

Доц. др Желимир КЕШЕТОВИЋ,  
Факултет безбедности Универзитета у Београду,  
проф. др Срђан МИЛАШИНОВИЋ,  
Криминалистичко-полицијска академија

## Кризни менаџмент и слични концепти – покушај разграничења

УДК: 65.012.32.316.485.6

***Апстракт:** Кризни менаџмент као теоријска дисциплина и врста апликативне менаџмента интензивно се развија у свету у последње две деценије. С друге стране криза и кризни менаџмент су релативно нов концепти у Србији у теоријском и практичном смислу. Њихова имплементација праћена је терминолошком конфузијом која се односи на основне феномене – ванредну ситуацију, кризу, конфликт и катастрофу, али и различите врсте менаџмента које представљају покушај да се управља неизвесностима и опасностима. Рад представља покушај да се допринесе концептуалном и терминолошком разграничењу у овој области.*

***Кључне речи:** криза, ванредна ситуација, катастрофа, сукоб, кризни менаџмент, безбедносни менаџмент.*

### Увод

Истраживање криза у свету данас је веома развијено. Кризни менаџмент је предмет истраживања на бројним факултетима и научним институтима у великом броју земаља. Издавачка делатност је изузетно развијена, а у оквиру богате међународне сарадње организују се бројне конференције, округли столови и симпозијуми. Постоје такође и међународне организације – мреже научно-истраживачких организација које се баве изучавањем криза. Такође, привредне компаније су одавно увиделе значај кризног менаџмента, тако да данас свака већа организација која се бави производњом роба и услуга посебну пажњу посвећује управљању кризама, препознајући то и као своју веома важну функцију и као део своје организације. Слична је ситуација и у јавним предузећима. Државе, такође, максимално развијају капацитете за управљање кризама путем оснивања посебних министарстава (нпр. Министарство за катастрофе у Русији) или државних агенција

(нпр. FEMA/Federal Emergency Management Agency/у САД) координационих тела за кризне ситуације на нивоу владе, или пак посебних кризних тимова у појединим министарствима (нпр. тим за кризне ситуације у Министарству спољних послова Италије). Најзад, решавањем криза као једом од својих веома важних делатности баве се и супранационалне творевине (УН, НАТО, ЕУ, ОЕБС). Нажалост, не увек успешно како су показали догађаји везани за распад СФРЈ.

Кризни менаџмент у Србији представља релативно нов концепт како у теоријском смислу као наставно-научна дисциплина и истраживачко поље, тако и као у смислу практичне делатности у привредним корпорацијама, државној управи, јавним предузећима и организацијама у непрофитном сектору. Његов, у односу на светске тенденције, релативно закасneo и спор улазак у академску и практично-управљачку сферу, праћен је термилошком конфузијом која се односи на основне феномене – ванредну ситуацију, кризу, конфликт и катастрофу, али и на различите врсте менаџмента који се односе да настојања да се проактивно или реактивно управља различитим врстама опасности и неизвесности који прете друштву и појединим организацијама и групама. Појмови се често буквално или неадекватно преводе из енглеског језика, а потом неконсеквентно употребљавају, без јасне свести о њиховом значењу и обиму. Текст који следи нема амбицију да потпуно елиминише нејасноће<sup>1</sup> већ да макар донекле допринесе концептуалном и термилошком разграничењу у овој области, будући да је то предуслов адекватне комуникације и разумевања теоретичара и практичара. У том циљу одредићемо основне појмове: кризу и кризни менаџмент и њима сродне појмове: ванредну ситуацију, конфликт и катастрофу, односно управљање опасностима у околини, ризик менаџмент, управљање ванредним (хитним) ситуацијама, безбедносни менаџмент, управљање катастрофама и управљање континуитетом пословања.

## 1. Појам кризе

Реч криза је данас вероватно једна од најчешће коришћених речи у свакодневном говору. Користи се и у описвању личне, односно приватне ситуације, али много чешће да се опише стање са потенцијалним негативним консеквенцама у коме се друштво као целина или поједине организације и системи у оквиру њега налазе. Но, упркос учесталој примени, нема јасног и једнозначног појмовног садржаја термина кризе, већ постоје многобројне и међусобно често различите интерпретације.

<sup>1</sup> То је заправо и немогуће учинити у потпуности. Познати амерички социолог катастрофе Enrico Quarantelli наводи да се безмало четрдесет година борио са покушајем концептуализације концепта катастрофе. Quarantelli, E., L., (ed.): *What is a Disaster?*, Routledge, NY/London, 1998, p. 1.

Етимолошки посматрано, реч криза потиче из грчког језика. У старој Грчкој реч криза (κρίσις) значила је „пресуду“ или „одлуку“, то јест пресудни тренутак који одлучује о даљем позитивном или негативном развоју неке ствари или ситуације. У суштини кризе је да би требало одлучити, али да није још одлучено.

У литератури се веома често понавља једна заблуда по којој на кинеском (мандаринском) језику симбол за кризу (wei-ji) укључује карактере који значе „опасност“ (wei) и „прилику“ (ji), услед чега се тумачи да је криза подједнако и добра и лоша. Синолози, експерти за кинески језик, указују да је тачан само први део, односно да логограф wei заиста значи опасност, али да други-ji, значи промену или тачку заокрета, па истичу да је много правилнији превод овог кинеског симбола „прилика да се догоди опасност“.

У савременом добу криза означава првенствено разликовање, или способност разликовања, избор, суд, одлуку, а такође и излаз, решење конфликта, појашњење.<sup>2</sup>

Модерни концепт кризе потиче из медицинске литературе у којој означава опасно стање здравља организма и кога он не може да се опорави без перманентног оштећења, спољашње интервенције или без базичног реструктурирања, с обзиром да самоодбрамбени (имунолошки) механизми организма нису довољни да га извуку из кризе. Научници у области друштвених наука позајмили су наведену основну медицинску метафору да опишу кризе у економским, политичким, социјалним и културним системима.

Иако нема сагласности о његовом значењу, криза је веома популаран и широко коришћен термин. Чак се наводи да популарност термина ствара тешкоће у његовом дефинисању. Ово не изненађује, с обзиром да и истраживачи који изучавају феномен криза не сматрају себе истраживачима криза. Област криза је лоше дефинисана, наликујући на галиматијас научника из различитих дисциплина (социологија катастрофе, јавна управа, политичке науке и међународни односи, политичка и организациона психологија, али и технички специјалисти као што су информатичари или епидемиолози). Ко је унутра, а ко изван зависи од особе која дефинише поље. Ствар усложњава и то што се за разне врсте негативних, односно опасних догађаја упоредно и често без јасне свести о међусобним односима и разграничењима значења, а неретко и као потпуни синоними за појам кризе, посебно у енглеском језику, користе термини:

- несрећа (adversity), односно ванредни догађај који је узрокован факторима који нису под контролом а има за последицу угрожавање живота или здравља људи или животиња и материјалну штету
- догађај који није био предвидив (contingency),

<sup>2</sup> Krummenacher, A.: *Krisenmanagement*, Industrielle Organisation, Zürich, 1981, 3.

