



# ALATI I ORGANIZACIONI ASPEKTI KRIZNOG MENADŽMENTA

## TOOLS AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT

**Saška Sekulić**

Fakultet zaštite na radu Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

©MESTE

JEL Category: **G32, H12**

### **Apstrakt**

*Krizni menadžment je skup procesa čiji je cilj da identifikuju moguće krizne situacije čime će organizaciji omogućiti da spreči krizu ili da njom upravlja. Na taj način organizacija će moći da prevaziđe i minimizira posledice krize i da se brže vrati u normalno stanje. Primenjuje se uglavnom u uslovima organizacionog haosa, pod pritiskom brojnih medija, u stresnim okolnostima i nedostatku preciznih informacija. Principi kriznog menadžmenta sagledavaju faze poput ograničavanja (sprečavanja), pripreme, odgovora i oporavaka na određenu krizu. Nakon završetka svake krize treba da usledi proces učenja iz proteklog događaja uzimajući u obzir poteškoće koje se tom prilikom javljaju. Na osnovu toga krizni menadžeri moraju da prilagode raspoložive alate kriznog menadžmenta specifičnostima pojedinih vrsta kriza. U cilju minimiziranja posledica krize značajan je i organizacioni aspekt odnosno komponovanje tima za upravljanje krizama kako bi on bio što efikasniji uz nužno poštovanje najvažnijih etičkih principa. Iz tih razloga rad je posvećen alatima i organizacionim aspektima kriznog menadžmenta.*

**Ključne reči:** *krizni menadžment, alati kriznog menadžmenta, organizacioni aspekti kriznog menadžmenta, krizni tim*

### **Abstract**

*Crisis management is a set of processes which aim to identify potential crises to enable the organization to prevent a crisis or to manage it. In this way, the organization will be able to overcome and minimizes the consequences of the crisis and faster returns to a normal state. It is used mainly in conditions organization of chaos, under the pressure of numerous media, in stressful circumstances and the lack of precise information. After the end of each crisis should be followed a process of learning from past events, taking into consideration the difficulties that may occur in a crisis. Based on that, crisis managers need to adapt the available tools of crisis management to the specifics of individual types of crisis. To minimize the consequences of crisis organizational aspects is a significant, i.e., compose the team for crisis management in order to be as efficient as possible with the necessary respect for the most*

*important ethical principles. For these reasons, this study will be devoted to tools and organizational aspects of crisis management.*

Adresa autora:

**Saška Sekulić**

[saskapan@gmail.com](mailto:saskapan@gmail.com)

**Keywords:** crisis management, tools of crisis management, organizational aspects of crisis management, crisis team

## 1 UVOD

Krizni menadžment treba shvatiti kao posebnu formu upravljanja preduzećem čiji je zadatak da savlada procese koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak preduzeća, obuhvatajući seriju tekućih, međusobno povezanih procena ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati veliku opasnost za samo preduzeće, proizvode, usluge, zaposlene, okruženje i zajednicu.

Proces kriznog menadžmenta ne počinje u trenutku kada je problem objektivno nastao nego kada je, kao takav, uočen od strane nadležnih organa u preduzeću i/ili drugih. Tu se javlja generalna problematika svakog kriznog menadžmenta - pravovremena identifikacija krize preduzeća. Pri nepravovremenoj identifikaciji krize ne iskorišćavaju se sve manevarske mogućnosti tokom vremena zbog čega se uviđa značaj specifičnih informacija, pored analiza i prognoza, koje treba na vreme da opomenu na latentnu krizu preduzeća, ali i na pojavu abnormalnih kriza. Abnormalne krize nisu česta pojava, u većini slučajeva do nje se ne dolazi, ali njihova razorna moć je velika ukoliko do nje dođe zbog čega je potrebno posebno izučavati. Dok su normalne krize preovladavale osamdesetih, abnormalne su postale izraženije devedesetih godina, zbog čega one danas uzimaju veliki značaj u proučavanju. To je uslovalo nužnost iznalaženja alata za upravljanje ovim vrstama kriza.

