zavisne i nezavisne promjenjive istraživanja

U istraživanju promjenjive koje su date na nominalnom nivou su: a) delatnost preduzeća u kom je ispitanik zaposlen, b) vlasništvo nad preduzećem u kom je ispitanik zaposlen i c) pozicija ispitanika u preduzeću u kom je zaposlen. Ove promjenjive smatramo relevantnim za opis uzorka ispitanika. Iz Tabele 15 mogu se videti da ni jedna od ovih promjenjiv ne utiče ni na nezavisne ni na zavisne promjenjive u našem istraživanju što ide u prilog tome da je uzorkovanje u našem istraživanju korektno provedeno i da je uzorak naših ispitanika uravnotežen kada govorimo o odnosu nominalnih promjenjivih i promjenjivih datih na intervalnom nivou merenja.

Tabela 15: Uticaj nominalnih promjenjivih na NV I ZV

Izvor	Promjenjive istraživanja	Suma kvadrata	df	Glavni kvadrat	F	Značajnost
Delatnost	LIDERSTVO	4.484	1	4.484	.197	.657
	ANGAŽOVANJE	13.024	1	13.024	.891	.345
	DOSTUPNOST	4.748	1	4.748	.337	.562
	OPTIMIZACIJA	.086	1	.086	.004	.948
	UČENJE	1.202	1	1.202	.054	.817
	Efikasnost KM	4.348	1	4.348	3.817	.055
	Efektivnost KM	.918	1	.918	.918	.338
	Afektivna komponenta	11.247	1	11.247	.633	.427
	Bihejvioralna komponenta	14.652	1	14.652	.651	.420
	Kognitivna komponenta	.060	1	.060	.003	.959
Vlasništvo	LIDERSTVO	16.092	1	16.092	.706	.401
	ANGAŽOVANJE	.356	1	.356	.024	.876
	DOSTUPNOST	1.559	1	1.559	.111	.739
	OPTIMIZACIJA	3.827	1	3.827	.193	.660
	UČENJE	6.664	1	6.664	.297	.586
	Efikasnost KM	3.699	1	3.699	3.418	.065
	Efektivnost KM	.262	1	.262	.262	.609
	Afektivna komponenta	45.199	1	45.199	2.542	.111
	Bihejvioralna komponenta	34.262	1	34.262	1.522	.218
	Kognitivna komponenta	21.078	1	21.078	.939	.333
Pozicija	LIDERSTVO	1.555	1	1.555	.068	.794
	ANGAŽOVANJE	12.418	1	12.418	.850	.357
	DOSTUPNOST	30.634	1	30.634	2.176	.140
	OPTIMIZACIJA	66.751	1	66.751	3.373	.067
	UČENJE	37.968	1	37.968	1.693	.194
	Efikasnost KM	.013	1	.013	.012	.913
	Efektivnost KM	.503	1	.503	.503	.478
	Afektivna komponenta	6.391	1	6.391	.359	.549
	Bihejvioralna komponenta	9.763	1	9.763	.434	.510

Kognitivna komponenta	17.505	1	17.505	.780	.377
-----------------------	--------	---	--------	------	------

## 11.5. SEM ANALIZA

Radi potvrde ili odbacivanja hipoteze istraživanja dobijeni rezultati podvrgnuti su SEM<sup>37</sup> analizi. Predmetna analiza je sprovedena u programu WARPLS 4.0 jer ona dozvoljava ustanovljavanje i nelinearnih odnosa medju promenljivima koje su uključene u strukturalni model. Bazični parametri SEM analize nam ukazuju da je model koji smo predložili statistički značajan i da su svi relevantni parametri koji ukazuju na signifikantnost analize u granicama koje model čine prihvatljivim. U Tabeli 16 dat je pregled tih parametara.

Tabela 16: Bazični parametri SEM analize

Parametar	Veličina	Značajnost
Average path coefficient (APC)	0.273	<0.001
Average R-squared (ARS)	0.203	<0.001
Average adjusted R-squared (AARS)	0.201	<0.001
Average block VIF (AVIF)	1.091	Prihvatljiv ako $\leq 5$ , Idealan ako $\leq 3.3$
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.443	Prihvatljiv ako $\leq 5$ , Idealan ako $\leq 3.3$
Tenenhaus GoF (GoF)	0.429	mali $\geq 0.1$ , srednji $\geq 0.25$ ,

<sup>37</sup> Strukturalno modelovanje (SEM) je fleksibilan statistički postupak koji može da se primeni u brojnim istraživačkim situacijama. Na primer, moguće je proveravati aspekte određene teorije, analizirati latentu strukturu konstrukata, testirati postojanje medijacije, analizirati promene tokom vremena i sl. SEM može da se koristi i u situaciji kada istraživač želi da proveri da li se dve ili više grupa razlikuju na većem broju zavisnih varijabli. Tradicionalno, na ovo poslednje istraživačko pitanje se odgovaralo primenom multivarijantne analize varijanse (MANOVA), iako sve veći broj istraživača zagovara upotrebu SEM-a prilikom testiranja međugrupne razlike u aritmetičkim sredinama većeg broja latentnih varijabli (npr., Aiken, Stein, & Bentler, 1994; Thompson & Green, 2006). Aritmetičke sredine opaženih i latentnih varijabli se prilikom standardnog procesa modelovanja potpuno izostavljaju iz analize jer je akcenat na proučavanju kovarijacija među varijablama, najčešće korišćenjem matrice varijansi i kovarijansi između opaženih tj. merenih varijabli. Prilikom računanja ove matrice, koriste se varijable u njihovom devijacionom obliku tj. od sirovih skorova se oduzimaju odgovarajuće aritmetičke sredine tako da je aritmetička sredina devijacionih varijabli jednaka 0. Zbog primene ovog postupka aritmetičke sredine opaženih i latentnih varijabli se obično ignorišu prilikom standardnog modelovanja (Byrne, 2010; Thompson & Green, 2006). Međutim, ukoliko je svrha modelovanja upravo testiranje međugrupnih razlika na latentnim varijablama, ulazna matrica mora da sadrži ne samo informacije o varijansi i kovarijansi već i podatke o aritmetičkim sredinama opaženih varijabli. U SEM terminologiji, ovako proširena matrica se zove MACS matrica. Testiranje međugrupnih razlika u vrednostima latentnih aritmetičkih sredina podrazumeva specifikaciju i proveru modela u dve ili više grupa istovremeno. Postoje i druge situacije kada modelovanje zahteva međugrupna poređenja. Na primer, istraživač može da postavi pitanje da li je faktorska struktura nekog upitnika, u dve ili više grupa, ista.

		visok $\geq 0.36$
Sympson's paradox ratio (SPR)	1.000	Prihvatljiv ako je $\geq 0.7$ , idealno = 1
R-squared contribution ratio (RSCR)	1.000	Prihvatljiv ako je $\geq 0.9$ , idealno = 1
Statistical suppression ratio (SSR)	1.000	Prihvatljiv ako je $\geq 0.7$
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1.000	Prihvatljiv ako je $\geq 0.7$

Tabela Path koeficijenata (Tabela 17) nedvosmisleno pokazuje da su veze između naših nezavisnih promenjivih (fleksibilnosti i reaktivnosti) sa zavisnim promenjivim (efektivnost i efikasnost) signifikantne i da se kreću u pozitivnom smeru: porast veličina nezavisnih promenjivih povezan je sa porastom vrednosti zavisnih promenjivih. Iz Grafika 4 može se videti da je taj odnos nelinearan. Interesantno je primetiti da odnos između reaktivnosti preduzeća sa jedne strane i efektivnosti i efikasnosti njegovog kriznog menadžmenta na određenim veličinama reaktivnosti poseduje plato dok je odnos fleksibilnosti i efikasnosti i efektivnosti gotovo linearan.

Grafik 4: Odnos NV i ZV u SEM modelu

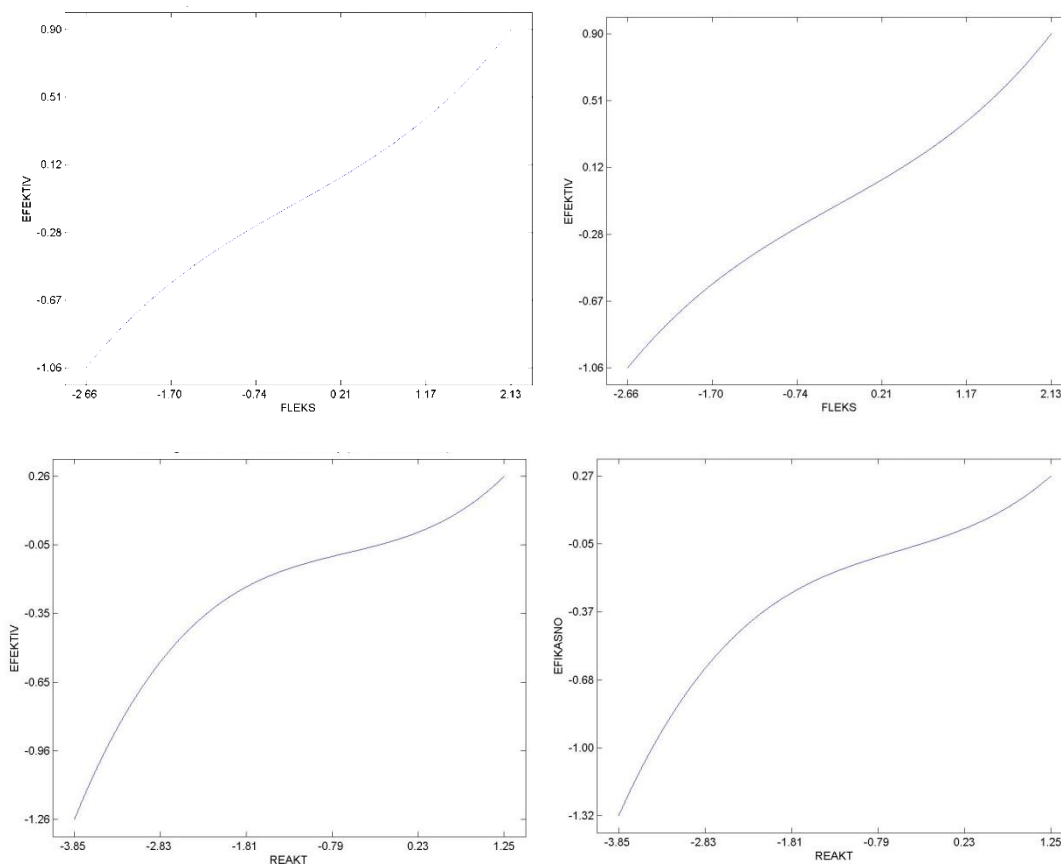


Tabela 17: Path koeficijenti

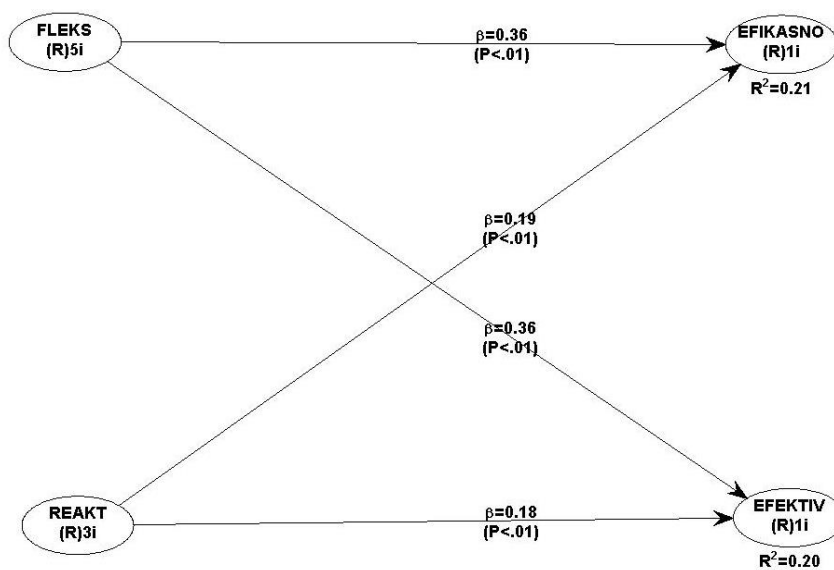
	FLEKSIBILNOST	REAKTIVNOST
EFIKASNOST	0.362 (p<0.001)	0.194 (p<0.001)
EFEKTIVNOST	0.360 (p<0.001)	0.176 (p<0.001)

Kada analiziramo veličinu efekta možemo videti da su efekti fleksibilnosti (0.151 na efikasnost i 0.148 na efektivnost) mnogo izraženiji nego efekti reaktivnosti. Efekti reaktivnosti su relativno niski (0.058 na efikasnost i 0.049 na efektivnost) ali su na prihvatljivom nivou koji dozvoljava njihovo interpretiranje (Tabela 18).

Tabela 18: Efekti

	FLEKSIBILNOST	REAKTIVNOST
EFIKASNOST	0.151	0.058
EFEKTIVNOST	0.148	0.049

Grafik 4: SEM model



Na osnovu grafičkog prikaza SEM modela (Grafik 4) može se dodati da su rezultati istraživanja potvrdili sve četiri pojedinačne hipoteze istraživanja i da:

- Porast reaktivnosti preduzeća povećava efikasnost i efektivnost njegovog kriznog menadžmenta
- Porast fleksibilnosti preduzeća povećava efikasnost i efektivnost njegovog kriznog menadžmenta

## 11.6. Odnos manifestnih nezavisnih promenljivih prema zavisnim promenljivima

### 11.6.1. Efikasnost kriznog menadžmenta

Kada se zavisna promenjivu Efikasnost kriznog menadžmenta podvrgne analizi uticaja manifestnih nezavisnih promenljivih iz tabele regresione analize (Tabela 19) može se videti da su sledeće manifestne nezavisne promenjive signifikantni prediktori efikasnosti kriznog menadžmenta:

- Liderstvo (Beta=0.113, p=0.020)
- Dostupnost (Beta=0.137, p=0.009)
- Optimizacija (Beta=0.209, p=0.000)
- Afektivna komponenta (0.085, 0.038)

Tabela 19: Prediktori efikasnosti kriznog menadžmenta

Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
	B	Stand. Gr.	Beta		
Konstanta	.947	.203		4.660	.000
LIDERSTVO	.025	.011	.113	2.324	.020
ANGAŽOVANJE	-.025	.015	-.094	-1.695	.090
DOSTUPNOST	.038	.015	.137	2.604	.009
OPTIMIZACIJA	.049	.014	.209	3.552	.000
UČENJE	.009	.013	.040	.690	.491
Afektivna komponenta	.021	.010	.085	2.075	.038
Bihevioralna komponenta	.009	.011	.042	.842	.400
Kognitivna komponenta	.016	.011	.072	1.498	.135

Ispitanici obuhvaćeni istraživanjem smatraju da će krizni menadžment biti efikasniji ako je u organizaciji izraženije liderstvo, ako postoji dostupnost informacija, ako su zaposleni optimalno raspoređeni po radnim mestima i ako je njihova reaktivnost pna kriznom situaciju pre svega afektivne prirode. Dakle, u preduzećima koja su obuhvaćena istraživanjem ne postoji koncept učenja reagovanja u kriznim situacijama, ne postoji izražen koncept angažovanja zaposlenih u kriznim situacijama niti izražena svest i volja o takvoj potrebi.