- акцидент (accident) који означава несрећу узроковану људским фактором укључујући и технологију а која превазилази оквире техничко-технолошког постројења у коме је настала,

- ванредно стање (major incident – буквално велики инцидент) које представља сваки догађај који може узроковати смрт, повреде, оштећење имовине, промене у животној средини те поремећаје у нормалном функционисању друштва, а чије деловање и последице се не могу спречити, ублажити или санирати расположивим средствима и капацитетима заједнице, а нарочито термини

- катастрофа (disaster) који означава несрећу узроковану природним факторима, и

- ванредна (хитна) ситуација (emergency).

Шта ови термини значе и какав одговор (реакцију) подразумевају, остаје, међутим, проблематично.

О кризи постоји обимна литература, па тиме и много дефиниција које се делом поклапају, а делом разилазе. Криза је исувише комплексна појава да би се лако дефинисала. Несрећа (adversity) поремети нормалне услове и створи пометњу, а специјализоване организације (агенције) добијају задатак да све врате у нормално стање. Међутим, када несрећа превазилази нормалне границе улази се у свет кризе.

С обзиром да је феномен криза побудио пажњу већег броја истраживача из различитих научних дисциплина и области (економије, историје, политике, медицине, екологије, психологије итд.) то се често и појам кризе, поред извесних општих карактеристика (ситуације која је достигла критичну тачку и налази се на прекретници ка бољем или горем) често користи у сасвим специфичним значењима карактеристичним за различита истраживачка поља. Тако психологија говори о кризи личности, медицина о кризи као о врхунцу тешке болести (или кризи у систему здравства у земљи), а екологија мисли на критичну угроженост животне средине. Чак и у оквиру исте науке, на пример економије, постоје различитости у употреби појма, па тако, макроекономија говори о кризи као заокрету коњуктурног циклуса који је теко регуларно, а микроекономија о кризи као стању угрожености предузећа, односно појединачног привредног субјекта.

У напорима да се ускладе различите перспективе, термин „криза“ се обично користи као „кутија за све“, тј. као концепт који обухвата све типове негативних догађаја. У још ширем видокругу термин криза се примењује на ситуације које су нежељене, неочекиване, непредвидиве и скоро незамисливе, а узрокују неверицу и несигурност.

Осврћући се на бројне дефиниције у Међународној енциклопедији друштвених наука, Džeјms Robiнson закључује да су оне или превише прецизне и специфичне, и, с тога нису широко применљиве на различите ситуације, организације и субјекте, или су пак исувише широке, односно неомеђене у значењима, па је у том случају тешко разликовати кризу од не-кризе.

Ketlin Fern-Benks дефинише кризу као „већи догађај са потенцијално негативним последицама које погађају организацију, компанију или индустрију, као и њену циљну јавност, производе, услуге или добро име“.<sup>3</sup> За Hamblina криза је „ургентна ситуација у којој се сви чланови групе сусрећу са заједничком претњом“,<sup>4</sup> док је Pauchant и Mitroff схватају као „поремећај који физички погађа систем као целину и угрожава његове темељне претпоставке, његову самобитност и суштину“.<sup>5</sup> Fink тврди да је криза сваки догађај који може ескалирати у интензитету, доћи у жижу интересовања медија и владе, ометати нормалне пословне операције и погодити имиџ и профит компаније.<sup>6</sup> Barton схвата кризу као „већи и непредвидив догађај који има потенцијално негативне резултате. Тај догађај и његове последице могу значајно оштетити организацију, запослене у њој, производе, услуге, финансијско стање и репутацију.“<sup>7</sup> Најзад, Person и Kler кризу дефинишу као „догађај мале вероватноће и великих последица који угрожава живот организације, а карактеришу га нејасни узроци, ефекти и средства за решење, као и уверење да се одлуке морају доносити брзо“.<sup>8</sup>

Савремену дефиницију кризе даје Pol t'Hart, наводећи да је она „непријатан догађај, који представља изазов за доносиоце одлука, искушава их да поступају у условима угрожавања, временске стиске и неспремности“. Криза је „озбиљна претња основним структурама или фундаменталним вредностима и нормама социјалног система која, у условима временског притиска и веома несигурних околности, захтева доношење критичних одлука“. Ова дефиниција има две битне карактеристике. Као њена значајна предност наводи се да се може применити на све врсте поремећаја (еколошке претње, сломове информационо-комуникационих система, економске кризе, конфликте унутар држава, затворске побуне, регионалне ратове, експлозије фабрика и природне катастрофе). Сама ова карактеристика условљава мултидисциплинарни приступ у разумевању криза. Друго, ова дефиниција усмерава нашу пажњу на доношење одлука: кризе се посматрају као прилика за доношење критичних одлука.

Иако је предложена дефиниција релативно најприхватљивија, ни она није сасвим неупитна. Наиме, овако схваћена, криза је на одређе-

<sup>3</sup> Fearn-Banks, K.: *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah, NJ, 1996, p. 1.

<sup>4</sup> Hamblin, R. L.: „Leadership and Crisis“, *Sociometry* 21, 1958, p. 322.

<sup>5</sup> Pauchant, T. C., and Mitroff, I. I.: *Transforming the Crisis-Prone Organizations: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, Jossey Bass Publishers: San Francisco, CA, 1992, p. 12.

<sup>6</sup> Fink, S.: *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom, New York, 1986.

<sup>7</sup> Barton, L.: *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH, 1993, p. 2.

<sup>8</sup> Pearson, C. M., and Clair J. A.: *Reaffirming Crisis Management*, *Academy of Management Review* 23, 1998, p. 60.

ни начин елитистичка конструкција. Онај ко има ауторитет, односно власт, одлучује о томе да ли одређени процес или догађај представља напредак или пак поремећај нормалности. Следећи ову дефиницију можемо говорити о кризи само ако учесници догађаја који је у питању опажају дату ситуацију као кризну (тзв. Томасова теорема). Уколико рецимо, грађани или државне власти прогласе тежак положај у коме се налазе за кризу, то ће одлучујуће утицати на даљи ток догађаја. Ово субјективно схватање кризе чини немогућим прецизну демаркацију почетка и краја кризе, будући да различити учесници перципирају дату ситуацију као кризу у различитим временским тачкама. На пример, у случају озбиљног хемијског акцидента, он се као криза прво опажа у фабрици, затим у локалној заједници и на нивоу државе. Све док надлежни који би требало да предузму хитне мере када дође до кризне ситуације, нису свесни ситуације, аналитичар не може ту ситуацију дефинисати термином криза. Суштина ствари је у томе да криза дакле није само догађај по себи (*per se*), већ и догађај за нас (*Ding-fur-uns*), односно да подразумева субјект-објект однос.

## 2. Криза и повезани концепти

Криза се често брка са катастрофом, конфликтом и ванредним стањем, па је с тога потребно извршити разграничења између ових термина и концепата које они означавају.