Upravljanje ovakvim abnormalnim krizama iziskuje poštovanje sopstvenih principa. Principi kriznog menadžmenta sagledavaju faze poput ograničavanja (sprečavanja), pripreme, odgovora i oporavaka na određenu krizu. Na osnovu principa kriznog menadžmenta uočava se sličnost sa principima upravljanja vanrednim situacijama. Međutim razlika postoji u samim pojmovima. Ključni elementi za razlikovanje vanredne situacije od krize su jasnoća prirode, karaktera i dimenzija događaja koji postoje kod vanredne situacije a kod kriza ne. Vanredna situacija se uglavnom rešava rutinskim procedurama u okviru postojećih kapaciteta organizacije (zajednice) za razliku od krize. Takođe, ako odgovor na vanrednu situaciju prevazilazi kapacitete institucije i pri tom izaziva

znatna oštećenja, tada vanredna situacija prelazi u krizu.

U cilju minimiziranja posledica krize značajan je i organizacioni aspekt odnosno komponovanje tima za upravljanje krizama kako bi on bio što efikasniji uz nužno poštovanje najvažnijih etičkih principa.

## 2 KRIZNI MENADŽMENT U POJEDINIM VRSTAMA KRIZA

Različitim vrstama krize mora se pristupiti na određene načine, zbog čega i pored opštih principa, postoje i određene specifičnosti koje se odnose na upravljanje pojedinim vrstama kriza. U tom smislu razlikujemo:

- *prirodne katastrofe* - događaj geološkog, hidrometeorološkog, ili biološkog porekla, prouzrokovan delovanjem prirodnih sila, kao što su: zemljotres, poplava, bujica, oluja, jake kiše, atmosferska pražnjenja, grad, suša, odronjavanje ili klizanje zemljišta, snežni nanosi i lavina, ekstremne temperature vazduha, nagomilavanje leda na vodotoku, epidemija zaraznih bolesti, epidemija stočnih zaraznih bolesti i pojava štetočina i druge prirodne pojave većih razmera koje mogu da ugroze zdravlje i život ljudi ili prouzrokuju štetu većeg obima (Zakon o vanrednim situacijama).
- *tehničko-tehnološke nesreće* - iznenadni i nekontrolisani događaj ili niz događaja koji je izmakao kontroli prilikom upravljanja određenim sredstvima za rad i prilikom postupanja sa opasnim materijama a čije posledice ugrožavaju bezbednost i živote ljudi, materijalna dobra i životnu sredinu (Zakon o vanrednim situacijama)
- *krize konfrontacije* - namerno izazvane od strane pojedinaca ili grupa koje su odlučne da ostvare svoje zahteve i ispune očekivanje. Oni mogu biti građani, zaposleni ili aktivisti koji se zalažu za neku posebnu ideju, odnosno temu (zaštitu okoline, prava žena, stranih radnika itd.). Njihova taktika kreće se u dijapazonu od korišćenja medija za mobilizaciju javnosti, preko bojkota, blokada, ili okupacija zgrada i trgova, ometanja sastanaka akcionara, i u ekstremnim slučajevima, kao što na primer čine borci za prava životinja, upadanja u

- laboratorije, uništavanja dosijea, ili puštanja zarobljenih životinja na slobodu (Kešetović, 2008).
- *zlonamerni akti* - oni uključuju falsifikovanje proizvoda, terorizam, otmice, industrijsku špijunažu, plasiranje glasina i prljave trikove. Njih je teško predvideti (Kešetović, 2008).
  - *poremećene vrednosti menadžmenta i akti obmane* – podrazumevaju propuste menadžmenta kao što je npr. stavljanje kratkoročne ekonomske koristi iznad šire

socijalne odgovornost gde se ističe značajna uloga ličnih stavova menadžera, njegovog mentalnog sklopa, vrednosti i verovanja. Akti obmane podrazumevaju da menadžment krije ili iznosi krivotvorene podatke i informacije koji mogu uticati na prodaju ili korišćenje proizvoda ili usluga kompanije (Kešetović, 2008).

Na osnovu različitih vrsta kriza razlikujemo i vrste kriznog menadžmenta (tabela 1.).