### 11.6.2. Efektivnost kriznog menadžmenta

Kada se zavisna promenjiva Efektivnosti kriznog menadžmenta podvrgne analizi uticaja manifestnih nezavisnih promenjivih iz tabele regresione analize (Tabela 20) može se videti da su sledeće manifestne nezavisne promenjive signifikantni prediktori efikasnosti kriznog menadžmenta:

- Dostupnost (Beta=0.185, p=0.001)
- Optimizacija (Beta=0.146, p=0.014)
- Afektivna komponenta (0.098, 0.017)

Tabela 20: Prediktori efektivnosti kriznog menadžmenta

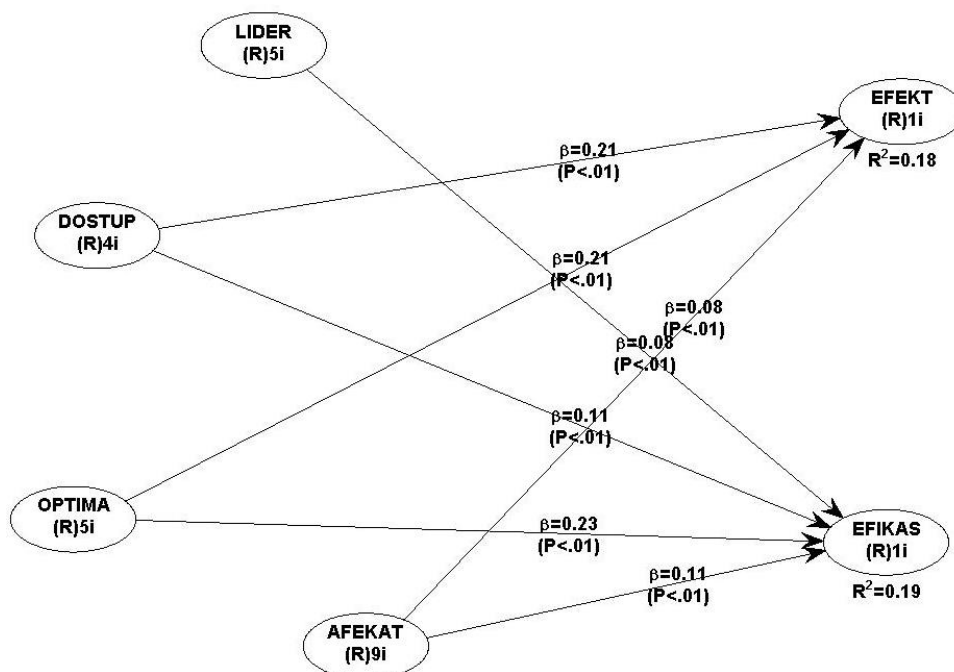
Model	Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	značajnost
	B	Stand. Gr.	Beta		
1 (Constant)	1.206	.196		6.142	.000
LIDERSTVO	.011	.010	.053	1.076	.282
ANGAŽOVANJE	-.011	.014	-.043	-.772	.441
DOSTUPNOST	.049	.014	.185	3.479	.001
OPTIMIZACIJA	.033	.013	.146	2.459	.014
UČENJE	.014	.012	.069	1.171	.242
Afektivna komponenta	.023	.010	.098	2.383	.017
Bihevioralna komponenta	.005	.011	.025	.504	.614
Kognitivna komponenta	.012	.010	.059	1.215	.225

Ispitanici smatraju da će krizni menadžment biti efektivniji ako u organizaciji postoji dostupnost informacija, ako su zaposleni optimalno raspoređeni po radnim mestima i ako je njihova reaktivnost na kriznu situaciju pre svega afektivne prirode. Dakle u preduzećima koja su obuhvaćena istraživanjem ne postoji koncept učenja reagovanja u kriznim situacijama, ne postoji izražen koncept angažovanja zaposlenih u kriznim situacijama niti izražena svest i volja o takvoj potrebi.

## 12. DISKUSIJA

Na Slici 4 predstavljen je konačni model koji je dobijen istraživanjem. S obzirom da je istraživanje po svojoj prirodi eksploratornog karaktera može se zaključiti da se dobijeni rezultati ne uklapaju u teoretske postavke kriznog menadžmenta i da je pre svega u firmama koje su bile obuhvaćene istraživanjem svest o kriznom menadžmentu na vrlo niskom nivou.

Slika 4: Konačni model



Ovu pretpostavka je potkrepljena pre svega time što rezultati ukazuju da ispitanici opažaju reaktivnost kao bitnu komponentu za efektivan i efikasan krizni menadžment ali, ta reaktivnost je pre svega izražena kod obuhvaćenih ispitanika na afektivnom nivou. Dakle, u pretpostavljenoj kriznoj situaciji ispitanici smatraju da je najbitnije reagovati na emotivnom nivou. Krizne situacije kod njih bude pre svega emocionalne reakcije koje deluju inhibitorno na sazajnju i voljnu komponentu njihove reaktivnosti tako da je primarna reakcija u kriznim situacijama tipa *Spasavaj se ko može i kako zna ume*. Oni su potpuno nepripremljeni i nemotivisani za angažman i spas se najčešće

očekuje od nekih instanci koje su van njihovih preduzeća ili se ponašaju tako da ih samo vođe mogu spasiti<sup>38</sup>.

Kada se govori o odnosu fleksibilnosti preduzeća i efikasnosti kriznog menadžmenta vidimo da obuhvaćeni ispitanici smatraju da će on biti efikasan ako je u rukama lidera, ako su im informacije o prirodi krizne situacije dostupne i ako su zadaci šta ko treba da uradi dobro podeljeni. Elementi koji se odnose na angažman ispitanika u kriznim situacijama kao i na učenje nisu prepoznati od naših ispitanika kao relevantni za efikasnost kriznog menadžmenta. Dakle, oni izgleda funkcionišu na nivou naučene bespomoćnosti<sup>39</sup> u kriznim situacijama i svoju i sudbinu preduzeća prepuštaju u ruke lidera. Kada govorimo o efektivnosti kriznog menadžmenta dobijeni rezultati sugerišu da i ispitanici prepoznaju samo dostupnost informacija i potrebu da su svi na svojim mestima kao kriterijume za efektivnost kriznog menadžmenta. Nemogućnost razlikovanja efektivnosti i efikasnosti kod naših ispitanika je predupređena time što su im pre procene date jasne definicije efektivnosti i efikasnosti kako bi se ova promenjiva držala pod kontrolom i da bi se minimizirao njen uticaj na rezultate.

Dakle, u firmama koje su bile obuhvaćene našim istraživanjem možemo govoriti samo o kriznom menadžmentu reaktivnog nivoa i kod nas nema ni govora o tome da preduzeća funkcionišu na nivou aktivnog kriznog menadžmenta, to jest da se bave predviđanjem mogućih kriznih situacija i kreiranjem planova za reagovanje.

Stepen pripremljenosti organizacije na krizu može se klasifikovati u pet nivoa gde je prvi nivo najmanja pripremljenost, a poslednji dobra pripremljenost. Između njih, uopšteno posmatrano, svaki naredni nivo uključuje sposobnosti za upravljanje krizom sa prethodnog nivoa, ali i neku dodatnu snagu odnosno prednost.

## 1. Stepen jedan - sklon krizi

---

<sup>38</sup> Veliki je broj studija koje pokazuju da se u krizama događa pomeranje prema višim nivoima odlučivanja, tako da se skala odgovornosti prilagođava skali uticaja.

<sup>39</sup> Pojam koji je u psihologiju uveo američki psiholog Martin Seligman (Seligman) da bi označio stečeno stanje pasivnog prihvatanja neprijatne situacije, bez aktivnog suprotstavljanja ili pokušaja bega iz nje, do kojeg dolazi onda kada je organizam bio dugo izložen štetnim i neugodnim, a neizbežnim stimulusima. Kod ljudi koji uzastopno trpe neuspehe, koji se gotovo stalno nalaze u neprijatnoj situaciji dolazi do apatije i ravnodušnog prihvatanja patnje jer su naučili da nemaju kontrolu nad takvom situacijom. Ovaj stav naučene bespomoćnosti, kada se učvrsti, prenosi se i na one situacije u kojima bi pojedinac mogao uspešno pružiti otpor ili makar pobeći iz nje. Ukoliko, međutim, u toku serije neprijatnih situacija subjekt uspe da makar u samo nekoliko njih izbegne pasivno podnošenje, neće se formirati patološki stav naučene bespomoćnosti.



Krizi sklone organizacije praktično nemaju sistem ranog upozoravanja koji bi imao zadatak da detektuje veće krize. Planovi za ograničavanje štete retko postoje pre nego što se kriza desi, a sistemi za oporavak nisu još uspostavljeni. Ovakve organizacije ne uče iz svojih ranijih grešaka i nemaju formalne oblike razmatranja ovakvih događaja.

## 2. Stepen dva - koja zazire od krize

Predstavljaju značajan napredak u odnosu na organizacije iz prve grupe. Često imaju obuhvatne programe za različite vrste katastrofa uzrokovanih različitim prirodnim ili ljudskim faktorima, ali ne i za druge vrste kriza, pre svega spoljašnje ekonomske ili informacione napade. Iako bolje pripremljene, još uvek su veoma ranjive u slučaju različitih vrsta kriza.

## 3. Stepen tri - prilagođen na krizu

Imaju razrađene i produbljene planove i procedure za ograničen broj poremećaja kao što su problemi sa funkcionisanjem računara, ozbiljne greške operatera ili veći bezbednosni propusti. Ova vrsta organizacija sklona je opravdavanju svojih akcija racionalizacijama kao što su "Naša veličina će nas zaštititi od veće krize", "velike kompanije kojima se dobro upravlja ne poznaju krize" ili "krizni menadžment je luksuz koji si ne možemo dopustiti". One još uvek ne shvataju kompleksne odnose koji doprinose nastanku krize.

## 4. Stepen četiri - krizno ojačan

Organizacije četvrtog stepena ne predstavljaju definitivan napredak u smislu tipova krize koje identifikuju i preventivnih akcija. Međutim, poboljšanja se odnose na upravljanje fazama krize. Na ovom stepenu napori kriznog menadžmenta mogu biti formalizovani u ranijim i kasnijim fazama krize. Osim planova za ograničavanje, to jest sprečavanje širenja krize, mogu postojati i neki planovi za prevenciju i detekciju krize. Ovo su napori u smislu proaktivnog kriznog menadžmenta. Sledeća tipična karakteristika ovog tipa organizacija je stvaranje tima za upravljanje krizama sa odgovornostima da olakšava i formalizuje napore na upavljanju krizom.

## 5. Stepen pet - pripremljena na krizu

Organizacije koje su razvile pravila i procedure za koje eksplicitno uzimaju u obzir sve kritične sisteme koji uzrokuju i sprečavaju veće krize. Oni ne gledaju na uzroke

krize kao na čisto tehničko pitanje, već su osjetljive i na ljudski, organizacioni i personalni fidbek. Kao rezultat će verovatno imati i eksplicitne programe koji tretiraju probleme koji se odnose na ljudski faktor. One takođe imaju i veći stepen svesti o prisutnoj postojećoj organizacionoj kulturi i njenom pozitivnom ili negativnom uticaju na krizni menadžment.

Svakom preduzeću mora biti jasno da može doći u kriznu situaciju zbog: iznenadnih, urgentnih i nepoznatih promena. Zbog toga svako preduzeće treba da se priprema za takva iznenađenja. Pripreme mogu da se vrše na dva načina i to:

- pripreme za brzo i efikasno reagovanje na iznenadnu pojavu krize
- pripreme za reagovanje prije nego se kriza stvarno dogodi

Na osnovu načina pripremanja krizni menadžment deli se na:

- Aktivni krizni menadžment
- Reaktivni krizni menadžment

Aktivni krizni menadžment podrazumeva aktivnosti koje su usmerene na sprečavanje mogućnosti da se kriza dogodi. On ima ofanzivni karakter, usmerava se protiv potencijalne i latentne krize preduzeća. Protiv potencijalne krize preduzeća koriste se smišljene mere opreza i kompenzacije sa ciljem sprečavanja mogućih ili već postojećih, ali prikrivenih procesa krize. Protiv latentne krize preduzeća koriste se smišljene mere sa ciljem ranog upozoravanja i preventivnog suzbijanja. Aktivni krizni menadžment deli se na:

anticipativni krizni menadžment i preventivni krizni menadžment.

Anticipativni krizni menadžment ima za cilj preduzimanje protivmera potencijalnoj krizi čije dejstvo može pogoditi preduzeće u budućnosti, ako ga uopšte bude. Glavne protivmere su: alternativno ili kontigentno planiranje<sup>40</sup>, da bi se dobilo na vremenu u

---

<sup>40</sup> Kontigentno (alternativno, situaciono) planiranje je metod planiranja orijentisan ka praksi koji osigurava organizaciju u odnosu na moguće, ali ipak ne verovatne događaje i kretanja koji su kritični za opstanak organizacije. Prema tome, predmet ovog planiranja nisu buduće krize sa velikim stepenom verovatnoće, već sa velikim razornim potencijalom. Kontigentni plan je pripremljen da bi se iskoristio ili minimizirao efekat nekog događaja za koji se smatra da je prilično neverovatno da će se dogoditi, ali, ako se dogodi da će imati značajan uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve.

slučaju iznenadnog nastupa krize. Preventivni krizni menadžment ima za cilj preduzimanje mera za pravovremenu identifikaciju latentne, već postojeće krize preduzeća. Pravovremena identifikacija ostvaruje se pomoću sistema za rano upozoravanje, a zatim se na osnovu takvih informacija vrši: planiranje, sprovođenje i kontrola mera za izbegavanje ili sprečavanje latentne krize preduzeća.