### 2.2. Ванредна (кризна) ситуација

**Ванредна ситуација** (*emergency*) још увек није кризна, мада пред традиционалне структуре поставља ванредне захтеве.<sup>9</sup> Ради се о томе да институционалне компоненте система предвиђеног за борбу против опасних ситуација могу да одговоре на ове ванредне захтеве помоћу већ устаљених механизма. То су сасвим разумљиве (схватљиве) оперативне ситуације које, уколико им се дозволи да се развију, могу за резултат да имају озбиљну деградацију капацитета и губитак

<sup>9</sup> Требало би разликовати ванредну ситуацију од ванредног стања под којим се подразумева посебан правни режим релативно прецизно регулисан законом и који се најчешће успоставља посебном одлуком надлежног државног органа (влада, председник или парламент), којом се суспендује нормално функционисање владе и државне управе, односно грађани упозоравају да измене свој уобичајени начин живота или понашање, како би заштитили животе и имовину, док владине службе добијају налог да делују према плановима за ванредне ситуације, при чему се одређене слободе и права грађана могу ограничити. Узроци за увођење ванредног стања су обично природне катастрофе, масовни грађански нереди или објава, односно почетак рата, у ком случају се користи и израз ратно стање.

ресурса и/или људских живота. У оваквим ситуацијама службе за ванредне ситуације (полиција, ватрогасци, хитна помоћ и др.) су у стању да одговоре традиционалним средствима. Приликом оваквих догађаја, друге компоненте система нису узнемирене у већој мери. Дакле, дистинкција између појма кризе и ванредна ситуација је релативно прецизна и логична. Кључни елементи за разликовање су јасноћа природе, карактера и димензија догађа који постоје код ванредне ситуације, али не и код кризе. За разлику од кризе ванредна ситуација се, углавном, решава рутинским оперативним процедурама у оквиру постојећих капацитета организације, односно заједнице. Друга дистинкција је довољност (достатност) ресурса за решавање ванредне ситуације, за разлику од кризе.

Ванредна (хитна) ситуација је шири појам појам од кризе, јер је свака криза уједно и одређена ситуација, док свака ванредна ситуација не мора да буде криза. Оно што је за неку друштвену групу или географску заједницу само ванредна ситуација (велики пожар, тешка саобраћајна незгода) за непосредне актере може да буде велика криза или катастрофа.

### 2.3. *Катастрофа*

Реч катастрофа потиче од грчке речи катастрофо (катастрефо) што значи окренути, обраћати, преврнути. Најчешће се употребљава у смислу пропасти, слома, изненадне велике несреће са веома озбиљним последицама у смислу губитка (или страдања) људских живота и материјалне штете.

Лаици, политичари, новинари и практичари термине криза и катастрофа често мешају и/или користе као синониме. У свету теорије, међутим, стално су присутна настојања да се успостави и одржи што прецизнија демаркациона линија између ових појмова који широко обухватају све врсте досадашњих и будућих несрећних догађаја. Област катастрофа је добро омеђено истраживачко поље групе истраживача (претежно социолога и геолога), одређених институција (или појединаца) које утврђују и спроводе политику (нпр. FEMA – Federal Emergency Management Agency – Федерална агенција за управљање ванредним ситуацијама и државна администрација у САД) и људи-практичара који непосредно раде на терену. Она укључује академске студијске програме, стручне часописе, скупове и конференције. Међутим, не сме се ипак заборавити да су криза и катастрофа два различита, али међусобно тесно повезана појма. Како запажа Арјен Воин „не може се формулисати корисна дефиниција катастрофе без одговарајуће дефиниције кризе, пошто су два концепта нераздвојно повезана“.

Да бисмо то показали, презентираћемо покушаје одређења и мишљења катастрофе одвојено и независно од појма кризе. Као и кад је

реч о кризи, не постоји универзална дефиниција катастрофе, будући да и она зависи од дисциплине у оквиру које се употребљава. Понекад се као *differentia specifica* катастрофе наводе велике људске жртве, материјална разарања и девастација природне околине, који превазилазе способности погођене заједнице да их реши.

Концепту катастрофе се на општем нивоу приступа из четири главна угла:

- према извору, односно пореклу (природне или технолошке),
- према последицама (степен губитка и оштећења, интензитет и трајање),
- према току (интервенције различитих актера, капацитети за одговор, организације и заједнице),
- према степену ризика који укључује.

Denis катастрофу дефинише као „изненадни догађај мале вероватноће који, ако се догоди, има важне последице у смислу губитака (људских, материјалних, финансијских итд.) за дати колектив и изазива тензије у његовој социјалној структури“. За концепт је важна узрочно-последична веза катастрофичног догађаја и његових ефеката. Тако један сасвим сличан катастрофичан догађај као што је разоран земљотрес, ако се догоди на ненасељеним Алеутским острвима, није катастрофа, а ако погоди густо насељени центар неког града, јесте.

Класична дефиниција катастрофе којом се највише бавио Kvaran-*teli* (о)креће се око четири кључна елемента:

- описа извора,
- физичког оштећења,
- друштвеног поремећаја и
- негативне евалуације.

Старије варијанте дефиниције инсистирају на изворима и оштећењу, а новије на друштвено конструисаним димензијама и друштвеном поремећају који карактеришу или пак прате катастрофу.

Међутим, поставља се питање да ли је чак и дефиниција која укључује комбинацију наведених елемената адекватна да обухвати суштину катастрофе у данашњем „друштву ризика“ (Ulrich Bek), за које је опсесивни страх за безбедност карактеристичан више него претња уништењем. У модерним западним друштвима, наиме, људи су толико навикнути на физичку безбедност да их веома узнемирава и најмањи знак рањивости. У друштву ризика и релативно мале грешке и кварови могу да изазову велике проблеме који се у контексту „нерањивости“ додатно повећавају. На пример, нестанак струје од свега неколико сати у великом граду, представља ризичну ситуацију, јер већина људи практично нема идеју како да се понаша у таквим околностима. Колико су критеријуми и схватања условљени друштвеним околностима, говори и то да су догађаји као што је пад авиона Боинг компаније „El Al“ у предграђу Амстердама 1992, експлозија у Еншедеу 2000. и инцидент у дискотеци Volendam 2001, који су сви заједно



имали за последицу смрт мање од сто људи, означени као катастрофе које су обележиле модерну историју Холандије. Ово се не слаже са критеријумима и дефиницијама модерних социолога катастрофе у САД-у, док би кинески новинари ове догађаје означили као нешто више од обичног акцидента. Слично томе, научници, политичари, новинари, јавност, жртве, друштвени активисти за један догађај нпр. трагедију хемијског тровања у Бопалу, користе различите термине, па га одговорна компанија „Junion Carbid“ зове инцидентом, индијска влада акцидентом, жртве катастрофом, а социјални активисти трагедијом, масакром, па чак и индустријским геноцидом.

Пошто се природа модерних катастрофа мења и постаје све више производ колективног резоновања него неког егзогеног агенса и дефиниција катастрофе се мора прилагодити, да би се слагала с феноменом који описује. Због тога данас аутори напуштају дефиниције које су усмерене на агенсе катастрофе и, суочени са модерним катастрофама, фокус истраживања померају ка „социјалној конструкцији катастрофа“ – мистериозном процесу кроз који људи означавају одређене одсечке времена или колективног искуства као катастрофе. Померање са објективних на субјективне димензије катастрофе представља нарочит изазов. Није довољно рећи „знам шта је катастрофа кад је видим“, што је својеврсна верзија Томасове теореме. Научно резоновање захтева објективизирање субјективног. Теоретичари катастрофе желе да знају када се и под којим условима одређени проценат људи слаже у карактерисању одређених услова, догађаја или временског периода као катастрофе. Овакав подухват захтева да теоретичари изуче како политичари, медији, корпорације, друштвене организације, научници и одређене друштвене групе постижу сагласност (која траје одређено време) да је „нешто“ катастрофа. Подухват није нимало лак, пошто се интерпретације катастрофе мењају кроз простор и време. Но, у сваком случају „легалистичка“ дефиниција која би правним критеријумима објективизирала катастрофу није адекватна. Дефинисање катастрофе у апсолутним терминима (број мртвих, рањених, оних који су осали без куће, воде итсл.) оставља сувише простора за бескрајне дискусије подстакнуте различитим интерпретацијама и културним разликама. Апсолутна дефиниција такође негира оно што се дешава у пракси. За јавну администрацију декларација о катастрофи је пре производ политике него апсолутне мере броја мртвих и величине разарања. Штавише, легалистичка дефиниција катастрофе са „објективним“ индикаторима, процентима и опсегом не може обухватити субјективни осећај губитка.