Tabela 1. Krizni menadžment u pojedinim vrstama kriza

KRIZA	KRIZNI MENADŽMENT
prirodne katastrofe	Krizni menadžment treba da sadrži četiri ključna elementa kriznog planiranja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ublažavanje (npr. specijalna ojačanja na područjima sklonim zemljotresu),</li> <li>- pripremljenost (sačinjavanje plana za postupanje u kriznim situacijama),</li> <li>- odgovor (npr. uvežbavanje procedura),</li> <li>- oporavak.</li> </ul>
tehničko-tehnološke nesreće	Menadžment obuhvata tri široka područja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- mere dizajnirane da smanje kako potencijal za nastanak krize, tako i posledice ukoliko do krize dođe;</li> <li>- procedure usmerene na predupređivanje svakog događaja koji može biti okidač krize;</li> <li>- „nizvodne" mere kao npr. evakuacija koja ima za cilj da ublaži efekte katastrofe.</li> </ul>
krize konfrontacije	Krizni menadžment obuhvata šest koraka: <ul style="list-style-type: none"> <li>- planiranje odgovora - inicijalna reakcija je od ključnog značaja za upravljanje konfrontacijom;</li> <li>- evaluacija organizacione ranjivosti - demonstranti i aktivisti su sve više sofisticirani i nastoje da ugroze ranjive protivnike. Važno je objektivno proceniti zašto je baš njihova organizacija odabrana;</li> <li>- sastanak sa razumnim grupama ili vodećim aktivistima - propuštanje da se ovo učini bi predstavljalo pogrešan signal;</li> <li>- korišćenje policijske akcije ili pravnih sredstava samo kada je to neophodno, budući da se tako povećava i produžava konfrontacija;</li> <li>- biti spreman za pregovore - time se može uštedeti dosta vremena i novca i sprečiti gubitak reputacije, a stvara se i prilika za ljude sa umerenim stavovima da iskažu svoja mišljenja;</li> <li>- imati inicijativu u odnosima sa medijima- konfrontacije su medijski događaji i percepcija javnosti je često veoma značajna za krajnji rezultat.</li> </ul>
zlonamerni akti	Strategije koje se mogu koristiti da se minimiziraju pretnje jesu smanjenje, obaveštajni podaci, bezbednosne mere, učešće policije, kontrola oštećenja.
poremećene vrednosti menadžmenta i akti obmane	Nemar predstavlja "iskrivljene" vrednosti menadžmenta, što je slučaj i sa aktima namernog prikriivanja ili obmane. Ovi slučajevi se najčešće događaju kada 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. Međutim, dobro upravljanje organizacijom treba da omogući 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.

Izvor: Autor - modifikovano na osnovu (Kešetović, 2008)

Krizni menadžment predstavlja sistematičan pokušaj članova organizacije i spoljnih interesnih

strana da se kriza spreči ili da se efikasno upravlja njome kada se pojavi. Krizni menadžment treba

shvatiti kao posebnu formu upravljanja preduzećem čiji je zadatak da savlada takve procese koji mogu bitno da ugroze ili onemoguće dalji opstanak preduzeća. Rukovođenje u kriznim situacijama se znatno razlikuje od rukovođenja u normalnim situacijama (tabela 2.).

Tabela 2. Komparacija rukovođenja u kriznim i normalnim situacijama

Izvor: (Drobnjak, 2015)

NORMALNA SITUACIJA	KRIZNA SITUACIJA
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
Mono-struktura	Poli-struktura
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 kriznih situacija i njihovih posledica

Komparacijom rukovođenja u kriznim i normalnim situacijama uviđa se nužnost iznalaženja alata za upravljanje svim vrstama kriza, kao i dobra organizacija preduzeća u cilju minimiziranja posledica krize, ukoliko do nje dođe.