Reaktivni krizni menadžment obuhvata aktivnosti usmerene na suzbijanje akutne krize preduzeća ili ublažavanje njenog destruktivnog dejstva tj. u situaciji kada je kriza vidljiva za preduzeće. Reaktivni krizni menadžment ima defanzivni (odbrambeni) karakter. Deli se na:

- repulzivni krizni menadžment
- likvidativni krizni menadžment

Repulzivni krizni menadžment je najpoznatija forma kriznog menadžmenta sa zadatkom preduzimanja mera za odbijanje (repulziju) i savladavanje već nastale akutne krize preduzeća, te na taj način obezbeđuje opstanak preduzeća. Najznačajnije protivmere ovog karaktera su: planiranje, realizacija i kontrola mera sanacije. Mere sanacije imaju za cilj očuvanje preduzeća bilo da se one sprovode sudskim ili van sudskim postupkom (poravnanje, stečaj). Likvidativni krizni menadžment označava preduzimanje mera za plansku likvidaciju preduzeća koja su zahvaćena akutnom krizom takvog intenziteta da ne postoje nikakve šanse za dalji opstanak preduzeća u srednjem ili dugom roku. Likvidacijom preduzeća zaštićuju se: vlasnici, zaposleni, ulagači kapitala, dobavljači i ostale grupe od još većeg gubitka. Mere koje preduzima likvidativni krizni menadžment su: planiranje, realizacija i kontrola mera likvidacije. Da bi se obezbedio opstanak preduzeća kroz sprečavanje ugroženosti egzistencije,

---

Glavna svrha kontingentnog planiranja je da menadžere postavi u bolju poziciju u borbi sa neočekivanim tokom događaja, nego što bi bili bez ovakvih priprema. Ono treba da eliminiše nespretnost, neizvesnost i vremensko odlaganje u neophodnom reagovanju na nepredviđene opasnosti, kao i da ove reakcije učini racionalnijim. Korist od kontingentnog planiranja je i u tome što ono podstiče menadžere da obrate pažnju i na druge dimenzije u okruženju, osim događaja koji se čine verovatnim. Iako je kontingentno planiranje prevashodno usmereno na borbu sa negativnim događajima, ne treba ni da isključi mogućnosti za iskorišćavanje povoljnih mogućnosti. Dakle cilj menadžmenta je da poboljša budućnost organizacije ili minimiziranjem opasnosti, ili optimizacijom beneficija. Tri glavna argumenta u prilog kontingentnog planiranja su:

- izbegavanje šoka kompletnog iznenađenja,
- razmišljanje unapred o barem nerafiniranom mogućem odgovoru na tu vrstu događaja, i
- postojanje poznatog sistema reagovanja

kriznom menadžmentu se mora dati prioritet u upravljanju preduzećem, a što se ostvaruje kroz određivanje konkretnog zadatka za krizni menadžment u zavisnosti od vrste krize.

Procesni model kriznog menadžmenta koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje u kriznim situacijama (FEMA) nije sasvim neupitan, ali je sa praktičnog aspekta koristan. U ovom modelu se aktivnosti kriznog menadžmeta grupišu u četiri vremenski odvojene faze:

- ograničavanje (sprečavanje, izbegavanje),

uključuje aktivnosti koje eliminišu ili smanjuju šanse da dođe do krize ili umanjuju efekte krize. Ukoliko je nemoguće sprečiti krizu, može se barem smanjiti njen razorni potencijal. Na primer ojačavanje krovova će smanjiti oštećenja olujnog vetra, ili će sistem odvodnih kanala umanjiti posledice poplava

- Priprema (planiranje),

Odnosi se na planiranje odgovora na to kada se kriza dogodi i na raspoređivanje resursa u funkciji efektivnog odgovora. Ove aktivnosti pomažu da se spasu životi i minimizira oštećenje tako što se ljudi pripremaju da adekvatno odgovore kada je kriza neizbežna ili se već dogodi. Pored odgovarajućeg plana neophodno je obučeno i uvežbano osoblje kao i resursi za adekvatan odgovor.

- Odgovor i

Obuhvata period tokom trajanja ili neposredno nakon nastanka krize. Tokom ove faze nadležni pružaju neophodnu hitnu pomoć žrtvama i nastoje da smanje verovatnoću budućih oštećenja. U odgovor se uključuju vatrogasci, policija, hitna pomoć, spasilački odredi i ostale službe za hitne intervencije.

- Oporavak

Traje dok svi sistemi ne dođu u stanje, odnosno uslove skoro normalnih operacija. Kratkotrajni oporavak odnosi se na vraćanje vitalnih sistema u minimalne operativne uslove, a dugotrajni može potrajati mesecima i godinama dok se celo područje pogođeno krizom ne vrati u prethodno stanje, odnosno ne ugradi izvesne nove elemente koji će uticati na manju sklonost krizama u budućnosti. Na primer grad

može relocirati naselja koja su bila poplavljena, a na tom mestu izgraditi parking ili neku otvorenu površinu. Ovo ilustruje kako oporavak može uticati na ublažavanje budućih kriza.

### **13. ZAKLJUČCI**

Na osnovu dobijenih rezultata može se zaključiti:

1. Krizni menadžment u preduzećima koja su bila predmet istraživanja je slabo razvijen
2. Ispitanici u kriznim situacijama reaguju pre svega na afektivnom nivou
3. Kod ispitanika je formiran stav naučene bespomoćnosti u kriznim situacijama s obzirom da dimenzije fleksibilnosti preduzeća (aktivno učešće i učenje) nisu sastavni deo strukturnog modela povećanja efektivnosti i efikasnosti kriznog menadžmenta
4. Reagovanje na krizu i sam krizni menadžment u preduzećima koja su bila predmet istraživanja je REAKTIVNE PRIRODE<sup>41</sup>
5. U preduzećima treba jačati ANTICIPATORNI pristup kriznom menadžmentu
6. U preduzećima treba jačati fleksibilnost kroz jačanje komponente UČENJA I ANGAŽMANA
7. Potrebno je jačati voljnu i sazajnu komponentu zaposlenih u cilju jačanja reaktivnosti preduzeća i efektivnosti i efikasnosti repulzivnog kriznog menadžmenta

---

<sup>41</sup> Najčešći obrazac kriznog menadžmenta je likvidatorni dok repulzivni krizni menadžment često ostaje mrtvo slovo na papiru te preduzeća bivaju najčešće likvidirana.

## LITERATURA

- Acquier, A., Gand, S. and Szpirglas, M. (2008), 'From Stakeholder to Stakeholder Management in Crisis Episodes: A Case Study in a Public Transportation Company', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 16, Number 2, pp. 101–114.
- Aguilera, D.C. (1998), *Crisis Intervention: Theory and Methodology* (8th edn). Mosby, St. Louis, MO.
- Anderzen, I. and Arnetz, B.B. (2005), 'The Impact of a Prospective Survey-based Workplace Intervention Program on Employee Health, Biologic Stress Markers, and Organizational Productivity', *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Volume 47, pp. 671–682.
- Armstrong, J.S. and Overton, T.S. (2007), 'Estimating Non-Response Bias in Mail Surveys', *Journal of Marketing Research*, Volume 14, pp. 396–402.
- Ashmos, D.P., Duchon, D. and Bodensteiner, W.D. (2007), 'Linking Issue Labels and Managerial Actions: A Study of Participation in Crisis vs. Opportunity Issues', *Journal of Applied Business Research*, Volume 13, Number 4, pp. 31–45.
- AXA (2011), *UK SMEs More at Risk of Strike-Related Losses*, AXA, London, UK.
- Baker, T. and Nelson, R.E. (2005), 'Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage', *Administrative Science Quarterly*, Volume 50, pp. 329–366.
- Barton, L. (2003). *Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos*. Cincinnati: South-Western.

- Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29: 355-372.
- Bartunek, J. (1988). The dynamics of personal and organizational refraining. In R. E. Quinn & K.S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Towards a theory of change in organization and management*: 137-162. Cambridge, MA: Ballinger.
- Baum, A., Fleming, R., & Singer, J. E. (1983). Coping with victimization by technological disaster. *Journal of Social Issues*, 39:119-140.
- Bazerman, M. H. (1990). *Judgment in managerial decision making* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper- Perennial.
- Bergeron, F. and Raymond, L. (1992), 'Planning of Information Systems to Gain a Competitive Edge', *Journal of Small Business Management*, Volume 30, Number 1, pp.21–26.
- Billings, R., Milburn, T. and Schaalman, M. (1980), 'A Model of Crisis Perception', *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, pp. 300–316.
- Bodmer, U. and Vaughan, D.R. (2009), 'Approaches to Preventing Crises in Family Controlled Small Enterprises', *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, Volume 2, Number 1, pp. 41–58.
- Boin, A. (2008), 'Learning from Crisis: NASA and the Challenger Disaster', in Boin, A., McConell, A. and 't Hart, P. (eds), *Governing After Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 232–254.
- Boin, A. (2009), 'The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research', *Review of Policy Research*, Volume 26, Number 4, pp. 367–377.
- Bowlby, J. (1969.) *Attachment and loss*. Volume 1: Attachment. London: Hogarth.
- Bowonder, B., & Linstone, H. (1987.) Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 32: 183-202.
- Bradbard, D., Norris, D. and Kahai, P. (1990), 'Computer Security in Small Business: An Empirical Study', *Journal of Small Business Management*, Volume 28, Number 1, pp. 9–19.

- Braverman, M. (1999), *Preventing Workplace Violence*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Briner, R.B. (1997), 'Improving Stress Assessment: Toward an Evidence-based Approach to Organizational Stress Intervention', *Journal of Psychosomatic Research*, Volume 43, pp. 61–71.
- British Standards Institute (2011), PAS 200:2011 *Crisis Management – Guidance and Good Practice*, British Standards Institute, London.
- British Standards Institute (2012), BS ISO 22301:2012: *Societal Security – Business Continuity Management Systems – Requirements*, British Standards Institute, London.
- Browne, M. (1989.) *Oil on surface covers deeper threat*. New York Times, March 31: 12.
- Brunet,S. and Houbaert,P. (2007), 'Involving Stakeholders:The Belgian Fowl Pest Crisis', *Journal of Risk Research*, Volume 10, Number 5, pp. 643–660.
- Bulman, R. J., & Wortman, C. B. (1977.) Attributions of blame and coping in the "real world": Severe accident victims react to their lot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35: 351-363.
- Burnett, J.J. (1998), 'A Strategic Approach to Managing Crises', *Public Relations Review*, Volume 24, Number 4, pp. 475–488.
- Calonius, E. (1996.) Technosapiens: The convergence of humans and technology. *Fortune*, July, 8:73.
- Cattell, R.B. (1978), *The Scientific Use of Factor Analysis in the Behavioral and Life Sciences*, Plenum Press, New York.
- Coleman, L. (2004), 'The Frequency and Cost of Corporate Crises', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 12, pp. 2–13.
- Coleman, L. (2006), 'Frequency of Man-Made Disasters in the 20th Century', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 14, pp. 3–11.
- Conway, J.M. and Lance, C.E. (2010), 'What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research', *Journal of Business and Psychology*, Volume 25, Number 3, pp. 325– 334.
- Corey, C.M. and Deitch, E.A. (2011), 'Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 19, Number 3, pp. 170–181.
- Crichton, M.T., Ramsay, G.C. and Kelly, T. (2009), 'Enhancing Organizational Resilience Through Emergency Planning: Learning from Cross-Sectoral



- Lessons', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 1, pp. 24–37.
- Cronbach, L.J. (1951), 'Coefficient Alpha and Internal Structure of Tests', *Psychometrika*, Volume 16, pp. 297–334
- D'Aveni, R., & MacMillan, I. (1990.) Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 634-657.
- de Bruijne, M., Boin, A. and van Eeten, M. (2010), 'Resilience: Exploring the Concept and Its Meanings', in Comfort, L.K., Boin, A. and Demchak, C.C. (eds), *Designing Resilience: Preparing For Extreme Events*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 13–32.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982.) *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deutsch, C. (1989.) The giant with a black eye. *New York Times*, April 2: 1.
- Deville, G.J. and Cotton, P. (2003), 'Psychological Debriefing and the Workplace: Defining a Concept, Controversies, and Guidelines for Intervention', *Australian Psychologist*, Volume 38, pp. 144–150.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995.) The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Douglas, M., & Wildevsky, A. (1982.) *Risk and culture*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Dutton, J. E. (1986.) The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23: 501-517.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987.) The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8: 279-295.
- Economist (2005), 'When Lightning Strikes – Business Continuity Planning', *The Economist*, Volume 377, Number 8450, October 29, p. 83.
- Edwards, A.L. (1957), *Techniques of Attitude Scale Construction*, Academic Press, New York.
- Elliott, D. (2009), 'The Failure of Organizational Learning from Crisis – A Matter of Life and Death?', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 3, pp. 157–168.

- Elliott, D. and MacPherson, A. (2010), 'Policy and Practice: Recursive Learning from Crisis', *Group and Organization Management*, Volume 35, Number 5, pp. 572–605.
- Epstein, S. (1980.) The self concept: A review and the proposal of an integrated theory of personality. In E. Staub (Ed.), *Personality: Basic issues and current research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fink, S. (1986), *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York.
- Fink, S., Beak, J., & Taddeo, K. (2011.) Organizational crisis and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7: 15-37.
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E. and Matute-Vallejo, J. (2009), 'A Multidimensional Approach to the Influence of Environmental Marketing and Orientation on the Firm's Organizational Performance', *Journal of Business Ethics*, Volume 88, pp. 263–286.
- Frazer, J.G. (1922), *The Golden Bough*, Macmillan Publishing Company, New York.
- Friedenberg, L. (1995), *Psychological Testing: Design, Analysis, and Use*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Gallagher, M. (2005), 'The Road to Effective Business Continuity Management', *Accountancy Ireland*, Volume 37, Number 2, April, pp. 66–68.
- Gephart, R. P. (2004.) Making sense of organizationally based environmental disasters. *Journal of Management*, 10: 205-225.
- Goodpaster, K. E., & Delehunt, A. K. (1989.) *Exxon Corp.: Trouble at Valdez*. Boston: Harvard Business School Press.
- Green, S.B., Salkino, N.J. and Akey, T.M. (2000), *Using SPSS for Windows: Analyzing and Understanding Data* (2nd edn). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Gundel, S. (2005), 'Towards a New Typology of Crises', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 13, Number 3, pp. 106–115.
- Haavik, T.K. (2011), 'On Components and Relations in Sociotechnical Systems', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 19, Number 2, pp. 99–109.
- Habermas, J. (1975.) *Legitimation crisis*. Boston: Beacon Press.
- Hair, J.F., Jr, Anderson, R.E. and Tatham, T.L. (1987), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Collier Macmillan, London.

- Halpern, J. (1989.) Cognitive factors influencing decision making in a highly reliable organization. *Industrial Crisis Quarterly*, 3: 143-158.
- Haynes, G.W., Danes, S.M. and Stafford, K. (2011), 'Influence of Federal Assistance on Family Business Survival and Success', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 19, Number 2, pp. 86–98.
- Herbane, B. (2010), 'The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers', *Business History*, Volume 52, Number 6, pp. 978–1002.
- Herbane, B. (2010), 'Small Business Research – Time for a Crisis-Based View', *International Small Business Journal*, Volume 28, Number 1, pp. 43–64.
- Herbane, B. (2011), 'Communications About Resilience Enhancing Activities by English Local Authorities', *Public Management Review*, Volume 13, Number 7, pp. 919–939.
- Herbane, B., Elliott, D. and Swartz, E. (2004), 'Business Continuity Management – Time for a Strategic Role?', *Long Range Planning*, Volume 37, pp. 435–457.
- Hermann, C.F. (1963), 'Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organisations', *Administrative Science Quarterly*, Volume 12, pp. 61–82.
- Hill, G. W. (1981.) Group versus individual performance. *Psychological Bulletin*, 91: 517-539.
- Hirschorn, L. (1980), 'Scenario Writing: A Developmental Approach', *Journal of the American Institute of Planners*, Volume 46, pp. 172–183.
- Horowitz, M. J. (1983.) Psychological response to serious life events. In S. Breznitz (Ed.), *The denial of stress*. New York: International Universities Press.
- Hunt, S.D. and Chonko, L.B. (1987), 'Ethical Problems of Advertising Agency Executives', *Journal of Advertising*, Volume 16, Number 4, pp. 16–24.
- Hurst, D. K. (1995.) *Crisis and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huurne, E.T. and Gutteling, I. (2008), 'Information Needs and Risk Perception as Predictors of Risk Information Seeking', *Journal of Risk Research*, Volume 11, Number 7, pp. 847–862.
- Jackson, S. E., & Dutton, J. E. (1987.) Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12: 76-90.
- James, R.K. and Gilliland, B.E. (2001), *Crisis Intervention Strategies* (4th edn). Brooks/Cole, Pacific Grove, CA.
- Janoff-Bulman, R. (1992.) *Shattered assumptions*. New York: Free Press.