Док објективни део дефиниције катастрофе усмерава нашу пажњу на несумњиву и непорециву несрећу (земљотрес, ураган, цунами, поплава), субјективно значење нас упућује да се бавимо свим врстама колективног резоновања и давања смисла и значења догађају. Изазов се састоји у усклађивању ових перспектива на колективно дефинисане нежељене сломове система.

Као једино решење изложених проблема Peri и Kvaranteli наводе повезивање концепта катастрофе са концептом кризе. Наиме, концепт кризе помаже да се реши барем један проблем својствен класичним дефиницијама катастрофе: он не покрива само догађаје који су јасно и недвосмислено катастрофе, већ такође и широку лепезу различитих догађаја, процеса и периода времена који се не би могли уклопити у дефиниције катастрофе, али је њихова природа таква да свакако заслужују пажњу оних који изучавају катастрофе. Пошто он ублажава услов који се односи на колективну (пр)оцену и тиме отвара пут за ситуације које значе претњу и за проблеме успешне борбе са опасним догађајем, он се примењује на све процесе поремећаја који изискују акцију за поправљање стања. Наравно, овде се не смеју заборавити и сви они проблеми везани за одређење појма кризе, о којима је раније било речи.

Ако се под заједнички кров ставе концепти кризе и катастрофе, омогућава се разликовање између објективизираних процеса поремећаја и субјективних процеса колективног резоновања, а да се при том истраживач не усмери само на природне катастрофе, нити да се претвори у пуког посматрача друштвених трендова. У оваквом подељеном концепту, криза се односи на процес опажања поремећаја, а катастрофа на то када колективитет оцени тај процес негативним терминима. У оваквој перспективи, криза је катастрофа са лошим крајем. Може се рећи да катастрофа представља подкатегорију генеричког концепта кризе. У питању је семантичка реконструкција која социологе катастрофе ослобађа њиховог субјективног оклопа и позива их да деле своје налазе и увиде са све већим бројем практичара (укључујући и менаџере из области профитних и непрофитних организација) и научника (политиколога, социјалних психолога, инжињера организације и др.) који изучавају различите облике несрећа и негативних догађаја и размишљају о начинима борбе и поступања са њима. Социолози катастрофе могу да се врате изучавању узрока, услова и последица социјалних поремећаја, не бринући за питања која се односе на колективно означавање, односно етикетирање. Од њих нова парадигма захтева само да термин катастрофа резервишу за специфичну врсту криза, не ограничавајући их при том у изучавању свих других типова криза.

Оваква заједничка перспектива води динамичком приступу. Криза нема јасан почетак. Корен процеса поремећаја представља комбинацију егзогених и ендегених фактора. Последице кризе се осећају у будућности; дуго времена након што се сматрало да је криза угашена она се може разбуктати. Процеси резоновања и дефинисања имају веома различиту динамику. Она се некада преклапа са динамиком саме кризе, стварајући раширено осећање катастрофе које Barton означава појмом колективног стреса. Много чешће овај процес прати различи-

те временске путање које су фрагментирани кроз простор и време. Криза је некад проглашена без јасних знакова поремећаја, стварајући *ipso facto* кризу (па и катастрофу) по својим последицама. Или је криза формално завршена, иако се за неке субјекте ради заправо тек о њеном почетку. Кризна динамика и процеси резоновања и дефинисања утичу једни на друге на безброј начина.

Изложена нова перспектива захтева мултидисциплинарни приступ. Повезивањем концепата кризе и катастрофе можемо обухватити и класификовати бројне различите догађаје и процесе које су дуго времена биле предмет различитих области експертизе. Категорија катастрофе је проширена да укључи све типове криза са лошим крајем.

Катастрофа није криза у традиционалном значењу те речи (ситуација која у себе укључује претњу и могућност и у којој у кратком времену мора да се донесе важна одлука) већ она пре укључује менаџерске процедуре и проблеме у условима већих ванредних догађаја који укључују претње, повреде и губитак живота.

Катастрофа се, за разлику од кризе која садржи амбивалентну могућност развоја, схвата као одлучујући заокрет ка лошем са уништавајућим (смртним) исходом, чија су деловања усмерена против оних који су катастрофом погођени и нити су предвидљива нити отклоњива. Оне се могу схватити као крајњи (екстремни) израз кризе.

У сваком случају криза која се не решава ефикасно може водити у катастрофу. С друге стране, један исти догађај за једне актере може да буде катастрофа, а за друге може имати обележја кризе. Тако је, на пример, разорни ураган *Catrin* (2005.) који је однео велики број живота и нанео знатну материјалну штету, био је катастрофа за погођено становништво, а криза за америчку агенцију FEMA и владу САД-а, с обзиром да су доживели озбиљне критике и пад легитимитета због неадекватног реаговања на овај догађај.

Као заједничке карактеристике катастрофа наводе се:

- велики број жртава,
- разарања и оштећења материјалних ресурса која захватају и оне који су у службама за хитне интервенције и другим службама за одговор,
- несразмера између потреба и могућности за отклањање и санирање последица,
- појава разних психичких реакција које могу негативно утицати на активности заштите и спасавања,
- хитност интервенција које се обављају по аутоматизму,
- изазивање позитивних хуманих реакција у непогођеним и удаљеним подручјима у смислу пружања помоћи и солидарности.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Toth, I.: *Управљање заштитом и спасавањем у катастрофама*, Мјере и средства за заштиту од тероризма – зборник радова ИПРОЗ, Загреб, 2001.

## 2.4. Сукоб (конфликт) и њоремећај

Друштвени (социјални) сукоби, односно конфликти представљају једну од основних друштвених појава. Они произилазе из разлика у потребама, интересима и циљевима између појединаца и група и с тога се срећу у свим друштвима на свим степенима њиховог историјског развоја. Уколико је једно друштво више и оштрије поларизовано на различите друштвене групе по битним елементима њиховог друштвеног положаја и животних шанси, онда је утолико и већа његова потенцијална конфликтност. Ако би постојало друштво у коме постоји потпуна једнакост свих чланова, у њему не би постојали друштвени сукоби. Међутим, чак ни људске заједнице у праисторији – хорде нису биле потпуно хомогене, јер је и у њима постојала неједнакост по полу и старости, па самим тим и основ за сукобе, па се закључити да је сукоб константа људских друштвених заједница, а стање бесконфликтности утопијски идеал. С обзиром да историјски развој друштва иде од једноставних и хомогених ка сложеним и диференцираним заједницама, то се и поље социјалних сукоба стално шири. Наравно, упоредо са сукобима у људским заједницама, постоје и сарадња и солидарност између појединаца и група, захваљујући којима је људски род историјски опстао.