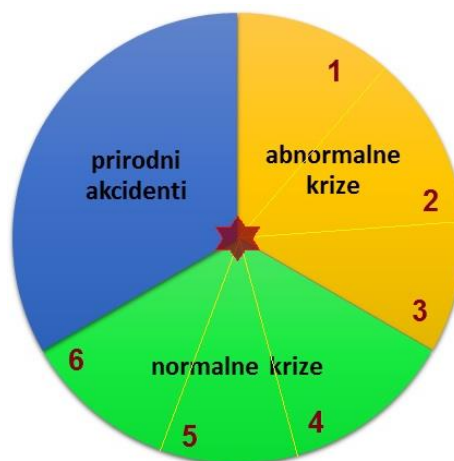
### 3 ALATI KRIZNOG MENADŽMENTA

Postoji veliki broj efikasnih načina, metoda i sredstava preventivnog i reaktivnog upravljanja

krizama, odnosno takozvanih alata kriznog menadžmenta koji se koriste radi pravovremenog otkrivanja i identifikacije nekog kriznog događaja i efikasnog delovanja na krizu. U teoriji i praksi kriznog menadžmenta, ti se alati za upravljanje krizama najčešće dele na one koji se koriste za upravljanje normalnim krizama i alate za upravljanje abnormalnim krizama. U okviru preventivnog kriznog menadžmenta, glavni i najčešće korišćeni alati za upravljanje normalnim krizama su: kontingentalno planiranje, sistem ranog upozorenja i simuliranje kriza. Za upravljanje abnormalnim krizama najčešće se koriste: krizni točak, unutrašnji atentatori, kombinovane metafore i špijunske igre. U daljem radu prikazani su alati za upravljanje abnormalnim krizama.

#### 3.1 Krizni točak

Kako bi se organizacije pripremile za abnormalne krize moraju o njima razmišljati nasumično, koristeći se tehnikama slučajnog izbora. U tu svrhu često se koristi veliki krizni točak na kome je grupisano sedam grupa normalnih, abnormalnih kriza i prirodnih akcidenata (slika 1).



Slika 1. Krizni točak

Izvor: Autor - modifikovano na osnovu: (Kešetović, 2008)

Krizni točak čine:

- Abnormalne nesreće (krize) u koje spadaju:
  1. kriminalne krize (sabotaže, kidnapovanja ili situacije sa taocima – razne otmiče, teroristički akti i sl.),
  2. informacione krize (krađe poverljivih dokumenata – informacija, sabotaže podataka u kompaniji, sajber napadi),

3. krize reputacije (širenje glasina ili neistina, zloupotreba natpisa i reklama i sl.);
- Normalne nesreće (krize) u koje spadaju:
    4. ekonomske krize (recesije, krah berze, nasilno preuzimanje firme i sl.),
    5. fizičke krize (industrijske nesreće, problemi sa nabavkom, loši proizvodi i sl.),
    6. personalne krize (štrajkovi, odlazak ključnih zaposlenih, nasilje na radnom mestu i sl.);
  - Prirodne nesreće (akcidenti) u koje spadaju elementarne nepogode odnosno zemljotres, poplava, bujica, oluja, jake kiše, grad, suša i sl.

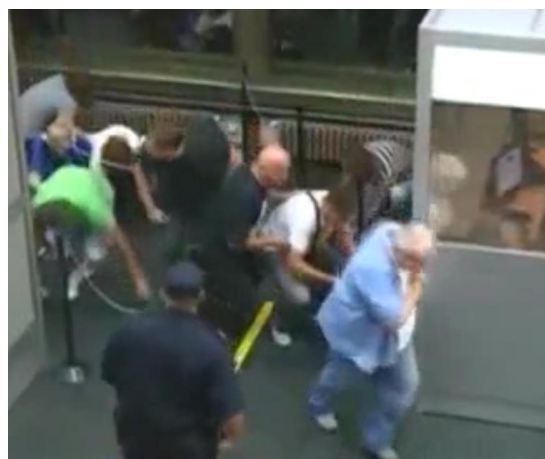
Krizni točak može biti efektivan s obzirom na to da većina menadžera razmišlja o konvencionalnim krizama zbog čega se i najviše baziraju na njihovo planiranje. Nasumično razmišljanje počinje kada menadžeri zavrte krizni točak i tamo gde se on zaustavi počinje dobija se određena kriza i započinje diskusija o kriznom menadžmentu. Menadžeri, i ako su možda već razmišljali o određenoj abnormalnoj krizi, okretanjem kriznog točka otvaraju novu diskutuju pri čemu ne isključuju nikakvu mogućnost da se ta kriza neće desiti. Drugo okretanje točka predstavlja drugu fazu u kojoj se povezuju dve vrste abnormalnih kriza da bi se stvorila još neverovatnija kriza-kombinovana kriza. Ovim se povećava opasnost pa menadžeri moraju sagledati široke aspekte