- Janoff-Bulman, R., & Frieze, I. H. (1983.) A theoretical perspective for understanding reactions to victimization. *Journal of Social Issues*, 39: 1-17.
- Jin, Y. (2010), 'The Interplay of Organization Type, Organization Size, and Practitioner Role on Perceived Crisis Preparedness: A Cognitive Appraisal Approach', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 18, Number 1, pp. 49–54.
- Johnson, N. and Elliott, D. (2011), 'Using Social Capital to Organise for Success? A Case Study of Public–Private Interface in the UK Highways Agency', *Policy and Society*, Volume 30, pp. 101–113.
- Jones, T. (1995.) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-437.
- Kanter, R. M. (2007.) *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karakasidis, K. (2007), 'A Project Planning Methodology for Business Continuity', *Industrial Management and Data Systems*, Volume 97, Number 8, pp. 320–326.
- Keller, S., Powell, A., Horstmann, B., Predmore, C. and Crawford, M. (2005), 'Information Security Threats and Practices in Small Businesses', *Information Systems Management*, Volume 22, Spring, pp. 7–19.
- Kets de Vries, M. (1984.) *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. (1991.) *Organizations on the couch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M., & Miller, D. (1986.) Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 11: 266-279.
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982.) Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27: 548-570.
- Kline, P. (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*, Routledge, London.
- Kluckhohn, C. (1961), *Mirror for Man*, McGraw-Hill, New York.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992.) *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- LaFountain, R.M. and Bartos, R.B. (2002), *Research and Statistics Made Meaningful in Counseling and Student Affairs*, Brooks/Cole, Pacific Grove, CA.
- Lagadec, P. (2004), 'Understanding the French 2003 Heat Wave Experience: Beyond the Heat, a Multi-Layered Challenge', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 12, Number 4, pp. 160–169.

- Lagadec, P. (2009), 'A New Cosmology of Risks and Crises: Time for a Radical Shift in Paradigm and Practice', *Review of Policy Research*, Volume 26, Number 4, pp. 473–486.
- Lagadec, P. (1990.) Communication strategies in crisis situations. *Industrial Crisis Quarterly*, 1: 19-26.
- Lagadec, P. (1993.) *Preventing chaos in a crisis*. London: McGraw-Hill.
- Lanyon, R.I. and Goodstein, L.D. (1997), *Personality Assessment*, John Wiley and Sons, New York.
- Lazarus, R. A., Speisman, J. C., Mordkoff, A. M., & Davison, L. A. (1962.) A laboratory study of psychological stress produced by a motion picture. *Psychological Monographs*, 76: 553.
- Lazarus, R. S., & Alfert, E. (1964.) The short-circuiting of threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69: 195-205.
- Lehman, D. R., Wortman, C. B., & Williams, A. F. (1987.) Long-term effects of losing a spouse or child in a motor vehicle crash. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 218- 231.
- Lewis, S. and Roberts, A.R. (2001), 'Crisis Assessment Tools: The Good, the Bad, and the Available', *Brief Treatment and Crisis Intervention*, Volume 1, pp. 17–28.
- Lindstrom, J., Samuelsson, S. and Hagerfors, A. (2010), 'Business Continuity Planning Methodology', *Prevention and Management*, Volume 19, Number 2, pp. 243–255.
- Low, S.P., Liu, J. and Sio, S. (2010), 'Business Continuity Management in Large Construction Companies in Singapore', *Disaster Prevention and Management*, Volume 19, Number 2, pp. 219–232.
- Martin, J. (1992.) *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- McConnell, A. (2011), 'Success? Failure? Something in-between? A Framework for Evaluating Crisis Management', *Policy and Society*, Volume 30, pp. 63– 76.
- Meyers, G. C. (1986.) *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*. New York: Mentor.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1984.) *Corporate tragedies: Product tampering, sabotage, and other catastrophes*. New York: Praeger.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993.) *Crisis management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mitroff, I. I., Mason, R. O., & Pearson, C. M. (1994.) *Framebreak*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I., Pearson, C. M., & Harrigan, L. K. (1996.) *The essential guide to managing corporate crises*. New York: Oxford University Press.
- Mitroff, I., Pauchant, T., & Shrivastava, P. (1988.) Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, 33: 83-107.
- Mitroff, I.I., Pauchant, T.C. and Shrivastava, P. (1988), 'The Structure of Man-Made Organizational Crises. Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management', *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 33, pp. 83–107.
- Mitroff, I.I. and Alpaslan, M.C. (2003), 'Preparing for Evil', *Harvard Business Review*, Volume 81, April, pp. 109–115.
- Morris, P. (1975.) *Loss and change*. Garden City, NY: Anchor/ Doubleday.
- Moyer, R. (1982), 'Strategic Planning for the Small Firm', *Journal of Small Business Management*, Volume 20, Number 2, pp. 8–14.
- Murphy, K.R. and Davidshofer, C.O. (2001), *Psychological Testing: Principles and Applications* (5th edn). Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Myer, R.A. (2001), *Assessment for Crisis Intervention: A Triage Assessment Model*, Brooks/Cole, Belmont, CA.
- Myer, R.A., Williams, R.C., Ottens, A.J. and Schmidt, A.E. (1992), 'Crisis Assessment: A Three-Dimensional Model for Triage', *Journal of Mental Health Counseling*, Volume 14, pp. 137–148.
- National Fire Protection Association (NFPA) (2007), *NFPA 1600 Standard on Disaster/Emergency Management and Business Continuity Programs 2007 Edition*, National Fire Protection Association, Quincy, MA.
- Navestad, T. (2009), 'Mapping Research on Culture and Safety in High-Risk Organisations: Arguments for a Sociotechnical Understanding of Safety Culture', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 2, pp. 126–136.
- Nelkin, D. (1988.) Risk reporting and the management of industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25: 341-351.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. (2004.) To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, 12: 53-65.

- O'Brien, G. (2008), 'UK Emergency Preparedness: A Holistic Response?', *Disaster Prevention and Management*, Volume 17, Number 2, pp. 232–243.
- O'Neil, P.D. (2011), 'High Reliability Systems and the Provision of a Critical Transportation Service', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 19, Number 3, pp. 158–168.
- O'Connor, J. (1987.) *The meaning of crisis*. New York: Basil Blackwell.
- Parker, C.F., Stern, E.K., Paglia, E. and Brown, C. (2009), 'Preventable Catastrophe? The Hurricane Katrina Disaster Revisited', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 3, pp. 206–220.
- Parks, C. M. (1971.) Psycho-social transitions: A field study. *Social Science and Medicine*, 5: 101-115.
- Parry, G. (1990.) *Coping with crises*. New York: Routledge.
- Pauchant, T. C., & Douville, R. (1994.) Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7: 43-61.
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992.) *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1990), 'Crisis Management. Managing Paradox in a Chaotic World', *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 38, pp. 117–134.
- Pauchant, T.C. and Mitroff, I.I. (1992), *Transforming the Crisis-Prone Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Pearson, C. and Clair, J. (1998), 'Reframing Crisis Management', *Academy of Management Review*, Volume 23, pp. 59–76.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993.) From crisis-prone to crisisprepared. *Academy of Management Executive*, 7: 48-59.
- Pearson, C.M. and Sommer, S.A. (2011), 'Infusing Creativity into Crisis Management: An Essential Approach Today', *Organizational Dynamics*, Volume 40, Number 1, pp. 27–33.
- Penrose, J.M. (2000), 'The Role of Perception in Crisis Planning', *Public Relations Review*, Volume 26, Number 2, pp. 155–171.
- Perrow, C. (1984), *Normal Accidents*, Basic Books, New York.

- Perwaiz, A. (2012), 'Resilient Economies and Business Continuity Planning for Natural Disaster Risk Reduction', *APEC SME Monitor*, Number 4, August, pp. 2–4.
- Pitt, M. and Goyal, S. (2004), 'Business Continuity Planning as a Facilities Management Tool', *Facilities*, Volume 22, Number 3/4, pp. 87–99.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J. and Podsakoff, N.P. (2003), 'Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies', *Journal of Applied Psychology*, Volume 88, Number 5, pp. 879–903.
- Quarantelli, E. L. (2008.) Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25:373-385.
- Raymond, L., Julien, P. and Ramangalahy, C. (2001), 'Technological Scanning by Small Canadian Manufacturers', *Journal of Small Business Management*, Volume 39, Number 2, pp. 123–128.
- Rhinard, M. (2009), 'European Cooperation on Future Crises: Toward a Public Good?', *Review of Policy Research*, Volume 26, Number 4, pp. 439–455.
- Roberts, K. (2009), 'Book Review Essay – Managing the Unexpected: Six Years of HRO- Literature Reviewed', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 1, pp. 50–54.
- Roberts, K. (1989.) New challenges in organizational research: High reliability organizations. *Industrial Crisis Quarterly*, 3: 111-125.
- Roberts, K. 1990. Some characteristics of high reliability organizations. *Organization Science*, 2:160-176.
- Roberts, K. (1993.) *New challenges to understanding organizations*. New York: Macmillan.
- Robinson, R. (1979), 'Forecasting and Small Business: A Study of the Strategic Planning Process', *Journal of Small Business Management*, Volume 17, Number 3, pp. 19–27.
- Rosenthal, U. (2003), 'September 11: Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management', *Administration & Society*, Volume 35, Number 2, pp. 129–143.
- Roux-Dufort, C. (2009), 'The Devil Lies in Details! How Crises Build up Within Organisations', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 1, pp. 4–11.



- Runyan, R.C. (2006), 'Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 14, Number 1, pp. 12–26.
- Schulman, P.R. (2011), 'Problems in the Organization of Organization Theory: An Essay in Honour of Todd LaPorte', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 19, Number 1, pp. 43–50.
- Schwartz, H. S. (1987.) On the psychodynamics of organizational disaster: The case of the space shuttle Challenger. *Columbia Journal of World Business*, 22: 59-68.
- Seymour, M. and Moore, S. (2000), *Effective Crisis Management*, Continuum, London.
- Shapira, Z. (1995.) *Risk taking: A managerial perspective*. New York: Russell Sage Foundation.
- Shikiar, R., Halpern, M.T., Rentz, A.M. and Khan, Z.M. (2004), 'Development of the Health and Work Questionnaire (HWQ): An Instrument for Assessing Workplace Productivity in Relation to Worker Health', *Work*, Volume 22, pp. 219–229.
- Shrivastava, P. (1987.) *Bhopal: Anatomy of a crisis*. New York: Ballinger.
- Shrivastava, P. (1993.) Crisis theory/practice: Towards a sustainable future. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7: 23-42.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988.) Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25: 285-303.
- Shrivastava, S., Sonpar, K. and Pazzaglia, F. (2009), 'Normal Accident Theory Versus High Reliability Theory: A Resolution and Call for an Open Systems View of Accidents', *Human Relations*, Volume 62, Number 9, pp. 1357–1390.
- Slaikou, K. A. (1990.) *Crisis intervention*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1977.) Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 22: 640-657.
- Smith, D. (1990), 'Beyond Contingency Planning: Towards a Model of Crisis Management', *Industrial Crisis Quarterly*, Volume 4, Number 2, pp. 63–275.
- Smith, D. and Fischbacher, M. (2009), 'The Changing Nature of Risk and Risk Management: The Challenge of Borders, Uncertainty and Resilience', *Risk Management: An International Journal*, Volume 11, Number 1, pp. 1–12.

- Somers, S. (2009), 'Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 1, pp. 12–23.
- Speisman, J. C., Lazarus, R. S., Davison, L. A., & Mordkoff, A. M. (1964.) Experimental analysis of a film used as a threatening stimulus. *Journal of Consulting Psychology*, 28:23-33.
- Spillan, J. and Hough, M. (2003), 'Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference', *European Management Journal*, Volume 21, Number 3, pp. 398–407.
- Staber, U. and Sydow, J. (2002), 'Organizational Adaptive Capacity', *Journal of Management Inquiry*, Volume 11, Number 4, pp. 408–424.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J. (2008.) Challenger: Fine tuning the odds until something breaks. *Journal of Management Studies*, 25: 319-340.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981.) Threatrigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524.
- Stubbart, C. (1987.) Improving the quality of crisis thinking. *Columbia Journal of World Business*, 22 (Spring): 89-99.
- Sullivan-Taylor, B. and Branicki, L. (2011), 'Creating Resilient SMEs: Why One Size Might Not Fit All', *International Journal of Production Research*, Volume 49, Number 18, pp. 5565–5579.
- Susskind, L., & Field, P. (2006.) *Dealing with an angry public*. New York: Free Press.
- Swartz, E., Elliott, D. and Herbane, B. (2003), 'Greater Than the Sum of Its Parts? Business Continuity Management in the UK Finance Sector', *Risk Management – An International Journal*, Volume 5, Number 1, pp. 65–80.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001), *Using Multivariate Statistics*, Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Taylor, S. (1983.) Adjustment to threatening events. *American Psychologist*, 38: 1161-1173.
- Timmons, J.A. (1978), 'Goal-Setting and the Entrepreneur', *Journal of Small Business Management*, Volume 16, Number 2, pp. 1–9.
- Toft, B. and Reynolds, S. (1997), *Learning from Disasters* (2nd edn), Perpetuity Press, Leicester.

- Turner, B. (1976), 'The Organisational and Interorganisational Development of Disasters', *Administrative Science Quarterly*, Volume 21, pp. 378–397.
- Turner, B. (1978), *Man-Made Disaster's*, Wykeham, London.
- Turner, B. (1994), 'Causes of Disaster: Sloppy Management', *British Journal of Management*, Volume 5, Number 3, pp. 215–219.
- Turner, B. (2006.) The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21: 378-397.
- Vaughan, D. (1990.) Autonomy, interdependence and social control: NASA and the space shuttle Challenger. *Administrative Science Quarterly*, 35: 225-257.
- Veil, S.R. (2011), 'Mindful Learning in Crisis Management', *Journal of Business Communications*, Volume 48, Number 2, pp. 116–147.
- Walker, C. and Broderick, J. (2006), *The Civil Contingencies Act 2004 – Risk, Resilience and the Law in the United Kingdom*, Oxford University Press, Oxford.
- Warren, P.A. (2005), 'The Management of Workplace Mental Health Issues and Appropriate Disability Prevention Strategies', *WLDI*, pp. 6–7.
- Weick, K. E. (1988.) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25: 305-317.
- Weick, K. E. (1989.) Mental models of high reliability systems. *Industrial Crisis Quarterly*, 3: 127-142.
- Weick, K. E. (1993.) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38: 628-652.
- Weick, K.E. (1988), 'Enacted Sensemaking in Crisis Situations', *Journal of Management Studies*, Volume 25, Number 4, pp. 305–317.
- Weick, K.E. (1998), 'Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis', *Organization Science*, Volume 9, Number 5, pp. 543–555.
- Weick, K.E. and Sutcliffe, K. (2003), 'Hospitals as Cultures of Entrapment: A Re-Analysis of the Bristol Royal Infirmary', *California Management Review*, Volume 45, Number 2, pp. 73–84.
- Woodman, P. (2006), *Business Continuity Management*, Chartered Management Institute, London.
- Woodman, P. and Hutchings, P. (2010), *Disruption and Resilience–The 2010 Business Continuity Management Survey*, Chartered Management Institute, London.