Друштвени сукоби се могу одредити као борбе између и унутар друштвене групе за остваривање интереса и вредности који су међусобно опречни, при чему учесници у овој борби једни другима отежавају, односно онемогућавају постизање циљева.

Природа *интереса* који доводе до друштвеног сукоба може бити веома различита: прерасподела дохотка, националног богатства и моћи, остваривање (економске, политичке или друге) доминације или (историјске, националне, верске, културне) „мисије“, освајање туђе или одбрана своје територије, битна промена друштвених односа (нпр. приликом револуција) или очување постојећег стања. При томе ваља имати у виду да поред објективних, интереси могу бити и ирационални, као и да се у њима могу мешати објективни и фиктивни, то јест рационални и ирационални елементи. У сваком случају, реч је о супротним или непомирљивим интересима друштвених група или њихових делова, односно глобалних друштава – држава уколико је у питању рат као најтежи облик друштвеног сукоба.

Криза и конфликт представљају појмове који се у основи преклапају. Прави се разлика између кризе без конфликта и кризе условљене конфликтом. Кризе условљене конфликтом се могу схватити као последица дисфункционалних конфликта. Наиме, сукоб интереса појединаца и група лежи у основи многих кризних ситуација, као што су ратови, демонстрације, терористички напади, отмице, већина економских конфликта, кризе и конфликти изазвани културним разликама

итд. Често се о конфликтуалним кризама говори као о политичким кризама које могу бити унутрашње и спољашње.

**Поремећај** (сметња) се схвата као временски ограничена дисфункционалност у оквиру нормалних збивања које не захтевају претерани потенцијал за савладавање проблема. Догађају се практично свакодневно (нпр. кашњење у испоруци сировина, кварови, одсуства радника..) који не мора собом да носи опасност или немогућност остваривања циљева који су релевантни за опстанак, али утичу на ниво њихове реализације. Одстрањивање поремећаја је далеко лакши и мање захтеван посао од савладавања кризе. У раној фази и кризе се могу приказати као поремећаји и ностити у себи опасност по организацију, која у почетку није препозната.

## 2.5. (Не)могућности разграничења

Како се из изложеног види у пракси је често веома тешко, ако не и немогуће разграничити ванредну ситуацију, кризу и катастрофу. Када се догоди неки инцидент великих размера, он поставља различите захтеве за поједине агенције у појединим временским интервалима. Оно што ће једна агенција дефинисати као катастрофу, за другу ће бити текућа криза или ванредна ситуација. На пример, у случају авионске несреће, након збрињавања преживелих, у операцију опоравка укључују се полиција, истражни органи и службе цивилне авијације. Међутим, за поједине социјалне службе ова ситуација ће и даље представљати текућу кризу када је реч о управљању ресурсима (смештај и лечење повређених, поправке оштећења, успостављање нормалног саобраћаја итд.). Ова илустрација указује на то да је природа веза које се успостављају између социјалних радника, служби хитне медицинске помоћи, других служби за поступање у ванредним ситуацијама и волонтерских организација, које се ангажују у санирању последица великих инцидената динамичка и у стању узајамне конструкције. Она није унапред једнозначно дата у високо структурираним плановима одговора на кризу, већ свака криза представља јединствен догађај, који подразумева јединствен спој потреба и захтева, у смислу адекватног одговора.

Осим тога, кризе се догађају у сасвим различитим контекстима, чинећи покушаје поређења изузетно тешким. Да ли је могуће на исти начин направити модел терористичког акта, епидемије опасне заразне болести, привредне и политичке кризе? Очигледно је да успостављање упоредивог нивоа доношења одлука између различитих високо структурираних организација и агенција представља проблем, посебно ако су хијерархија и тачке на којима се доносе одлуке у њима различити. Ако би се ова врста поређења покушала између комерцијал-

них и политичких организација, могло би се испоставити да је свеопшти теоријски модел кризе донекле неухватљив.

У покушају да разграничи појмове ванредне ситуације, кризе и катастрофе, Borodžić сугерише моделовање ових концепата на основу одговора. Тако би ванредне ситуације могле бити дефинисане као ситуације које захтевају хитан и високо структуриран одговор и у којима се ризици везани за доношење критичких одлука могу релативно прецизно дефинисати. У концептуализацији (менталном моделовању) оваквих догађаја, надлежнима је јасно шта се догађа (обим и природа инцидента) и шта би требало да раде (ефективна стратегија). У организационом смислу, ванредна ситуација представља опасну ситуацију на коју се може одговорити расположивим средствима и у складу са процедурама које су прописане у одговарајућим плановима. На пример, у случају пожара у згради, људи се евакуишу и премештају на раније утврђену сигурну локацију. Ако одговор на ванредну ситуацију превазилази институционални капацитет дате организације у мери да настала ситуација може изазвати иреверзибилна озбиљна оштећења у битним секторима ванредна ситуација прелази у кризу.

Кризе су такође ситуације које захтевају хитан одговор, али је ризике са којима се суочавају доносиоци критичних одлука знатно теже дефинисати због нејасноће и/или сложености саме ситуације. За ове ситуације је типично да су ефекти одговора на њу нејасни, или се као такви накнадно испостављају. Наиме, није јасно да ли предузете мере утичу на смиривање кризе. За илустрацију кризе може се поново употребити први пример, односно пожар, али уз неки додатно компликујући (социјални или физички) фактор, који отежава структурирани одговор или чак чини његову примену опасном. На пример, приликом пожара ватра је захватила витално постројење од пресудног значаја за производњу свих врста поризвода компаније; или објекте који садрже опасне хемикалије, односно експлозивне материјале; или је пожар подметнут од стране поремећене особе која прети да ће убити људе у запаљеној згради или ватрогасце.

Катастрофе су иреверзибилни и поразни резултати лоше управљаних ванредних ситуација или криза. Како наводи Dombrovski „катастрофе не проузрокују ефекте, ефекти су оно што називамо катастрофама“. У том смислу они заправо и јесу социјална конструкција, односно културни мит коме је дат статус физичког феномена.<sup>11</sup> Ако се поново вратимо на наш пример, катастрофа би била последица пожара који је потпуно уништио витално постројење у фабрици, онемогућио даљу производњу и испуњење уговорних обавеза, чиме је довео у питање њен опстанак и проузроковао велику материјалну штету и један број људских жртава.

<sup>11</sup> Borodzicz, E.: *Risk, Crisis and Security Management*, John Wiley&Sons Ltd. Chichester, West Sussex, 2005, p. 68.

Назначено одређивање свих изнетих појмова има у виду заправо превасходно њихов статички део, док је динамичка компонента занемарена. Са становишта практичног деловања и поступања веома је тешко одредити јасне и прецизне границе између несреће, веће несреће, акцидента, инцидента, хитне ситуације, кризе и катастрофе, будући да је реч стањима и облицима деловања који су динамични, флексибилни, прожимајући интерактивна која се брзо мењају и прелазе из једног облика у други.