kriza, s obzirom na to da se na ovaj način mogu povezati krize na neočekivan način. Takođe ovaj model slučajnog izbora može predstavljati osnovu za racionalnu budžetsku strategiju.

### 3.2 Unutrašnji atentatori

Koristeći se tehnikom unutrašnjeg atentatora može se izmeniti stav organizacije prema krizi. Unutrašnji atentatori su zapravo zaposleni u organizaciji najbolje poznaju organizaciju i mogu da razviju scenarija potencijalnih abnormalnih situacija za koje se treba pripremiti. Najčešće male grupe visokih ili srednjih menadžera zamišljaju sebe u ulozi unutrašnjih atentatora ili terorista. Menadžerima to ide u korist s obzirom da se na taj način oslobađaju racionalnosti i moralnog kodeksa i omogućava im da smisle načine da je unište spolja ili iznutra.

Jedan od primera unutrašnjih atentatora korišćen je na Aerodromu Niš „Konstantin Veliki“. Tom prilikom su zaposleni glumili teroriste i taoce, dok su menadžeri pokušavali da putem pregovora daju odgovor na novonastalu krizu. Na ovaj način uvideli su na moguće propuste prilikom ovakve vrste krize. Teroristi su postavili bombu i pokušali da bezbedno izađu u javnost čime je napravljena kombinovana kriza. Kasnije, ovaj alat im je omogućio adekvatno ažuriranje planova za reagovanje u kriznim situacijama.



Slika 2. Primena alata unutrašnjeg atentatora na Aerodromu Niš

Izvor: (B92, 2012)

### 3.3 Kombinovane metafore

Kombinovane metafore podrazumevaju razmenu iskustava organizacija u krizama i kriznom planiranju. Na taj način organizacije mogu da krize

iz različitih i neuobičajenih perspektiva i da uče iz scenarija koje su pripremile druge kompanije. Tada zapravo organizacije mogu da uvide koliko su i same ranjive.

Tako na primer, uzimajući u obzir prethodno navedeni primer, aerodrom Niš je primenio scenario drugih međunarodnih aerodroma. Međutim primena istog kriznog plana u ovom slučaju nije bila moguća, pa su kombinovanom metaforom primenili drugačije pregovaračke sposobnosti, s obzirom na mentalitet samih „terorista“, čime je uspešno odgovoreno na kombinovanu krizu.

### 3.4 Špijunske igre

Ova vrsta alata za razliku od prethodnih ne uključuje zaposlene, pre svega zbog poznavanja same organizacije što uključuje i njene slabosti. Iz tih razloga organizacije koje primenjuju ovaj alat uključuju (angažuju) ljude spolja, koji nisu povezani sa samom organizacijom. Radi se o profesionalcima – novinarima, advokatima i ljudima iz saveta potrošača koji analiziraju moguće napade na organizaciju. Logika kriminalca je toliko različita od logike običnog čoveka da su menadžeri ponekad prinuđeni da kriminalca spolja dovedu u svoju organizaciju. Vrlo čest primer ovog alata je angažovanje profesionalnih hakera radi testiranja informacionog sistema ili same bezbednosti. Ovakve simulacije istovremeno otkrivaju slabosti i testiraju potencijalne odgovore.