Woodman, P. and Hutchings, P. (2011), *Managing Threats in a Dangerous World – The 2011 Business Continuity Management Survey*, Chartered Management Institute, London

Zander, A. (1982.) *Making groups effective*. San Francisco: Jossey-Bass.

## **PRILOG 1<sup>42</sup>:**

### **Krizni menadžment u Srbiji**

Prvo normativno uspostavljanje kriznog menadžmenta u Srbiji kao obaveze države seže u 1932 kada je Jugoslovenski ministar vojske i mornarice izdao „Opštu instrukciju za postupanje u zaštiti zemlje u slučaju vazdušnog napada“. Vlada je ubrzo uspostavila regionalne odbore za prvu pomoć, evakuaciju, operacije i odeljenja za javno informisanje. U januaru 1940, vlada je usvojila protokol za teritorijalne komande protivvazdušne odbrane i formirala Upravu za pasivnu zaštitu. Napad i okupacija od strane Nemačke prekinuli su napore za dalje razvijanje sistema kriznog menadžmenta tokom Drugog svetskog rata. U decembru 1948, Savezno ministarstvo unutrašnjih poslova je usvojilo Uredbu o organizaciji i radu sektora za protivvazdušnu zaštitu koje je bilo zaduženo za jačanje vojne moći obezbeđenje podrške oružanim snagama u toku borbe i zaštitu građana i narodne ekonomije od vazdušnih napada. Pored toga, bio je odgovoran i za protivpožarnu zaštitu. Godine 1955. Zakonom o narodnoj odbrani transformisan je pomenuti sektor u Službu civilne zaštite, proširujući joj ingerencije na «oblast» zaštite i spasavanja u prirodnim katastrofama. Ovaj zakon je razradio organizaciju i funkcionisanje civilne zaštite kao deo sistema narodne odbrane. Posebnim zakonom 1962. godine poslovi civilne zaštite preneti su u nadležnost uprave za unutrašnje poslove u nadležnosti uprave za poslove narodne odbrane. Na ovaj način u nadležnosti Ministarstva odbrane stavljene su oružane snage, služba civilne zaštite i služba za praćenje i uzbunjivanje. Zakon o narodnoj odbrani 1965. godine je preciznije regulisao važna pitanja iz oblasti civilne zaštite kao što su obaveze građana da učestvuju u civilnoj zaštiti, uspostavljanje odgovornosti za pružanje materijalne podrške i mogućnost obrazovanja štabova civilne zaštite. Daljom zakonodavnom reformom (Zakon o narodnoj odbrani 1969. godine) definisane su mere za zaštitu i spasavanje, a predviđeno je osnivanje jedinica civilne zaštite. Zakon je definisao zaštitu i mere spašavanja za ceo niz situacija: zaštitne mere u gradovima, premeštanje građana i materijalnih dobara, evakuacija, briga o ugroženim i povređenim građanima, prva medicinska i veterinarska pomoć, i mere za održavanje reda i bezbednosti. Ovo je razrađeno detaljnije u Zakonu o opštenarodnoj odbrani SR Srbije iz 1984. godine. Donošenjem Saveznog zakona o

---

<sup>42</sup> Preuzeto iz skripti Keršetović, Ž. Krizni menadžment, FB, Beograd

odbrani 1994. godine republički zakoni su stavljeni van snage, a oblast civilne zaštite regulisana je Uredbom. Tokom ovog perioda Sektor za civilnu zaštitu prerastao je u masovnu organizaciju odgovornu za zaštitu i spašavanje građana i imovine u ratu i miru. Zakon o odbrani iz 1994 uspostavlja upravu za civilnu zaštitu u okviru Ministarstva odbrane SRJ koja i danas postoji u okviru Ministarstva odbrane Republike Srbije. Dakle, posle Drugog svetskog rata u SFR Jugoslaviji bio je razvijen specifičan sistem civilne zaštite, koji je bio ugrađen u sistem Opštenarodne odbrane i društvene samozaštite. Iako je ovaj sistem bio ideološki i pod kontrolom komunističke partije, može se reći da je isti bio efikasan i funkcionalan. Njegova upotrebna vrednost testirana je više puta u realnim uslovima. Sukobi 1990-tih spadaju u najveće krize sa kojim se ikada susreo sistem civilne zaštite u Srbiji. Smeštena u regionu intenzivnih političkih promena i građanskih nemira, Srbija takođe ima iskustva i sa prirodnim katastrofama, u prvom redu poplavama, šumskim požarima i zemljotresima. Takođe, s obzirom na specifičan položaj Srbije koji je čini vezom između Evrope i Azije, prisutne su i pretnje saobraćajnih incidenata, terorizma i epidemija zaraznih bolesti. Pregled većih katastrofa sa kojima se suočavala Jugoslavija, i kasnije posebno Srbija, podseća nas da značajna iskustva u odgovoru na krizu već postoje, ne samo kod profesionalnih pripadnika organa i službi koji reaguju u ovim situacijama, već i kod stanovništva koje ih je preživelo. Jedno od najvećijih klizišta u novijoj srpskoj istoriji dogodilo se 26. februara 1963 na Staroj planini pokraj Pirota. Usled topljenja snega 240 hiljada m<sup>2</sup> veliko klizište bilo je tako masivno da je blokiralo reku Visočicu stvarajući jezero Zavoj. U julu iste godine veliki zemljotres je pogodio Skoplje, a šest godina kasnije Banja Luku. U martu 1977, klizište je uništilo 100 domova i manastir u selu Jovac, dve godine kasnije je zemljotres na crnogorskom primorju izazvao masovna razaranja, a požar u fabrici guma u Rakovici 4. juna 1989 uzrokovao je štetu od 3 miliona dolara, dok je iste godine incident u rudniku odneo 90 života. Rapad SFR Jugoslavije uzrokovao je najveća pomeranja stanovništva u novijoj evropskoj istoriji. Stotine hiljada izbeglica iz drugih jugoslovenskih republika potražilo je skrovište u Srbiji što je bio ogroman pritisak na državne institucije u kratkom vremenskom periodu. Nasilje na Kosovu kao i NATO vazдушna intervencija koja je usledila dodatno su usložili situaciju. Analiza Visokog komesara UN za izbeglice iz aprila 2001 govori o 451,980 raseljenih ljudi od kojih je 377,731 dobilo formalni izbeglički status. U istom periodu događale su se i prirodne katastrofe kao što su zemljotresi 1998 i 1999 u Mionici i Valjevu, poplave Save, Velike Morave i Zapadne Morave u julu 1999 i veliki požar u tekstilnoj industriji u Pirotu. Najzad u periodu 2000-2007 događale su se takođe poplave, klizišta, saobraćajne nezgode i šumski požari. U aprilu 2005 reka Tamiš prelila se preko brane u Rumuniji poplavljujući velika područja Vojvodine. Najviše pogođene su bile opštine Sečanj, Žitište i Plandište, a naročito sela Jaša Tomić i Međa. U reakciju vlade uključili su se vojska, policija, civilna zaštita, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, organizacije zadužene za vodu i hranu, lokalne i centralne vlasti, Crveni krst itd. U fizičke aktivnosti na osiguranju nasipa i obezbeđenju gradova uključila se redovna vojska, vojnici na civilnom služenju vojnog roka i dobrovoljci – uglavnom lokalni meštani. Krizni štab za odgovor i saniranje posledica poplava formiran je u Banatu dok je vlada Vojvodine uspostavila Centar za aktivnosti u odbrani od poplava. U međuvremenu Direkcija za robne rezerve Srbije slala je hranu ugroženim opštinama. Predsednik, nekoliko ministara i predstavnici vojvođanske vlade su bišli pogođena područja i usmerili 750,000 evra za pomoć u oporavku. Novinari iz 21 zemlje su pratili krizu, postavljajući pitanja o odsustvu preventivnih mera. koordinaciji sa rumunskim vlastima i zaštiti kanala Dunav-Tisa-Dunav. Samo dva meseca kasnije

poplave su pogodile Leskovac, Porečje i Vučje, zajedno sa drugim mestima oko Niša, Kruševca i u jugoistočnoj Srbiji. U aprilu 2006. proglašeno je vanredno stanje u opštinama Trstenik i Lučani zbog klizišta, a u julu 2007 godine dogodio se veći broj šumskih požara značajnih razmera. Pored navedenih iskustava sa domaćim krizama Srbija je učestvovala i u međunarodnim kriznim intervencijama u okviru misija UN u Istočnom Timoru, Liberiji i DR Kongu. Kao što se vidi koncept i uloga kriznog menadžmenta i civilne zaštite u Srbiji su evoluirali pomerajući težište od zaštite civilnog stanovništva tokom rata ka sve širem krugu različitih pretnji. Uprkos političkim i ekonomskim teškoćama Srbija je pokazala značajnu efikasnost u odgovoru na izazove sa kojima se suočavala. Od skromnih početaka u okviru Ministarstva unutrašnjih poslova 1948, rad na upravljanju krizama je evoluirao da bi postao potpuno razvijen u okviru Uprave kao organizacione jedinice Ministarstva odbrane sa respektabilnim resursima. Na vrhuncu razvoja Uprava za civilnu zaštitu je imala predstavnike u svim opštinama i većim preduzećima širom zemlje. Međutim, tokom krize 1990-tih sredstva u okviru Ministarstva odbrane su relocirana u korist oružanih snaga, otežavajući u periodu od preko decenije funkcionisanje ove Uprave. U ovom kontekstu srpski sistem za reagovanje u kriznim situacijama se pretežno oslonio na snažno osećanje solidarnosti i spremnost da se pomogne drugima. U nedostatku resursa kojima je ranije raspolagala, postojeća struktura za upravljanje krizama više je zavisila od ličnih odnosa i spremnosti da se odgovori na poziv za pomoć, nego od sistemskih planova i protokola. U postkonfliktnom periodu, nužnost smanjenja troškova udružena sa trendovima ka decentralizaciji, vodila je ka urušavanju i slabljenju sistema civilne zaštite nasleđenog iz SFRJ. Postojeći pravni okvir za odgovor na krize stvoren je za zemlju čiji politički sistem više ne postoji. Sa Upravom za civilnu zaštitu kojoj nedostaju resursi i obučeno osoblje da odgovori zahtevima svoh mandata, druge vladine strukture zadužene za različite aspekte odgovora na krize našle su se u vakuumu. Istovremeno, politika koja favorizuje decentralizaciju delegirala je više odgovornosti za upravljanje krizama lokalnoj samoupravi. Ministarstvo unutrašnjih poslova je preimenovalo svoju upravu za protivpožarnu zaštitu u Sektor za zaštitu i spašavanje, da bi odrazilo svoj prošireni mandat za koordinaciju i odgovor na sve vrste katastrofa uključujući požare, poplave i izlivanje otrovnih materija. Na opštinskom nivou Zakon o lokalnoj samoupravi je delegirao odgovornost za upravljanje krizama svakoj opštini čiji je predsednik odgovoran za uspostavljanje kriznog štaba i njegovo popunjavanje odgovarajućim stručnjacima. Kada je reč o pripremljenosti pojedinih opština za krizne situacije rečeno postoji veliko šarenilo i neujednačenost, što ne iznenađuje. Mnogi predsednici opština i gradonačelnici nisu pohađali specifičnu obuku koja se odnosi na upravljanje krizama, a postoje i velike razlike kad je reč o ljudskim i materijalnim resursima kojima svaka opština raspolaže za ovu svrhu. Bez obzira na sve prisutne razlike, poseban izazov sa kojim se sve opštine susreću je činjenica da nakon dese ratnih godina ni policija, ni vojska, ni vatrogasci, hitna pomoć ili Uprava za civilnu zaštitu nema dovoljno sredstava za adekvatno održavanje i osavremenjavanje svoje opreme. Od 2000. godine oporavak od decenije krize imao je za posledicu i unapređenje odgovora na krizu u većini sektora. Dunavska straža 2007, nedavna vežba u kojoj su zajedno učestvovala mnogobrojne vladine agencije zadužene za odgovor na krizu, kao i šumski požari u leto 2007 pokazali su značaj bolje saradnje svih subjekata kao i nužnost daljih poboljšanja celog sistema. Krizni menadžmet u Srbiji sada je u nadležnosti više državnih organa: Ministarstvo odbrane, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo za zaštitu životne okoline i Ministarstvo za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu. Međutim, ne postoji pravni akt koji bi

uskладio njihovo delovanje, zbog čega dolazi do preklapanja nadležnosti i nejasne koordinacije, što čitav "sistem" čini neefikasnim. Uprava za civilnu zaštitu pratila je istorijsku sudbinu upravljanja krizama u Srbiji i bivšoj Jugoslaviji. Na njenom vrhuncu svaka opština i važna fabrika imale su referenta civilne zaštite koji je pratio stanje resursa u državnim preduzećima kao što su građevinske mašine, autobusi i druga oprema koja bi mogla biti mobilisana u slučaju krize. Danas je ostala hijerarhija ureda civilne zaštite na republičkom, pokrajinskom, regionalnom i opštinskom nivou, mada je njihov pristup materijalnim resursima značajno ograničen. Referenti civilne zaštite zaduženi su za sprovođenje procene rizika da bi se utvrdile pretnje i ranjivosti u njihovim zajednicama, i da bi se istražile potencijalne pretnje bezbednosti građana, kao što su neeksplozirana minsko-eksplozivna sredstva, izlivanje opasnih materija i slične nesreće. Kada se akcident dogodi oni su glavni eksperti i savetnici kriznog štaba predsednika opštine. Od njih se očekuje da komuniciraju i sa vojnim i sa civilnim organima o aktuelnom statusu krize i obezbeđuju opštoj javnosti informacije i uputstva kako da postupaju. Međutim, kapaciteti i nivo obuke ovih referenata veoma varira. Dok deo njih čine iskusni i obučeni kadrovi koji rade od pre 1990, drugi su relativno novi. Neki su u praksi pasivni posmatrači, a drugi aktivni učesnici kriznog odgovora. Ured za CZ je ovo rešavao tako što je premeštao iskusne kadrove na mesto gde se dogodila kriza. Idealno posmatrano, civilna zaštita bi trebalo da iskoristi procene rizika za uspostavljanje i održavanje sistema ranog upozorenja koji bi obezbedio podatke i analize za centralnu vladu i za subjekte koji ogovaraju na krizu na lokalnom nivou. Ipak, ovakav sveobuhvatni sistem ranog upozorenja za sada još uvek ne postoji. Uredi civilne zaštite na opštinskom nivou uobičajeno imaju 4-5 zaposlenih. U većim gradovima kao što je Niš, osoblje je odgovorno za: poplave, radijaciju, neeksplozirane naprave, požare, skloništa, evakuaciju, rekonstrukciju zemljišta (npr. saniranje posledica klizišta itd.). Oprema koja im je na raspolaganju obično uključuje: užad, mehaničke lestve, mreže za hvatanje ljudi koji iskaču iz zgrada, oprema za gašenje šumskih požara (sekire, pokretne pume za vodu), električne generatore, ručni alat i opremu za sečenje betona. Međutim, oprema je često stara i na drugi način neadekvatna u odnosu na potencijalne potrebe. Svega nekoliko ureda ima resurse za sprovođenje obuke. Štab CZ u Beogradu sačinjava plan i program obuke i nastoji da obnovi ovu funkciju. U gradovima kao što je Niš ured CZ učestvuje u zajedničkim vežbama sa drugima agencijama. Uprava za CZ za razliku od drugih organa koji odgovaraju na krizu, je u tesnoj komunikaciji sa vojskom. Koordinacija između ureda CZ i nevojnih subjekata koji odgovaraju na krizu odvija se preko krizni štabova. Međutim, uredima CZ nije dopušteno da daju uvid u krizne planove drugim subjektima čime je stepen saradnje objektivno ograničen. Uloge pojedinih subjekata u upravljanju krizama u Srbiji su sledeće: Vojska Srbije ima tri glavna zadatka: odbranu, očuvanje mira i zaštitu građana. Vojska je u praksi često glavni nosilac odgovora na krizu budući da poseduje transportne i komunikacione kapacitete i opremu, obučeno ljudstvo i druge resurse neophodne za suočavanje sa većim krizama. U slučaju nacionalne katastrofe Predsednik može da naredi načelniku Generalštaba mobilizaciju vojske. Ova naredba se prenosi komandnim lancem. Međutim, u lokalnim krizama ukoliko su ugroženi osoblje ili sredstva vojske, vojska se može sama organizovati da odreaguje odmah. Od resursa vojska raspolaže helikopterima, kamionima, autobusima, ručnim alatom, šatorima, ćebadima, inženjerskom i planinarskom opremom, SCUBA, ABH, oprema za prečišćavanje vode, komunikacije, logistika, i druge vrste specijalizovane opreme od ključnog značaja za upravljanje širokim spektrom kriza. Štaviše, ona je jedna od malog broja institucija koja u kratkom vremenu može mobilisati eliki broj mladih i