### 3. Појам кризног менаџмента

Појам кризе, као одступања од нормалног поретка ствари, настао је релативно касно у историји, односно тек онда кад су људи схватили да у природи и друштву постоји ред и законитост, односно космос, а не хаос. Криза као одступање од нормалности, односно нарушавање уобичајеног функционисања, дуго је схватана као производ више силе или резултат божје воље,<sup>12</sup> па су се људске активности у случајевима криза сводиле на магијске ритуале (мистичне покушаје кроћења или заповедања вишој сили) или религијске обреде (жртва или молитва да би се апсолутна и мистична моћ умилостивила или да би јој се исказала захвалност). Продором рационалног погледа на свет и развојем науке, јавила су се и прва настојања људи да опишу, класификују, разумеју и објасне кризе и изграде што адекватније начине за управљање кризама. Ипак, кризни менаџмент као научно-теоријска дисциплина и рационално осмишљена пракса, озбиљно ступа на историјску сцену тек у другој половини XX века.

Порекло термина *кризни менаџмент* налази се у политичкој сфери. Наиме, тврди се да је амерички председник Џ. Ф. Кенеди први употребио овај израз, током Кубанске кризе 1962. године када је конфронтација САД-у и СССР-у, услед инсталирања совјетских ракета са нуклеарним главама на Куби, довела свет на ивицу трећег светског рата. На тај начин Кенеди је описао управљање једном озбиљном, ванредном ситуацијом.

Кризни менаџмент као функција, односно делатности кризног менаџмента старији су од самог термина. Тако је управљање ванредним догађајима, као формална одговорност владе САД-а, настало са напорима да се одговори на растуће претње пожара у великим градовима у 19. веку.

Кризни менаџмент је врста апликативног (примењеног) менаџмента, као уосталом и менаџмент уопште, не представља неку егзактну науку, већ пре праксу руковођену теоријом. Постоје бројне дефиниције кризног менаџмента. Тако га Giglioti и Ronald одређују као способност

<sup>12</sup> Тако свети Августин у опширном делу *О држави Божјој* тумачи највећу кризу старог света – пропаст Римског царства, божјом вољом, односно чињеницом да је Рим био *civitas terrena* (земаљска држава која је дело ђавола), а не *civitas Dei* (божја држава).

организације да поступа брзо, ефикасно и ефективно у могућим операцијама, које имају за циљ смањивање претњи људском здрављу и безбедности, умањењу штете на јавној или имовини корпорације и смањењу негативног утицаја на наставак нормалног пословања или других операција.<sup>13</sup> Сличне концептуалне приступе предложили су и други истраживачи<sup>14</sup> изједначајући кризни менаџмент са поступањем у непредвиђеним ситуацијама (контингентним операцијама). Иако овакви приступи изгледају задовољавајући када је криза идентификована, они могу да буду неефективни, пошто не узимају у обзир многе друге важне аспекте интегрисаног плана за управљање кризама.

Кризни менаџмент може да се одреди као скуп функција или процеса који имају за циљ да идентификују, изуче и предвиде могуће кризне ситуације и успоставе посебне начине које ће организацији омогућити да спречи кризу или да се са њом избори и да је превазиђе, уз минимизирање последица њеног дејства и што бржи повратак у нормално стање. Дакле, кризни менаџмент је стенографски назив за све врсте активности усмерене на поступање са системом у стању поремећаја: превенцију, припрему, ублажавање и опоравак. Ради се о обликовању поступака, договора и одлука које утичу на ток кризе и обухвата организацију, припреме, мере и распоређивање ресурса за њено савладавање. Кризни менаџмент се обично одвија у условима организационог хаоса, под притиском бројних медија у стресним околностима и недостатку прецизних информација.<sup>15</sup>

Кризни менаџмент није јединствена струка, односно професија, већ је теоријски концепт који у истраживачком смислу обухвата поседну групу догађаја (кризе) које имају одређене заједничке законитости, али и велике међусобне разлике. Различите професије се баве монетарним кризама, војним тензијама, тероризмом, природним несрећама итд. и тешко да би ефикасно деловали у области за коју нису стручни. Међутим, на одређеној апстрактној равни, они могу међусобно да измењују искуства. Израз кризни менаџмент, дакле, није синоним за заштиту и спасавање, ни за обезбеђење од природних и других несрећа, ни за цивилну одбрану, ни за све то заједно. Он обухвата много ширу друштвену реалност која постоји као теоријски концепт у науци и истраживању, а не у реалном свету као систем, институција или центар за овладавање свим могућим кризним догађајима.

<sup>13</sup> Gigliotti, R. and Ronald, J.: *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York, NY, 1991.

<sup>14</sup> Varcoe, B. J.: Not us surely? Disaster recovery planning for premises, *Property Management*, Vol. 11 No. 1/1993, pp. 11–16; Alexander, A. A., Muhlebach, R. F. and Phelps, J.: Emergency procedures for commercial buildings, *Journal of Property Management*, Institute of Real Estate Management, Chicago, Illinois, USA, Vol. 49 No. 3/1984, pp. 20–5; Berge, D. T.: *The First 24 Hours: a Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*, Basil Blackwell, London, 1990.

<sup>15</sup> Boin, A. and Hart, P.: *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible*, working paper at Leiden University, 2001.



#### 4. Кризни менаџмент и слични концепти

Кризни менаџмент је потребно разграничити од, са њим повезаних концепата, као што су управљање опасностима у околини, управљање ванредним (хитним) ситуацијама, ризик менаџмент, безбедносни менаџмент, менаџмент катастрофе, цивилна заштита и управљање континуитетом пословања.

*Issues management*<sup>16</sup> означава управљање опасностима у околини, односно у друштвеном окружењу неке организације. У данашњим веома динамичним друштвима, свака организација у нормалним (некризним) околностима, прати и надгледа догађаје у својој околини, анализира и процењује све промене, одлучујући шта је то што се може искористити као потенцијална предност, а шта је то што би требало избећи. Концепт је у ствари, настао из настојања привредних корпорација да се боре са притисцима које су наметали њихови критичари (активисти за заштиту човекове околине, једнакост полова, заштиту потрошача итлс.). Он је продукт социјалног активизма и повећаних унутрашњих и спољашњих притисака на корпорације да дефинишу и имплементирају концепт корпоративне друштвене одговорности (*corporate social responsibility*). Ради се о алату који компаније користе да идентификују, анализирају и управљају проблемима, односно одговоре на њих у фази њиховог настајања и развоја, пре него што су они дошли у жижу јавности и постали део јавне свести. У случају да на новонастале теме и проблеме организација не реагује проактивно, биће принуђена да се пасивно покорава и прихвати нова правила и смернице које доноси влада, њена регулаторна тела или професионална удружења. Та правила неке организације могу да доведу у привилегован, а друге у подређен положај. Ако је циљ корпоративног менаџмента максимизација профита и минимизирање губитака, на друштвено одговоран начин, **issues** менаџмент би требало посматрати као кључни елемент целокупног управљања и планирања у организацији. Присутно је много сличности између *issues* менаџмента и кризног менаџмента, али постоји и разлика. **Issues** менаџмент је мање оријентисан ка акцији, а више ка антиципацији. **Issues** менаџмент је проактиван у својим настојањима да идентификује потенцијал за промене и утиче на доношење одговарајућих одлука, пре него што надолazeће промене остваре негативан утицај на корпорацију. Он укључује гле-

<sup>16</sup> Од енглеске речи *issue* која означава врућу тему или предмет расправе. *Issue* се најчешће дефинише као „јаз између праксе корпорације и очекивања стејкхолдера“. Ради се о околности или догађају унутар или изван организације који, уколико потраје, може да има значајан ефекат на функционисање или перформансе организације и на њене будуће интересе. Он настаје када организација или група придаје значај перципираном проблему (или шанси, односно прилици) који је резултат политичких, правних, економских или социјалних трендова (нпр. повећање броја оболелих од неке болести или истраживање које открива нусефекте неког лека).