## 4 ORGANIZACIONI ASPEKTI KRIZNOG MENADŽMENTA

Krizni menadžment kao funkcija javnih vlasti ima različite organizacione oblike na lokalnom, regionalnom i nacionalnom (centralnom) nivou u svakoj zemlji. Značaj kriznog menadžmenta uvidele su privredna i društvena preduzeća u razvijenim zemljama. Pojedine privatne kompanije posebnu pažnju posvećuju upravljanju krizama prepoznajući to kao veoma važnu funkciju i deo organizacije. Sa druge strane državni organi razvijaju kapacitete za upravljanje krizama putem osnivanja posebnih ministarstava (npr. Ministarstvo za katastrofe u Rusiji) ili državnih agencija (npr. Federalna Krizna Menadžment Agencija u SAD) i sl.

Sa organizacionog aspekta bitno je stvaranje i razvoj tima za upravljanje krizama, njegova efektivnost kao i dobro komunikacija.

### 4.1 Stvaranje, razvoj i efektivnost tima za upravljanje krizama

Za stvaranje efikasnog tima za upravljanje krizom potrebno je odrediti jasan lanac komandovanja. Ukoliko je u pitanju abnormalna kriza hijerarhijska podela, prikazana na slici 3, je neminovna.



Slika 3. Lanac komandovanja u organizaciji – stvaranje tima (modifikovano na osnovu izvora: Kešetović, 2008)

Na čelu komandovanja uvek stoji direktor jer on ima ukupnu odgovornost za upravljanje i koordinaciju aktivnostima ekipe za upravljanje u kriznim situacijama. Oficiri u datom slučaju predstavljaju rukovodioce određenih oblasti. Oficir za operacije ima odgovornost da 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 druge tražene obaveštajne podatke 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 obaveštajnih 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 planova operativne akcije, kao i planova za Sekciju za planiranje i kontinuirano procenjivanje nekog incidenta ili krizne situacije kao i davanje povremenih predviđanja kako će se incident ili krizna situacija razvijati (Kešetović, 2008).

Korišćenje timova u okviru organizacije ima nekoliko prednosti poput prikupljanja većeg broja informacija, podsticanja kreativnosti i postizanja 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 (Kešetović, 2008).

Da bi tim bio efikasan potrebno je da se sastoji od grupe ljudi sa različitim biografijama, obrazovanjem, sposobnostima, i novom znanja i sl. Međutim dešava se i ako su ispoštovane „procedure“ i pravila za stvaranje efikasnog tima, da tim nije efikasan. Na to utiču različiti faktori poput 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 poput prethodne interakcije, poznavanje zadatka, sposobnosti za vođenje i organizaciona kultura, međusobno poznavanje stavova članova tima, ponašanja i sposobnosti jedni drugih, posedovanje znanja koje se odnosi na zadatak koji treba rešiti, sposobnosti lidera da upravlja različitim ponašanjima članova grupe i svih zaposlenih i sl.

## 4.2 Komunikacija u kriznom menadžmentu

Za uspešno rešavanje krize potrebno je imati unapred razrađen generalni plan koji se sastoji od dva jednako bitna elementa: plana rešavanja krize i plana komunikacije u kriznoj situaciji.

Krizno komuniciranje je komuniciranje između organizacije i njenih javnosti pre, za vreme i posle negativnog događaja (Banks, 1996). Komunikacija znači neprekidni tok informacija među partnerima u socijalnoj interakciji. Ove informacije su u određenom kodu ili sistemu znakova koji omogućava prenos značenja. U uslovima krize sposobnost za efektivno komuniciranje sa ključnim javnostima je od centralnog značaja.

Šta treba da bude predmet komunikacije, ka kome je ona usmerena, ko je za nju zadužen, predstavljaju značajna pitanja za članove tima za upravljanje krizama (Filipović, 2003). Da bi se sasvim razumela uloga kriznog komuniciranja potrebno je razlikovati krizno komuniciranje i krizni menadžment. Ljudi koji se nalaze u sastavu tima treba da pored menadžerskih imaju i sposobnosti efektivnog komuniciranja. Ove veštine omogućuju lakšu razmenu ideja između različitih departmana u okviru organizacije, prateći mere koje mogu uticati na sistem uverenja u okviru kriznog plana, prikupljajući mišljenja zaposlenih o potencijalnoj krizi i kriznom menadžmentu. 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. Za efikasnu komunikaciju koriste se komunikacijski alati prikazani na slici 4 (Kešetović, 2008).