zdravih ljudi. Vojska takođe raspolaže ograničenim humanitarnim zalihama koje se mogu upotrebiti u slučaju krize. Trenutno nema redovne obuke vojske da bi unapredila svoje veštine za odgovor u civilnim krizama ili za koordinaciju vojnih napora i akcija sa drugim subjektima. Ured za civilno-vojnu saradnju formiran je u Vranju u junu 2007 posebno za ovu svrhu. Organizovano je nekoliko vežbi koje su kombinovale vojni i civilni odgovor na krizu. U februaru 2007 vojska je formirala posebnu organizacionu jedinicu zaduženu za civilno-vojnu saradnju. Komunikacija između vojske i drugih civilnih subjekata kriznog menadžmenta nalazi se u tranziciji i redefinisano. U okviru Ministarstva unutrašnjih poslova je 2002 godine formiran *Sektor za zaštitu i spašavanje* koji je zamenio upravu za protivpožarnu zaštitu i spašavanje. Od njegovih 3000 zaposlenih 150 su inspektori za prevenciju, a ostalo su vatrogasci. Kao i policija, Sektor je samostalna grana unutar MUP-a. Tokom vremena njegova uloga se promenila zajedno sa okruženjem koje se odnosi na krizni menadžment, posebno kao odgovor na postepeno potiskivanje u drugi plan Uprave za CZ u okviru Ministarstva odbrane, o čemu je bilo reči. MUP je 2006. godine podneo predlog zakona po kome bi sveukupna odgovornost za unutrašnje krize bila locirana u ovom ministarstvu. Dok ovaj predlog zakona čeka, Vlada je istraživala druge mogućnosti koordinacije u slučaju kriznog menadžmenta uključujući i stvaranje tela koje bi bilo nezavisno kako od MUP-a tako i od Ministarstva odbrane. Sektor za zaštitu i spašavanje specijalizovan je za spasavanja sa vodenih površina i u planinama, gašenje požara, postupanje u slučaju ispuštanja opasnih materija i radioaktivnih materijala i uklanjanje eksploziva. Sektor na lokalnom nivou obavlja i procene rizika, obuku i vežbe i odgovara na pozive telefona 192 i 193. Saradnja sa policijom je dobra dok sa drugim subjektima varira, uključujući i odnose na nivou ministarstva. Lokalne ispostave Sektora moraju jednom godišnje organizovati vežbe čije je težište primarno na gašenju požara, gde dolazi do izražaja nači organizacione evolucije Sektora. Odsek u Nišu redovno održava vežbe sa lokalnom industrijom koja je rizična s obzirom na mogućnost nastanka hemijskih akcidenata i eksplozija, i održava sistem snabdevanja grada gasom. Takođe koristi vežbe kao priliku za edukaciju javnosti o hazardima kao što su požari i sudari vozova. Sektor je razvio i bogatu međunarodnu saradnju. Nivo opremljenosti Sektora značajno varira. Stanje je bolje kad je reč o održavanju osnovne opreme kao što su vatrogasni kamioni, lestve i užad, ali jedinicama u manjim mestima nedostaje lična zaštitna oprema protiv radijacije. Tipična uloga *policije* u krizama je da obezbedi bezbednost na lokalnom nivou. Tokom 1990-tih policija je bila odgovornaza zvanično registrovanje izbeglica i interno raseljenih lica. Policija takođe ima spasilačke jedinice koje se mogu koristiti za pomoć u slučaju krize.<sup>43</sup> *Žandarmerija* predstavlja specijalnu policijsku jedinicu koja je dodatno opremljena i obučena pa se može koristiti za talačke situacije, antiterorizam, narušavanje javnog reda i mira u većem obimu itsl. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede zaduženo je za procenu rizika od poplava, praćenje nivoa vode u rekama i njegovu regulaciju pomoću sistema brana i drugih vodoprivrednih objekata. Ima ovlašćenja da preporuči proglašavanje vanrednog stanja zbog poplave, rizik ili opasnost koji zahtevaju evakuaciju civila i potrebu za hitnim popravkama kako bi se sprečila vanredna situacija. Oslanja se na javna preduzeća kao što su vodovod i elektrodistribucija u sprovođenju njegovih naređenja. Ministarstvo zdravlja je, sa izuzetkom planova za slučaj pandemije ptičijeg gripa, prenelo veliki borj ovlašćenja i odgovornosti za pripremu za krizne situacije na Nacionalni institut

---

<sup>43</sup> U Nišu su se lokalni subjekti kriznog menadžmenta dogovorili da na mestu krize glavnu ulogu ima lokalni šef policije, ali to nije njegova zvanična zakonska uloga.



za javno zdravlje u okviru koga je formiran odsek za Bioterorizam i krizni menadžment ali još uvek nije kadrovski popunjen.<sup>44</sup> Epidemiološki odsek prati epidemiološku situaciju u zemlji i prikuplja na svake dve nedelje podatke o akutnim infekcijama iz bolnica širom zemlje. Ministarstvo zdravlja takođe ima Odsek za sanitarnu inspekciju koji je zadužen za kontolu hrane i vode kao deo odgovara na poplave. Radna grupa u Ministarstvu zdravlja trenutno razmatra sistem za hitan medicinski odgovor u vanrednim situacijama u okviru projekta koji finansira norveška vlada. Komesarijat za izbeglice je ustanovljen Zakonom o izbeglicama iz 1992, kao proizvod situacije uzrokovane ratovima u bivšoj Jugoslaviji sa osnovnim zadatkom da registruje izbeglice, organizuje objekte za njihov smeštaj i snabdevanje i koordinira humanitarnu pomoć koju obezbeđuju druge agencije te da inicira međunarodne institucije da pomognu izbeglicama u Srbiji. Njegova uloga u domaćim krizama je minimalna. Na lokalnom nivou pored kriznih štabova CZ u svakoj opštini, saglasno zakonu, opštine često stvaraju dodatne ad hoc krizne štabove u slučaju velikih katastrofa, prema Zakonu o lokalnoj samoupravi. Oni specijalni štabovi su nezavisni od Uprave za CZ, mada mogu računati na saradnju i podršku u lokalnu. Čak se i članstvo može preklapati. Cilj Crvenog krsta Srbije je da obezbedi podršku civilima pogođenim krizama. On ima komitete u opštinama širom zemlje i predstavlja glavnog partnera u pomoći pri većim krizama. Tokom katastrofa aktivnosti usmerava na skloništa, hranu i prvu pomoć. U slučaju kriza mora primiti zvanični zahtev za pomoć od predstavnika lokalne ili centralne vlasti. Najzad, svi subjekti kriznog menadžmenta u Srbiji su upućeni i na saradnju sa nadnacionalnim organizacijama kao što su UN i Međunarodni komitet crvenog krsta i crvenog polumeseca i nevladine organizacije. Tokom krize na prostoru bivše Jugoslavije i promene političkog i društvenog ambijenta ovaj sistem je doživeo sudbinu socijalističkog modela upravljanja. Relativno funkcionalan sistem kriznog menadžmenta u Republici Srbiji, koji je bio primeren tadašnjem socijalističkom-samoupravnom društvu, je napušten, a novi nije izgrađen. Postojeći «sistem» za upravljanje krizama, regulisan je velikim brojem propisa, koji su neprimereni današnjim društvenim okolnostima. Pojedini zakoni doneti su pre trideset i više godina. Istovremeno dominantna tranziciona iskušenja u Republici Srbiji potisnuli su ovu problematiku u drugi plan. Trenutno postoje, dva konkurentna koncepta oko budućeg uređenja sistema kriznog menadžmenta u Srbiji: Ministarstvo unutrašnjih poslova zastupa tezu da oblast kriznog menadžmenta treba zakonom definisati kao nadležnost ovog ministarstva. To potkrepljuje nizom «praktičnih razloga» ( opremljenost i obučenosť Sektora za zaštitu i spasavanje i sl.). Drugačiji stav ima Ministarstvo odbrane smatrajući da to pravo pripada njemu i u tom kontekstu je formiralo Upravu za vanredne situacije. Bez obzira kakva će odluka biti doneta naponi za pripremu i upravljanje krizama moraju prioritetizovati aktivnosti koje daju najveće efekte u smislu prevencije i ublažavanja posledica kriza. Prilikom koncipiranja budućeg sistema upravljanja krizama u Srbiji naročito treba imati u vidu primarne strategije koje se danas koriste u svetu, a naročito:

- Promovisanje međuagencijske saradnje u pripremama za krizu
- Razvijanje planova pripreme za širok spektar kriza i scenarija na nacionalnom i lokalnom nivou
- Izgradnja kapaciteta na lokalnom nivou

---

<sup>44</sup> Podaci iz avgusta 2007

- Angažovanje pripadnika zajednice i eksperata u identifikovanju pretnji i ranjivosti da bi se izvršila prioritizacija preventivnih i aktivnosti na ublažavanju posledica kriza

Nedostatak svesti, o mogućim opasnostima i posledicama ovakvog pravnog vakuma, donosilaca političkih odluka odlaže definisanje nosioca kriznog menadžmenta na nacionalnom nivou.

## **PRILOG 2<sup>45</sup>:**

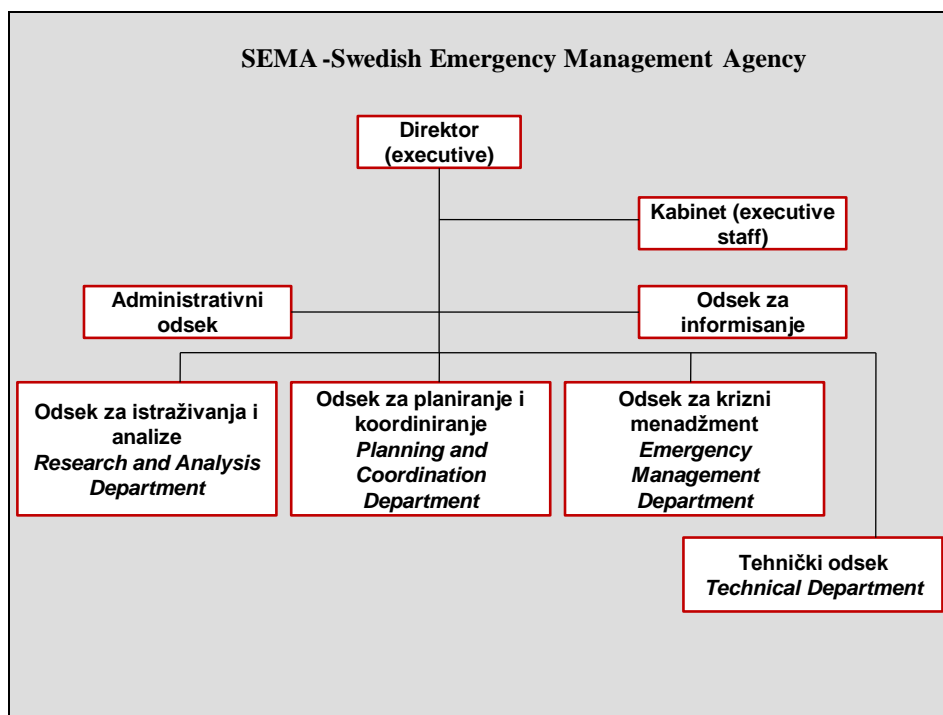
### **SEMA (Swedish Emergency Management Agency)**

Kao glavni zadaci Agencije utvrđeni su: analiziranje razvoja društva i međuzavisnost značajnih “operacija” u društvu. Usklađuje istraživanje razvoj u oblasti kriznog menadžmenta, a od vlade je ovlašćena i za informacionu bezbednost u Švedskoj, predstavlja vladi predloge za dodeljivanje resursa i finansira institucije koje deluju na području kriznog menadžmenta. To uključuje usmeravanje, uklađivanje i ocenjivanje preduzetih mera, pomaže opštine, pokrajinske savete, pokrajinske administrativne uprave i druge institucije u njihovima aktivnostima kriznog menadžmenta. Ova podrška uključuje i poboljšanje sposobnosti za krizno komuniciranje, podstiče interakcije između javnog i poslovnog sektora i obezbeđuje protok i upotrebu znanja nevladinih organizacija i verskih zajednica u aktivnostima kriznog menadžmenta, saraduje sa srodnim agencijama u drugim državama i podstiče vladine službe u njihovom sudelovanju u kriznom menadžmentu u okviru EU i Partnerstva za mir. Zadaci SEME se mogu odrediti u trojnom smislu: SEMA podstiče oblikovanje znanja na osnovu celovite analize podataka, iniciranje istraživačkih projekata i usklađivanje istraživanja u pravcu razvoja efikasnog sistema kriznog menadžmenta razvoj mogućnosti kriznog menadžmenta i usklađivanje planiranja kriznog menadžmenta i civilne odbrane, širenje teorijskog i praktičnog znanja na osnovu naučnih i obaveštajnih analiza, analiza ranjivosti, iskušenja aktera na terenu, međunarodnih operacija i zaključaka na simulacijskom ograma i vežbama. U SEMI je zaposleno oko 130 ljudi, smeštena je na dve lokacije a njena struktura se vidi na Slici 5<sup>46</sup>

Slika 5: Organizaciona struktura SEMA

<sup>45</sup> Preuzeto iz skripti Keršetović, Ž. Krizni menadžment, FB, Beograd

<sup>46</sup> Detaljnije na [www.krisberedkapsmyndigheten.se](http://www.krisberedkapsmyndigheten.se)



SEMA koordinira procese kriznog planiranja na više područja. U planiranju mirnodobske krizne pripremljenosti i civilne odbrane treba voditi računa o povezanosti brojnih područja kao što su elektrifikacija, telekomunikacije it itd. što se ozražava u planiranju a šest koordinacijskih područja kja su posebno značaja za upravljanje kiznim događajima u društvu. Radi se o tehničkim infrastrukturama, transporsu, opasnim materijama, finansijskoj bezbednosti, celovitoj teritorijalnoj koordinaciji, saradnji informisanju te zaštiti, pomoći i medicinskim delatnostima. Na svakom koordinacijskom nivou aktivno je mnogo državnih institucija čije poslove treba koordinirati kako bi se smanjila ranjivost i povećale sposobnosti kriznog menadžmenta (Tabela 21).