дање у будућност, да би се уочили потенцијални трендови и догађаји који могу негативно да се одразе на функционисање организације, при чему нема акутне реалне опасности ни осећаја хитности, карактеристичног за кризу. Пошто проблем може да се развије у озбиљну кризу, размишља се у правцу *како избећи*, а не како решити кризу, тако што се трага за проблемима који могу нарасти током одређеног периода – разматрање проблема. Кризни менаџмент пак представља више реактивну дисциплину која се бави ситуацијом и проблемима кад они већ дођу на јавну агенду и погоде организацију.<sup>17</sup>

*Управљање ризицима (risk management)* спада у најстарије забележене људске активности. Још је Аристотел говорио да „увек ви требало очекивати нешто неочекивано“, док кинеска Књига промена (Ji-jing) представља један од најстаријих алата за доношење одлука који је у употреби још и данас. У савременом смислу под управљањем ризиком се подразумева процес мерења, или процене ризика<sup>18</sup> и развоја стратегија за излазак на крај са ризиком. Ради се о идентификовању тога колико је нека организација изложена потенцијалним губицима, и избора најадекватнијег начина поступања са оваквим изложеностима. Генерално, неке од стратегија које се примењују су пребацивање ризика другоме, избегавање ризика, смањење негативног ефекта ризика, или прихватање неких или свих последица одређеног ризика. Традиционални **risk менаџмент** фокусиран је на оне ризике који произилазе из физичких или правних извора (природне катастрофе, пожари, акциденти, смрт, судски процеси, итд). Са друге стране, финансијски **risk менаџмент** се фокусира на ризике које је могуће управљати помоћу размене финансијских инструмената. Без обзира на тип ризика, све велике корпорације имају тимове и мале групе за **risk менаџмент**, и практикују га неформално и формално.

У ширем смислу **risk менаџмент** представља део проактивног кризног менаџмента. Зависно од угла, кризни менаџмент се може посматрати као део ширег система организационог управљања ризиком. Сматра се да је **risk менаџмент** управљање неизвесностима. На другом екстрему су извесности и активности текућег менаџмента, а у средини су ризици. Како се иде од извесности према неизвесности, потенцијални ризици расту. У мери у којој се не управља (јер нема лошег управљања ризицима), неизвесности управљају нама, долази се на терен кризног менаџмента, а потом менаџмента катастрофа.

<sup>17</sup> Regester, M. and Larkin J.: *Risk Issues and Crisis Management / A Casebook of Best Practice*, 3<sup>rd</sup> edition, Chartered Institute of Public Relations: London/Sterling, VA, 2005, p. 40–43.

<sup>18</sup> Ризик је мера могућег неповољног исхода неког догађаја. Представља комбинацију вероватноће догађаја и његових последица. Разлика између ризика и неизвесности по Франку Хајту је следећа: Ако не знате сигурно шта ће се догодити, али познајете вероватноћу, то је ризик. Међутим, ако не познајете ни вероватноћу онда је то неизвесност. Frank Knight у Risk, Uncertainty and Profit, према Keitsch, D.: *Risikomanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2000, 10.

*Управљање катастрофама (disaster management)* односи се на предузимање мере у циљу смањења, односно санирања последица насталих као резултат природних и других несрећа катастрофалних размера. Разликује се од кризног менаџмента утолико што се и катастрофа, као догађај којим у принципу није могуће управљати, разликује од кризе. Дакле управљање катастрофама не обухвата управљање самим догађајем који је узрок катастрофе, већ минимизирање његових разорних последица, тј. смањење броја људских жртава (погинулих и повређених) и материјалне штете. Обухвата активност пре, за време и после катастрофе.<sup>19</sup> Најчешће подразумева спасилачке активности и „сакупљање комадића“ који су остали након што се десио нежељени догађај. Често се, и како наводи Borodžić, вероватно погрешно, као синоним користи термин управљање (или планирање у) ванредним ситуацијама (**emergency management/planning**). Најближи овом концепту су цивилна заштита и систем заштите и спасавања. Наиме, појам *цивилна заштита (civil protection)* се употребљава у два основна значења: а) делатност која се односи на заштиту и спасавање становништва и материјалних добара од ратних разарања, природних и других непогода и катастрофа и б) као систем (огранизација) која спроводи заштиту и спасавање. Веома близак појму цивилне заштите је појам социјеталне (друштвене) безбедности (**societal security**) која се односи на успостављање и унапређивање капацитета јавних и приватних **стејкхолдера** за припрему и одговор на широк спектар претњи и хазарда.<sup>20</sup> По својој природи она уважава и интегрише низ повезаних дисциплина као што су: заштита ресурса (физичка, заштита околине, финансијска, информациона и хумана), управљање ванредним (хитним) ситуацијама, управљање ризиком, кризни менаџмент, управљање континуитетом пословања и управљање опоравком. *Систем заштите и спасавања* је облик припремања и учешћа субјеката за реаговање на катастрофе и веће несреће, те устројавања, припремања и суделовања оперативних снага заштите и спасавања у превенцији, приправности и реаговању на катастрофе и отклањању могућих узрока и последица катастрофа.

*Безбедносни менаџмент (security management)* подразумева одлучивање о безбедносним циљевима организационог система, о начинима и средствима да се избегну безбедносно неповољни утицаји који долазе из окружења или самог организационог система, или да се њихов штетан утицај умањи. По традиционалном схватању, улога безбедносног менаџера сводила се на спречавање губитка имовине организаци-

<sup>19</sup> Требало би указати на то да инцидент који је означен као катастрофа у себи може садржати текуће кризе и ванредне ситуације. Ово због тога што социјални актери укључени у одговор на катастрофе могу бити у ситуацији да истовремено одговарају на различите проблеме и изазове.

<sup>20</sup> За разлику од цивилне заштите која је грађане третира само као објект у концепту социјеталне безбедности они су и објект али и субјект који активно учествује у заштити.