Slika 4. Komunikacijski alati

Izvor: (Kešetović, 2008)



Slika 5. Predviđanje i definisanje određenih kriza

Izvor: (Živković, 2007)

U praksi je čest slučaj da organizacija nema nikakav plan za komuniciranje u kriznoj situaciji. U komunikacijskoj grupi SPREM razvijen je praktičan model kriznog komuniciranja u kome su prikazane glavne aktivnosti koje menadžment organizacije mora isplanirati i realizovati da bi se obim i posledice krize smanjili. Model kriznog komuniciranja prikazan je na slici 5.

Dakle, aktivnosti se mogu grupisati na (slika 5):

- one koje se preduzimaju pre krize, strateško planiranje (predviđanje mogućih tipova kriza, pripreme za njih);
- komunikacione aktivnosti tokom krize (procena određivanje ciljeva, javnosti, poruka, alata, komunikacija u prva dva sata i sledeća 24 sata);
- aktivnosti nakon krize (analize i učenja).

Prvi korak u okviru priprema za krizno komuniciranje predstavlja sačinjavanje popisa

kriza koje bi mogle da pogode organizaciju (portfolio kriza) pri čemu se ima u vidu potencijalna težina njihovih posledica, kao i verovatnoća njihovog događanja (Živković, 2007).

Nakon završetka krize treba pažljivo analizirati protekle dogovore i izvršiti evaluaciju sprovedenog programa kriznog komuniciranja, pri čemu posebno treba voditi računa o učinjenim greškama. Analiza počinje odmah po prestanku krize ili što je pre moguće, a u nju je korisno uključiti i spoljašnje eksperte. Ona mora da obuhvati sve zaposlene koji su bili uključeni u krizu i teme kao što su interna klima u organizaciji, obim usluga ili proizvoda, javno mnjenje, natpisi u medijima, materijalna šteta, moguće tužbe... Sa rezultatima treba upoznati sve zaposlene (Mortensen, 1997).

### 4.3 Uspeh / neuspeh kriznog menadžmenta

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 elemenata koji su mogli biti bolje urađeni.

Istraživači krize ispitali su niz faktora koji doprinose kriznom menadžmentu uspeha ili neuspeha. U tabeli 3. predstavljeni su primeri neuspeha, uspeha i ishoda koji nisu ni jedno ni drugo (srednji izlaz) a koji se oslanjaju na pretpostavke psiholoških, socio-političkih i tehnološko-strukturnih perspektiva. (Drobnjak, 2015).

Tabela 3. Primeri ishoda uspešnog i neuspešnog kriznog menadžmenta

Izvor: Autor - modifikovano na osnovu (Drobnjak, 2015)

ELEMENAT KRIZE	NEUSPEŠAN IZLAZ	SREDNJI IZLAZ	USPEŠAN IZLAZ
Otkrivanje signala	Organizacija je zatečena potpuno nepripremljena	Signali stavljaju organizaciju u stepen pripravnosti	Signali se uočeni rano tako da se odgovarajući odgovori pripremaju na vreme
Incident	Kriza se širi van granica organizacije i ima uticaj na spoljašnje interesne strane	Šteta za one koji su van okvira organizacije nije velika	Uticaj krize ostaje unutar organizacije i nema posledica po interesne strane.
Nastavak poslovanja	Sve funkcije organizacije su prestale- zatvorene.	Oblasti saradnje koje su najviše pogođene krizom su privremeno zatvorene.	Funkcionisanje se nastavlja u toku i posle krize.
Posledice na učenje	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.
Dostupnost resursa	Organizacija se bori ali joj nedostaju ključni resursi	Organizacija se bori zahvaljujući svojim 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	Sporo se dešava zbog ograničenja koja su van same organizacije	Širok dokaz blagovremenih preciznih odluka, zasnovanih na činjenicama.