Tabela 21: KOORDINACIONA PODRUČJA uključena u planove SEMA

1) TEHNIČKA INFRASTRUKTURA Swedish National Grid Swedish National Electrical Safety Board SEMA National Food Administration Swedish National Post and Telecom Agency Swedish Energy Agency Swedish Nuclear Power Inspectorate	2) TRANSPORT Swedish National Rail Administration Swedish Civil Aviation Administration Swedish Administration of Shipping and Navigation Swedish National Road Administration	3) ŠIRENJE OPASNIH MATERIJA Swedish Coast Guard National Food Administration National Police Board Swedish Institute for Infectious Disease Control National Board of Health and Welfare Swedish Board of Agriculture Swedish Nuclear Power Inspectorate SEMA Swedish Radiation Protection Authority National Veterinary Institute Swedish Customs
4) EKONOMSKA BEZBEDNOST	5) KOORDINIRANJE, SARADNJA I INFORMISANJE Swedish National Financial	6) ZAŠTITA, POMOĆ I MEDICINSKE DELATNOSTI

Labour Market Administration	Management Authority SEMA	Swedish Coast Guard
Swedish National Financial Management Authority	National Land Survey of Sweden	Swedish Civil Aviation Administration
Swedish Financial Supervisory Authority	County Administrative Boards	Swedish Migration Board
National Social Insurance Board	Swedish National Tax Board	National Police Board
Swedish National Debt Office	Statistics Sweden	Swedish Administration of Shipping and Navigation
Swedish National Tax Board	National Board of Psychological Defence	National Board of Health and Welfare
Swedish Energy Agency		Swedish Rescue Services Agency
Swedish Board of Agriculture		Swedish Radiation Protection Authority
Swedish Customs		Swedish Customs
Swedish Business Development Agency		

Osnovna namena navedene tabele je uključivanje aktera u međuagencijsko rešavanje problema. Na svakom području bi prvo 1) trebalo analizirati pretnje, rizike i ranjivost, pa 2) razviti i testirati nove oblike saradnje. Pre svega treba razviti zajedničko razumevanje pretnji i rizika.<sup>47</sup> Rad po koordinacijskim područjima se odvija na sastancima koji se održavaju jednom mesečno. U određenom periodu predstavnik pojedine institucije predsedava određenim područjem, a predsedništvo se rotira među uključenim organizacijama. Međuagencijske grupe na sastancima pripremaju zajedničku izjavu o nekom tekućem problemu i raspodeljuju radne uloge, organizuju vežbe itd. Kada je reč o kriznom planiranju svi akteri treba da obezbede usklađenost opštih političkih ciljeva i ishodišta na području kriznog menadžmenta. Tako se na političkoj ravni svake godine usvajaju dopune Rezolucije o totalnoj odbrani. Vlada na osnovu tih promena sastavlja strateški dokument o politici za civilno i vojno planiranje. Dalji proces kriznog planiranja usmerava i koordinira SEMA. Proces je ciklične prirode i sadrži sledeće elemente:

- Krizno planiranje počinje tako što SEMA konkretizuje vladine opšte smernice za planiranje na području bezbednosti i odbrane u obliku "smernica za planiranje za krizni menadžment" kojima se pri oblikovanju vlastitih aktivnosti u kriznom menadžmentu rukovode svi akteri na državnom, pokrajinskom i lokalnom nivou.
- Nakon toga se izvode analize rizika i ranjivosti na pojedinim područjima, što je osnova za dodelu resursa za krizni menadžment,

SEMA 1. marta svake godine predlaže zajednički predlog plana koji nastaje u tesnoj saradnji sa koordinacijskim područjima i sadrži planove za civilnu odbranu i mirnodopske krize. Predlog plana odnosi se na jednu godinu i sadrži predloge za konkretne alternative delovanja i podelu finansijskih sredstava između šest koordinacijskih područja i između institucija u okviru njih, Poslednju fazu kriznog planiranja predstavlja nadzor i ocena preduzetih mera. Događaji od 11. septembra postavili su pitanje funkcionisanja kriznog menadžmenta na nacionalnom nivou, a pre svega delovanje vlade u kriznim okolnostima. Ukazala se potreba koordinacije i na ovom nivou. Vlada je u Ministarstvu za pravosuđe postavila posebnog istražitelja pripremljenosti države za krizi na terorističke napade

<sup>47</sup> Odmah po formiranju SEMA je dodelila 1 milion švedskih kruna svim sudelujućim agencijama da definišu svoju ulogu u ovom sistemu.

velikog obima. Sa stanovišta neposrednog kriznog reagovanja značajno je to da se u uredu sastajala uža međuresorska grupa državnih sekretara iz relevantnih ministarstava (za pravosuđe, odbranu, spoljne poslove itd.) koja nije imala posebno ime. Grupu je vodio državni sekretar iz ureda Vlade. U početku su se sretali često, a kasnije sve ređe. Improvizacijska filozofija je 2003 počela da dobija systemske okvire. Zaključeno je da bi vladin ured u slučaju neke krize trebalo da koristi iskustva iz prošlosti, odnosno da bi se organizovao sastanak grupe državnih sekretara koje bi vodio sekretar iz ureda Vlade, a u grupi državnih sekretara učestvuju sekretari iz svih ministarstava koja su nadležna za rešavanje datog problema.. Svaki državni sekretar je u stanom kontaktu sa generalnim direktorima agencija koje su pod matičnim ministarstvom. Grupa sekretara lako može da se sastane veoma brzo, da priprema i posreduje informacije.. U ministarstvima, sem Ministarstva za odbranu, nema stalnih grupa za krizni menadžment, mada se brzo i lako obrazuju različite grupe za podršku zavisno od potreba. Operativnost određene međuresorske grupe može se povećati pozivanjem stručnjaka iz pojedinih ministarstava i agencija. Ured je 2003 u svojoj strukturi uspostavio posebnu kriznu jedinicu koja je popunjena osobljem i postala operativna početkom 2004. godine. Jedinicu sačinjavaju državni službenici i nepolitički predstavnici premijera, čija uloga je podrška grupi državnih sekretara u administrativnom, obaveznom i informacionom smislu. Jedinica prikuplja informacije iz svih ministarstava, obaveštajnih službi itd. Novi sistem kriznog menadžmenta je proširio odgovornost za krize na njihovom području na teritorijalne organe vlasti. Do najvećih promena došlo je na lokalnom nivou gde je donet i poseban Zakon o vanrednim događajima na lokalnom nivou u vreme mira. Zakon nalaže svakoj opštini da uspostavi organ koji će obavljati poslove vezane za vanredne događaje, što praktično znači da nosilac izvršne vlasti mora ustanoviti upravu za krizni menadžment ili drugo telo koje u slučaju vanrednih situacija preuzima zadatke kriznog menadžmenta. Krizom se upravlja u okviru normalnih organizacija sve dok se ne ustanovi da je neophodna centralizacija kriznog odlučivanja. Zakon ovu mogućnost dopušta da bi preduzimanje mera bilo efikasnije. Rukovodilac tela za upravljanje krizama odlučuje kad događaj vanrednih razmera zahteva uvođenje ove uprave. Opštine same odlučuju o tome koje nadležnosti drugih uprava će preneti Upravi za krizni menadžment. Uprava za krizni menadžment je podređena nosiocu izvršne vlasti u opštini i mora ga stalno obavestavati preko uspostavljenih komunikacionih kanala kako bi on mogao odlučiti o prestanku delovanja uprave kako bi se izbegla zloupotreba kriznih nadležnosti. U suštini s prenošenjem nadležnosti na upravu za krizni menadžment prenosi i nadzor na opštinsko rukovodstvo. Pored toga opštine moraju u svakom novom mandatnom periodu pripremiti plan upravljanja vanrednim događajima. Svaka opštinska uprava je dužna da izradi analizu rizika i ranjivosti na svom području kojom utvrđuje obim mogućih posledica u slučaju vanrednih događaja. Ove analize su osnova za izradu opštinskog plana kojim mora biti živ dokument koji se po potrebi menja i poboljšava. Zakon takođe predviđa i uključivanje preduzeća u krizni menadžment na opštinskom nivou i na podlozi odredbi koje uređuju dužnosti preduzeća da pomažu u kriznom menadžmentu, dužnost saradnje pri izradi krizne analize, načine koordinacije između preduzeća i slično.

## **PRILOG 3<sup>48</sup>:**

### **Ujedinjene nacije (UN)**

Među agencijama i programima UN čije su aktivnosti od značaja za upravljanje krizama posebno treba naglasiti:

- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations)– Organizacija UN za hranu i poljoprivredu ima za osnovni zadatak borbu protiv gladi u svetu, ali je u središtu njenih napora i briga za bezbednost hrane. Krize kao što su aktuelna ili potencijalna glad (npr izazvana elementarnim nepogodama) ili razne vrste opasnosti i kriznih situacija vezanih za hranu (npr. ptičiji grip, nestašica pijaće vode) su u nadležnosti FAO. FAO je 2006. osnovao Centar za upravljanje krizama u cilju borbe protiv ptičijeg gripa i drugih ozbiljnih bolesti životinja i vanrednih situacija vezanih za hranu. U okviru ove agencije funkcioniše i Globalni informacioni sistem za rano upozorenje za hranu i poljoprivredu (GIEWS).
- IAEA (International Atomic Energy Agency)- Međunarodna agencija za atomsku energiju za cilj ima sigurne i bezbedne nuklearne tehnologije i njeno korišćenje u miroљubive svrhe. Agencija pomaže zemљama da unaprede svoju nuklearnu bezbednost i pripreme se za odgovor na vanredne situacije. Glavni cilj je zaštita ljudi i čovekove okoline od izlaganja štetnoj radijaciji. U oblasti sigurnosti pokriva nuklearne instalacije, radioaktivne izvore, transport radioaktivnog materijala i skladištenje nuklearnog otpada. Ključni element je postavljanje i promovisanje sigurnosnih standarda. U oblasti bezbednosti akcenat je na pomoći zemљama da spreče ili odgovore na terorističke ili druge zlonamerne akte kao što je ilegalno posedovanje, korišćenje ili trgovina nuklearnim materijalom i zaštita nuklearnih instalacija od sabotaza. Agencija postavlja okvir za saradnju na izgradnji i jačanju međunarodne sigurnosti i režima bezbednosti kroz postavljanje standarda, donošenje konvencija, međunarodnu evaluaciju nacionalnih operacija, sposobnosti i infrastrukture i međunarodni sistem pripreme i odgovorna na vanredne situacije. Takođe

---

<sup>48</sup> Preuzeto iz skripti Keršetović, Ž. Krizni menadžment, FB, Beograd

IAEA na zahtev država pruža pomoć u slučaju incidenata ili vanrednih situacija. Agencija ima posebnu Upravu za nuklearnu sigurnost i bezbednost (Department of Nuclear Safety and Security) i Centar za incidente i vanredne situacije (Incident and Emergency Center).

- ICAO (International Civil Aviation Organization) - Međunarodna organizacija za civilnu avijaciju kao specijalizovana agencija UN predstavlja globalni forum za civilnu avijaciju sa vizijom sigurnog, bezbednog i održivog razvoja civilne avijacije kroz saradnju zemalja članica. Posebna pažnja se posvećuje unapređenju sigurnosti i bezbednosti civilne avijacije.
- ISDR (International Strategy for Disaster Reduction) – Međunarodna strategija za smanjenje katastrofa ima za cilj izgradnju zajednica koje su otporne na katastrofe kroz promovisanje podizanja svesti o značaju smanjenja katastrofa kao integralnom delu održivog razvoja sa ciljem da se smanje ljudski, socijalni, ekonomski i environmentalni gubici usled prirodnih hazarda i tehnoloških i environmentalnih katastrofa. Svoje ciljeve ISDR ostvaruje kroz povećanje svesti javnosti u razumevanju rizika ranjivosti i globalnog smanjenja katastrofa, posvećenost javnih vlasti implementaciji politika i akcija kojima se smanjuju katastrofe i unapređenje naučnog znanja o redukciji katastrofa. ISDR ujedinjuje potencijale mnogih subjekata kroz Međuagencijsku grupu za smanjenje katastrofa (Inter-Agency Task Force on Disaster Reduction IATF/DR) i Međuagencijski sekretarijat ISDR (Inter-Agency Secretariat of the ISDR UN/ISDR). IATF/DR je zadužen za razvoj politike redukcije katastrofa i predsedava mu podsekretar UN za humanitarne poslove. Sastoji se od 25 međunarodnih, regionalnih i organizacija civilnog društva, a sastaje se dva puta godišnje u Ženevi. Radne grupe izveštavaju IATF/DR okupljajući specijaliste i organizacije radi diskusije o opštim i globalno relevantnim temama za smanjenje katastrofa kao što su klimatske promene, rano upozorenje, ranjivost i analiza rizika, šumski požari i suša. UN/ISDR je centralna tačka u sistemu UN za promociju veza i sinergije, odnosno koordinaciju aktivnosti na redukciji u socio-ekonomskoj, humanitarnoj i oblasti razvoja, kao i za integraciju politike. On takođe ima funkciju međunarodne banke podataka o redukciji katastrofa, kampanjama za razvoj svesti i tekstovima, časopisima i drugim publikacijama i promotivnim materijalima koji se odnose na smanjenje katastrofa. Sedište mu je u Palati naroda u Ženevi.
- UNAIDS (Joint Programme on HIV/AIDS) Zajednički program za SIDU pokrenut nakon usvajanja Deklaracije UN o posvećenosti SIDI zasnovane na shvatanju da je epidemija ove bolesti postala globalna vanredna situacija i jedan od najvećih izazova ljudskom životu i dostojanstvu. Među deset osnovnih ciljeva programa najznačajniji se odnose na prevenciju i tretman obolelih.
- OCHA (UN Office for Coordination of Humanitarian Affairs) Kancelarija UN za koordinaciju humanitarnih poslova mobiliše i koordinira efektivne i principijelne akcije u partnerstvu sa nacionalnim i međunarodnim akterima. U decembru 1991. Generalna skupština UN je usvojila rezoluciju 46/182 sa ciljem da ojača odgovor UN na kompleksne vanredne situacije i prirodne katastrofe, kao i ukupnu učinkovitost humanitarnih operacija UN na terenu. Rezolucijom je predviđena i visoka pozicija Koordinatora pomoći u vanrednim situacijama (Emergency Relief Coordinator ERC) koja kombinuje u jednu tačku funkcije koje obavlja predstavnik Generalnog sekretara za