је, пре свега услед различитих облика унутрашњег и спољашњег криминала. Поједностављен концепт који своди безбедност на контролу физичког приступа организацији и праћење кретања имовине, у последње време проширује се проблематиком здравља и сигурности, компонентама процене и управљања ризиком, при чему се има у виду шири дијапазон ризика (фалсификати, тероризам, ванредне ситуације).<sup>21</sup>

Менаџмент сваке организације посебну пажњу поклања безбедности, као основном услову опстанка и просперитета. Општи циљеви организације, различити изазови, ризици и претње којима је изложена, као и одговорности које има према окружењу у погледу безбедности, пресудно утичу на безбедносни менаџмент, односно начин на који ће бити донете одлуке везане за безбедност. Тако се може разликовати безбедносни менаџмент у организацијама којима је пружање безбедносних услуга другим корисницима основна мисија, од безбедносног менаџмента у организацијама које се баве привредним или друштвеним делатностима, а безбедносни менаџмент се налази у функцији очувања и раста организације. Поред тога, постоје привредна предузећа која имају велики значај за безбедност заједнице у којој делују, било због значаја њихових производа и услуга за нормалан живот, уже или шире, заједнице било због опасних сила које садрже њихова постројења и чијим би се оштећењем изазвале велике катастрофе. У организацијама које се баве пружањем безбедносних услуга другим корисницима (државне безбедносне службе и др.) безбедносни менаџмент представља основни, али не и једини, облик менаџмента пошто такве организације обављају и читав низ други функција (финансијске, планске, кадровске, развојне и др.). Послови везани за безбедност су често, бар кад је реч о корпоративном контексту, фрагментирани: финансијско одељење бави се финансијским ризицима, особље задужено за одржавање зграда и објеката физичком структуром организације, посебна служба брине о заштити од пожара, а служби безбедности ставља се у надлежност само брига о томе шта улази и шта излази из организације. У случају већих инцидената ова фрагментирана одговорност има негативне ефекте на способност организације да се врати у нормалу и извуче поуке из кризе. Као да сви резонују по принципу „не говори ми шта се догађа, јер ћу, ако знам, ја бити одговоран“. Данас се традиционално гледање на безбедносног менаџера као на особу која је задужена само за спречавање губитка имовине све више напушта у корист знатно обухватнијег разумевања ове функције.

*Управљање континуитетом пословања* (business continuity management – ВСМ)<sup>22</sup> је нова област професионалне активности и академских студија и истраживања која има за циљ да олакша ублажавање

<sup>21</sup> Ibid., p. 78–82.

<sup>22</sup> У непрофитном сектору се употребљава и термин управљање континуитетом операција.

ванредних ситуација, криза и катастрофа у организацији. Он се, по Gvinnu односи на размишљање о незамисливом или ублажавање незамисливог<sup>23</sup>. ВСМ је холистички менаџмент процес који идентификује потенцијалне утицаје који имају негативне ефекте по организацију и обезбеђује оквир за изградњу капацитета за опоравак и ефективан одговор који штити интересе кључних стејкхолдера, репутацију и активности на изградњи брэнда и вредности. ВСМ обезбеђује расположивост процеса и ресурса ради обезбеђења континуираног остваривања кључних циљева организације.

### ***Закључна напомена***

Изложени концепти разних врста актуелно или потенцијлно опасних ситуација и људски покушаји да се на ове догађаје утиче означени су различитим терминима. Указали смо на кључне карактеристике сваког од ових концепата свесни да је често пута и у пракси и у теорији немогуће повући јасну демаркациону линију између њих, будући да се ради о динамичним феноменима који се мењају и прелазе један у други, а који поред објективне имају и субјективну страну, односно тичу се људске перцепције било да је реч о непосредним актерима, ширем кругу стејкхолдера, медијима или пак општој јавности. Најзад, употреба одређених термина делом је и ствар конвенције, али и научне дисциплине, мандата одређене организације, политичких интереса и општег друштвено-културног контекста из кога се приступа феномену.

Довршавањем процеса приватизације, даљом стабилизацијом демократских институција и изградњом система одговорне јавне власти, те напредовањем процеса приближавања Србије европским интеграцијама, кризни менаџмент као и други изложени концепти управљања неизвесностима и опасностима постаће део свакодневнице и у јавном и у профитном сектору. Имајући у виду древно начело „*nomen est omen*“, неопходно је у академској заједници учинити напоре да се изгради, прихвати и устали одговарајућа терминологија. Како због јаснијих увида и адекватније поделе рада, тако и због тога што је, како каже Егзиперијев Мали принц, „језик извор свих неспоразума међу људима“.

Литература:

1. Alexander, A. A., Muhlebach, R. F. and Phelps, J.: Emergency procedures for commercial buildings, *Journal of Property Management*, Institute of Real Estate Management, Chicago, Illinois, USA, Vol. 49 No. 3/1984.
2. Barton, L.: *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*, South-Western Publishing Company: Cincinnati, OH, 1993.

<sup>23</sup> Ibid., p. 85.

3. Berge, D. T.: *The First 24 Hours: a Comprehensive Guide to Successful Crisis Communications*, Basil Blackwell, London, 1990.
4. Boin, A, t'Hart, P.: Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible, working paper at Leiden University, 2001.
5. Borodzicz, E.: *Risk, Crisis and Security Management*, John Wiley&Sons Ltd.:Chichester, West Sussex, 2005.
6. Драгишић, З.: *Безбедносни менаџмени*, Факултет безбедности/Службени лист: Београд, 2007.
7. Fearn-Banks, K.: *Crisis Communications: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: Mahwah, NJ, 1996.
8. Fink, S.: *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, Amacom: New York, 1986.
9. Милашиновић, Р., Милашиновић, С.: *Основи теорије конфликта*, Универзитет у Београду, Факултет безбедности, 2007.
10. Gigliotti, R. and Ronald, J.: *Emergency Planning for Maximum Protection*, Butterworth-Heinemann, New York, NY, 1991.
11. Hamblin, R. L.: Leadership and Crisis, *Sociometry* 21/1958.
12. Jakovljević, V.: *Sistem civilne odbrane*, Fakultet civilne odbrane: Beograd, 2006.
13. Keitsch, D.: *Risikomanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2000.
14. Keković, Z., Kešetović Z.: *Krizni menadžment I – prevencija krize*, Fakultet bezbednosti, Beograd, 2006.
15. Krummenacher, A.: *Krisnmanagement*, Industrielle Organisation, Zürich, 1981.
16. Pauchant T. C. and Mitroff, I. I.: *Transforming the Crisis-Prone Organizations: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*, Jossey Bass Publishers: San Francisco, CA, 1992.
17. Pearson C. M. and Clair, J. A.: *Reaffirming Crisis Management*, Academy of Management Review 23/1998.
18. Regester, M. and Larkin J.: *Risk Issues and Crisis Management / A Casebook of Best Practice*, 3<sup>rd</sup> edition, Chartered Institute of Public Relations: London/Sterling, VA, 2005.
19. Quarantelli, E., L., (ed.): *What is a Disaster?*, Routledge, NY/London, 1988.
20. Toth, I. *Upravljanje zaštitom i spasavanjem u katastrofama*, Мјере и средства за заштиту од тероризма – Зборник радова, IPROZ, Zagreb, 2001.
21. Varcoe, B. J.: *Not us surely? Disaster recovery planning for premiese*, Property Management, Vol. 11 No. 1, 1993.

---

**Abstract:** *Crisis management as a theoretical discipline and form of applicative management has been intensively developing in the last two decades. On the other hand, crisis and crisis management are relatively new concepts in Serbia in both theoretical and practical sense. Their implementation is accompanied by terminological confusion that refers to some basic phenomena – emergency, crisis, conflict and disaster, and different kinds of management aimed at monitoring and controlling contingencies and dangers. The purpose of the paper is to contribute to conceptual and terminological demarcation in this field.*

**Key words:** *crisis, emergency, conflict, disaster, crisis management, risk management, security management, issues management, bussines continuity management.*