Primeri ishoda - uspeha ili neuspeha iz specifičnih kriznih situacija imaju nedostatak sistematičnog uključivanja i upoređivanja multidisciplinarnih stanovišta koji blokira polje kriznog menadžmenta. Kako je sugerisano u tabeli 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. Gubici će izazvati turbulencije u psihološkim, socio-političkim i tehnološko-strukturnim okvirima. Sama

organizacija, međutim može doživeti kognitivna prilagođavanja ili transformacije, a odgovor na krizu može ponovo da uspostavi individualni osećaj sigurnosti, kao i da kreira pozitivne organizacione promene i da ojača organizacionu efikasnost.

## 5 ZAKLJUČAK

Brojnim nadležnostima poput dizajniranje portfolija kriza i scenarija kriza, praćenje i pojačavanje signala ranog upozorenja i upozoravanje nadležnih rukovodilaca i slično,

rukovodeća tela, bilo da je u pitanju privatan ili društveni sektor, postižu efikasnije upravljanje krizom, odnosno efikasnijim kriznim menadžmentom. U tom smislu obaveze i odgovornosti organizacije ogledaju se u periodičnom ažuriranju kriznog plana, učenju i savladavanju novih veština kriznog tima, ponovnom razmatranju kriznih portfolija i poboljšavanju sistema kriznog komuniciranja. Korišćenjem alata, bilo za upravljanje kriznim menadžmentom ili za komuniciranje, organizacije

mogu uspešno otkriti „slabe tačke“. Organizacioni aspekti imaju svoj značaj u sistemu donošenja odluka jer pospešuju efikasni odgovor na datu abnormalnu krizu. Važnost alata i organizacionih aspekata za efikasno upravljanje krizom, odnosno za efikasan krizni menadžment, je u ovom slučaju neminovan. Na taj način opisani aspekti pomažu u prevazilaženju jaza između teoretskih i istraživačkih perspektiva različitih disciplina, kao i jaza između stvarnog života i eksperimentalnog ambijenta.

## CITIRANI RADOVI

- B92. (2012, Sep 04). *Protivteroristička vežba na aerodromu u Nišu*. Retrieved Sep 07, 2016, from Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=titzKohWhsu>
- Banks, F. (1996), *Crisis Communications*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.2.
- Drobnjak, S. (2015), *Uticaj fleksibilnosti i reaktivnosti preduzeća na efikasnost i efektivnost kriznog menadžmenta*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka,
- Filipović, V. (2003), *Odnosi sa javnošću*, FON, Beograd, str. 64.
- Kešetović, Ž. (2008), *Krizni menadžment*, udžbenik, Fakultet bezbednosti/Službeni glasnik, Beograd, str. 147-162.
- Mortensen, M.S., (1997) *Public Relations in Crisis and Disaster*. Oslo: Atlantic Press, r. 48.
- Zakon o vanrednim situacijama (Sl. glasnik RS br. 111/09 , 92/11 , 93/12 )
- Živković, R. (2007), *Krizni menadžment u turizmu, Upravljanje turističkim destinacijama*, FTMM, Univerzitet Singidunum, Beograd, p. 45.

Datum prve prijave: 04.04.2016.  
Datum prijema korigovanog članka: 04.10.2016.  
Datum prihvatanja članka: 23.12.2016.

## Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

### Style – APA Sixth Edition:

Sekulić, S. (2017, January 15). Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta. (Z. Cekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 5(1), 108-117. doi:10.12709/FBIM.05.05.01.11

### Style – Chicago Sixteenth Edition:

Sekulić, Saška. "Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta." Edited by Zoran Cekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 5, no. 1 (January 2017): 108-117. doi:10.12709/fbim.05.05.01.11.

### Style – GOST Name Sort:

**Sekulić Saška** Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Cekerevac Zoran. - Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017. - 1 : Vol. 5. - pp. 108-117.

### Style – Harvard Anglia:

Sekulić, S., 2017. Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta. *FBIM Transactions*, 15 January, 5(1), pp. 108-117.

### Style – ISO 690 Numerical Reference:

*Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta*. **Sekulić, Saška**. [ed.] Zoran Cekerevac. 1, Belgrade - Toronto : MESTE, January 15, 2017, *FBIM Transactions*, Vol. 5, pp. 108-117.