velike i kompleksne vanredne situacije i koordinator UN za pomoć u katastrofama (UN Disaster Relief Coordinator - UNDRP). Ubrzo potom je Generalni sekretar ustanovio Odsek za humanitarne poslove (Department of Humanitarian Affairs DHA) i dodelio ERC-u status Generalnog podsekretara za humanitarne poslove sa kancelarijama u Njujorku i Ženevi za obezbeđivanje institucionalne podrške. Kao deo programa reformi Generalnog sekretara 1998, DHA je reorganizovan u Kancelariju za koordinaciju humanitarnih poslova OCHA. Njen mandat je proširen da uključi koordinaciju humanitarnog odgovora, razvoj politike i humanitarnu podršku. OCHA obavlja funkciju koordinacije primarno kroz Stalni međuagencijski komitet (Inter-Agency Standing Committee ISAC) kojim predsedava ERC. U rad su uključeni svi humanitarni partneri iz agencija UN, fondova i programa, pokret Crvenog krsta i Crvenog polumeseca i nevladine organizacije. Komitet obezbeđuje međuagencijsko donošenje odluka u odgovoru na kompleksne vanredne situacije, koji uključuje procenu potreba, prikupljanje zahteva, aranžmane saradnje na terenu i razvoj humanitarne politike. Kao koordinaciono telo slobodno od dnevnih operativnih poslova OCHA je fokusirana na široku lepezu problema povezanih sa pružanjem humanitarne pomoći. Ovo uključuje i promene u operativnom okruženju i postavljanje agende za uobičajene međunarodne humanitarne akcije, kao i identifikovanje, praćenje i obezbeđivanje tehničke i političke podrške i pre nego što se krize dogode. Ovo znači rad u ime i u konsultacijama sa širom humanitarnom zajednicom u traženju načina da se predvide i, ukoliko je moguće, izbegnu krize i obezbedi da programi pomoći doprinesu širim ciljevima održivog razvoja i mira.

- UNICEF (Unite for Children) – Ujedinjeni za decu agencija UN posvećena zaštiti dece uopšte i u kriznim situacijama posebno.
- UNNCD (UN Convention to Combat Desertification) – UN Konvencija za borbu protiv degradacije zemljišta odnosno širenja pustinje što je prepoznato kao jedan od najznačajnijih svetskih socijalnih, ekonomskih i environmentalnih problema.
- UNODC (UN Office on Drugs and Crime) – UN Kancelarija za drogu i kriminal. Transnacionalni organizovani kriminal je jedna od najvećih pretnji ljudskoj bezbednosti i ugrožava socijalni, ekonomski, politički i kulturni razvoj država. To je višestruki i složen fenomen koji se manifestuje u različitim aktivnostima kao što su trgovina drogom, krijumčarenje ljudi, oružja, trgovina ljudima, pranje novca itd. Jedna od glavnih aktivnosti organizovanih kriminalnih grupa je trgovina drogom. UNODC tesno saraduje sa vladama, međunarodnim organizacijama i civilnim društvom u jačanju saradnje da bi se ojačala borba protiv pogubnog uticaja organizovanog kriminala i trgovine drogom kao ozbiljnog faktora izazivanja kriza u današnjem svetu.
- UNEP (United Nations Environment Programme) – Program UN za čovekovu okolinu predstavlja lidera i podstiče partnerstvo u brizi za čovekovu okolinu kroz podsticanje, informisanje i osposobljavanje naroda i ljudi za unapređenje kvaliteta života, bez kompromisa na račun budućih generacija.
- UNHCR (The UN Refugee Agency) – Agencija UN za izbeglice pomaže zbrinjavanje izbeglica budući da talasi izbeglica uvek prate različite vrste kriza
- WFP (World Food Programme) – Svetski program za hranu WFP ima za zadatak borbu protiv gladi u svetu. Ozbiljne krize i prirodne katastrofe često



su praćene nestašicom hrane. Operacije WFP imaju za cilj da se spase ljudski životi u izbegličkim krizama i drugim vanrednim situacijama, da se poboljša ishrana i kvalitet života najranjivijih grupa. Ima poseban Odsek za operacije u vanrednim situacijama odnosno odgovor na prirodne i katastrofe izazvane ljudskim faktorom

- WHO (World Health Organization) – Svetska zdravstvena organizacija je globalni lider u zdravstvenim pitanjima koji postavlja istraživačku agendu, norme i standarde, artikuliše politiku, obezbeđuje zemljama tehničku podršku, naročito u slučaju zdravstvenih kriza kao što su epidemije opasnih bolesti i prati globalne zdravstvene trendove. U XXI veku poseban značaj dobija kolektivna odbrana protiv transnacionalnih pretnji ljudskom zdravlju.
- WMO (World Meteorological Organization) – Svetska meteorološka organizacija prati stanje i promene u zemljinoj atmosferi, njenu interakciju sa okeanima, klimu koji proizvodi a što utiče na distribuciju vodenih resursa. Od osnivanja je odigrala značajnu ulogu i dala doprinos bezbednosti i blagostanju čovečanstva. Pod njenim vođstvom dat je doprinos zaštiti života i materijalnih dobara u slučaju prirodnih katastrofa, očuvanju čovekove okoline, i unapređenju ekonomskog i socijalnog blagostanja svih sektora društva u oblastima kao što su bezbednost hrane i vodenih resursa. U specifičnim slučajevima hazarda vezanih za vreme, odnosno klimu koji su u oko 90% slučajeva uzrok svih prirodnih katastrofa, programi WMO obezbeđuju vitalne informacije za blagovremeno upozorenje čime se spašavaju životi i imovina. WMO takođe doprinosi smanjenju efekata katastrofa izazvanih ljudskim faktorom kao što su hemijski ili nuklearni akcidenti i šumski požari.

## **PRILOG 4:**

### **Upitnik TAS:O**

Tvrdnje koji slede, je potrebno oceniti i zaokružiti na skali od jedan do pet, po sledećem:

- 1– uopšte se ne slažem
- 2- uglavnom se ne slažem
- 3– neutralan stav, niti se slažem, niti se ne slažem
- 4– uglavnom se slažem
- 5– potpuno se slažem

- Motivacija na poslu se nije menjala.
- Dodeljene odgovornosti se nisu menjale.
- Glasine su raširene.
- Standardne operativne procedure su suspendovane.
- Ponos na organizaciju je oslabio.
- Odnosi između službi su postali sve napetiji.
- Programi sastanaka su konstruktivni.
- Interakcija sa drugima je nepromenjena.
- Odsustovanje sa posla preovladava.
- Organizacijski ciljevi su se promenili.
- Opala je produktivnost.
- Promene su se desile u tome ko donosi odluke.
- Lojalnost organizaciji je poljuljana.
- Smanjeno je poverenje u lidere da donose dobre odluke.
- Ljudi su počeli da šire neproverene informacije.
- Način na koji sektori međudeluju se promenio.
- Pritužbe menjaju način na koji se vodi poslovanje.
- Glasine i dalje kruže.
- Programi sastanka su nepromenjeni.

- Rutinske procedure donošenja odluka nisu efikasne.
- Mnogo više ljudi nego obično govori o tome da traži novi posao.
- Svakodnevni posao je ometen.
- Pažnja menadžmenta se pomerila sa uobičajenog posla.
- Ljudi su više ometeni nego obično.
- Sposobnost da se obave dodeljene odgovornosti je stabilna.
- Organizacioni ciljevi su obezbeđeni.
- Ljudi rade posao svojih kolega.

## **PRILOG 5:**

### **Scenario krize**

Pre manje od nedelju dana, Vaša organizacija je pogođena uraganom koji je uništio glavnu infrastrukturu do tačke u kojoj je zgrada morala biti proglašena neupotrebljivom. Dva radnika čuvara su ozbiljno povređena i jedan je poginuo u oluji. Produktivnost organizacije je bukvalno zaustavljena. Pošto malo šta ima da se spasava, ljudi su u panici oko toga koji poslovi “neće biti više potrebni” kada se kompanija povrati u rad. Počele su i glasine o tome da će Vaša organizacija premestiti svoju glavnu zgradu.

Menadžment je morao da ima nekoliko sastanaka da bi razgovarao o neposrednoj budućnosti organizacije. Da bi stvari bile još gore, direktor je na dvonedeljnom odmoru na jedrenju i još uvek nije bio u kontaktu ni sa kim u organizaciji. Bez uobičajenog lidera, menadžment je podeljen u frakcije i nije u stanju da donese odluku šta prvo da radi. Mnogi od zaposlenih sumnjaju da se može postići “pravi oporavak” i mnogi od njih žure da nađu novi posao. Zaposleni koji ne žele ili “ne mogu” da odu počinju da se pridružuju različitim menadžerskim frakcijama.

## **PRILOG 6:**

### **Upitnik koji meri fleksibilnost preduzeća**

Tvrdnje koji slede, je potrebno oceniti i zaokružiti na skali od jedan do pet, po sledećem:

- 1– uopšte se ne slažem
- 2- uglavnom se ne slažem
- 3– neutralan stav, niti se slažem, niti se ne slažem
- 4– uglavnom se slažem
- 5– potpuno se slažem

#### **Liderstvo**

Komunikacija: Upravnici i načelnici su otvoreni i iskreni u komunikaciji; tokom komunikacije efikasno prenose novine, strategije i ciljeve zaposlenima; ostavaruju to da zaposleni tačno znaju šta se od njih očekuje.

1                      2                      3                      4                      5

Inkluzivnost: Upravnici i načelnici tragaju i koriste za rad zaposlene kao resurse, saraduju sa njima u partnerskom odnosu i odnose se prema njima sa poštovanjem.

1                      2                      3                      4                      5

Nadzorne veštine: Rukovodioci prezentuju organizacione vrednosti, eliminišu nepotrebne barijere da bi se posao dobro izvršio, pružaju konstruktivne povratne informacije i pružaju zaposlenima procene o radu i odaju poverenje.

1                      2                      3                      4                      5

Izvršilačke veštine: Izvršiocci prezentuju organizacione vrednosti, eliminišu nepotrebne barijere, pružaju konstruktivne povratne informacije i pružaju zaposlenima procene o radu i odaju poverenje.

1                      2                      3                      4                      5

Sistemi: Visokoefikasni sistemi i procesi služe da se identifikuje i razvije sledeća generacija lidera, i obezbedi transakciono liderstvo.

1                      2                      3                      4                      5

### **Angažovanje zaposlenih.**

Opis posla: Posao je efikasno organizovan, tako da se koriste talenti i veštine zaposlenih i pored toga je interesantan i značajan. Zaposleni su sigurni u svoje poslove, i imaju adekvatnu odgovornost kako da najbolje urade svoj posao, a kreativan opis posla čini da izvršenje tog posla ispunjava potrebe zaposlenih.

1                      2                      3                      4                      5

Posvećenost zaposlenima: Zaposleni su sigurni na svojim radnim mestima, priznata su im dostignuća i pruža im se mogućnost za napredovanjem.

1                      2                      3                      4                      5

Vreme: Obim posla omogućava zaposlenima da dobro obavljaju svoj posao, donose smislene odluke i postižu adekvatan balans između obaveza na poslu i privatnog života.

1                      2                      3                      4                      5

Sistemi: Sistem omogućava da se zadrže dobri izvršiocci neprestanom procenom trendova kretanja zapošljavanja, i pruža informacije koje se mogu upotrebiti kako bi se definisali ključni pokretači: produktivnost i zadovoljstvo korisnika usluge.

1                      2                      3                      4                      5

### **Dostupnost znanja.**

Raspoloživost: Ljudi imaju neophodna iskustva, alate i informacije koje su im potrebne za posao i protokole koje omogućavaju zaposlenima obuke kada im je to potrebno.

1                      2                      3                      4                      5

Saradnja i timski rad: Timski rad se podstiče i olakšava; postoje mesta na kojima se ljudi neformalno okupljaju; postoji rezervisano vreme kada ljudi dele znanje i uče jedni od drugih.

1                      2                      3                      4                      5

Deljenje informacija: Najbolja iskustva i saveti se dele, razvijaju i cirkulišu kroz odeljenja.

1                      2                      3                      4                      5

Sistemi: Sistemi služe da se informacije sačuvaju i čine ih dostupnim za sve zaposlene.

1                      2                      3                      4                      5

### **Optimalizacija radne snage.**

Procesi: Procesi za izvršavanje posla su dobro definisani, neprestano se poboljšavaju i zaposleni su dobro obučeni kako da ga koriste.

1                      2                      3                      4                      5

Uslovi: Zaposleni imaju pristup alatima i tehnologijama koje su im potrebni; radni uslovi doprinose da se posao dobro izvrši.

1                      2                      3                      4                      5

Odgovornost: Zaposleni se smatraju odgovornim za izvršavanje posla visokog kvaliteta; unapređenje je zasnovano na kompetenciji; nema više lošeg izvršenja; zaposleni veruju svojim kolegama da će posao biti dobro izvršen.

1                      2                      3                      4                      5

Odluke o zapošljavanju: Selekcija je zasnovana na potrebnim veštinama; novi zaposleni se adekvatno usmeravaju, novozapolseni primaju adekvatne smernice, opise i načine primene zahtevanih veština; zaposleni učestvuju u donošenju odluka.

1                      2                      3                      4                      5

Sistemi: Visokoefektivni sistemi i procesi se koriste da bi se upravljalo izvršavanjem radnih zadataka i talentima zaposlenih, sagledavaju sveukupnu procenu radne snage, pomažu zaposlenima da uvide svoje potencijale u obavljanju trenutnog posla, ukazuju na mogućnost razvoja i napredovanja, prevazilaženje poteškoća u izvršavanju poslova i pripremaju motivisane zaposlene da napreduju u svojim karijerama.

1                      2                      3                      4                      5

### **Kapacitet učenja.**

Inovacije: Nove ideje su dobrodošle; zaposleni imaju podršku za pronalaženje novih ideja i za bolje načine za obavljanje posla; traži se doprinos zaposlenih u rešavanju problema.

1                      2                      3                      4                      5

Obuka: Obuka je praktična, zasnovana na ciljevima organizacije; i omogućava pristup novim tehnologijama.

1                      2                      3                      4                      5

Razvoj: Zaposleni imaju postavljene razvojne planove i koriste ih za dostizanje ciljeva.

1                      2                      3                      4                      5

Vrednost i podrška: Ponašanje rukovodioca dosledno ističe da je učenje vredno, i rukovodioci dosledno postavljaju učenje kao prioritet.

1                      2                      3                      4                      5

Sistemi: Sistem upravljanja učenja administrativno automatizuje sve aspekte obuke i procesa učenja, obezbeđuje izveštaje za menadžmet, i uključuje karakteristike kao što su sadržaj menadžmenta, veština i kompetencije menadžmenta.

1                      2                      3                      4                      5



