

УПРАВЉАЊЕ КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Пуковник др *Самед Каровић*, потпуковник сци *Ненад Комазец**



Обзбиљност последице и сведимензионалност постављају кризне ситуације у приоритет разматрања савремених организација. Превенција и адекватно реаговање на настале, скоро свакодневне, кризне ситуације захтевају ангажовање свих ресурса организације. Импликације кризних ситуација су индикативне и на војној организацији. Кризни менаџмент представља одговор организације на кризне ситуације, заснован на систематичној примени знања и начина управљања.

У раду се обрађује кризни менаџмент и његове димензије које су релевантне са аспекта управљања кризама и кризним ситуацијама. Истиче се специфичност кризних ситуација, начин њихове идентификације и доношења мера на спречавању њихових последица кроз процесуирање настанка и тока кризне ситуације.

Посебно се наглашава начин одговора на кризне ситуације, значај и улога Војске и сагледавају елементи тимског приступа решавању кризних ситуација и дају одређена гледишта и значај кризног менаџмента у хуманитарним операцијама.

* Аутори раде у Војној академији

Савремено окружење у којем делује Војска карактерише широки спектар изазова и претњи које могу изазвати разне врсте повреда, несрећа и сл. Ови изазови и претње, уз нове технологије, условљавају и траже од команданата и команди сталну креативност на предузимању мера ради заштите војника јединица, наоружања и друге опреме.

Постоји потреба за утврђивањем смерница и процедура управљања у сложеном окружењу у којем јединице извршавају задатке. Свеобухватан приступ је нужан из практичног разлога, јер су ризици потичу из најразличитијих извора. Управљање кризом треба да постане стандардизовани и институционални вид, техника, алат и процедура којом се успешно решавају проблеми на свим нивоима одлучивања.

Оно што треба имати у виду јесте да процес управљања кризом није самостални процес, већ је интегрални део укупног система управ-

љања и командовања и никако се не сме издвајати из општег система процеса планирања.

Кризне ситуације представљају амбијент где војна организација може да представи своју вредност и употребљивост. Незаобилазан фактор помоћи, пре свега цивилном становништву, јесте војна организација. Кризни менаџмент постао је незаобилазан инструмент у раду цивилних и војних организација, јер је присутан и у редовном и ванредном стању живота и рада. У редовном стању о њему се размишља и планира, а у ванредном се примењује.

Кризни менаџмент

Менаџмент (енг: *Management*) јесте посебна научна дисциплина, мултидисциплинарног карактера, која се бави истраживањем проблема управљања пословима, подухватима и друштвеним системима. Ова дисциплина проучава управљање као сложени процес са низом потпроцеса, али и као групу људи која управља процесима и системима, а такође проучава све појединачне управљачке проблеме и феномене везане за ефикасно извршавање одређених задатака и послова. У контексту наведеног, *кризни менаџмент или управљање кризом* може се посматрати на исти начин, само што се примењује у условима кризе или кризне ситуације, односно кризног деловања, где је неопходно усмеравати организацију ради спречавања или превазилажења насталог стања.¹

При разматрању управљања кризом треба имати у виду шири контекст који обухвата цео спектар активности усмерених на кризу: од превенције пре појаве кризе, преко управљања кризом у ужем смислу, све до стицања нових искустава у процесу овладавања кризом и учења из кризе. Активности деловања менаџмента које се односе на процес кризе сматрају се управљањем кризом или њеним овладавањем. Управљање кризом одвија се кроз одређене фазе које су карактеристичне за процес кризног менаџмента.²

Пре настанка кризе неопходно је тзв. превентивно деловање које је усмерено на перспективно усвајање знања која су продукт сцена-

¹ Јовановић, П: *Менаџмент, теорија и пракса*, ФОН, Београд, 2005.

² Rosenthal, U., 't Hart, P. and Charles, T.M., "The World of Crisis and Crisis Management" in *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, edited by Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, and Paul 't Hart. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1989, p.15.

ријског виђења праваца развоја у будућности или начина предвиђања одвијања појаве.

Након настанка кризе, и поред предузетих мера на превенцији, тежиште је усмерено ка њеном овладавању. Под тим се подразумевају активности усмерене ка ублажавању кризе и смањења штете. Искуства која треба да се издвоје из процеса овладавања кризом обухватају одређене чињенице о карактеристикама кризе и њеним реалним последицама. Тај конкретни део кризе, који се односи на основна питања која задиру у идентификовање кризе, њене снаге и последице, представљају управљање кризом у ужем смислу.

Из контекста ширег управљања кризом последњи корак представља реаговање на кризу. Основно питање које треба разрешити односи се на даље акције реаговања. Тежиште је на искуствима и поукама из кризе и дефинисању будућних праваца деловања у организацији било које врсте и величине.

Основни елеменат у спознаји и овладавању кризом треба да буде одређење конкретног места и улоге одређене организације, укључујући војне организације и организацијске целине. То је условљено првенствено окружењем и стабилношћу тог окружења у којем војна организација (организација) егзистира, њеним компетенцијама и, најзад, њеним идентитетом у функцији конкретног задатка.

Управљање кризом

Управљање кризом, кроз фазе које се манифестују у превентивном деловању (превенцији), идентификовању кризе и реаговања на кризу, има детаљније импликације. У том смислу може се користити, како истиче Ниџара Османагић-Беденик, дводимензионална матрица која обухвата пет нивоа и пет фаза, с тежиштем на њиховом умрежавању.

Матрица обезбеђује да се на сваком нивоу и у свакој фази истражују узроци и последице кризе. Начин истраживања приказан је следећим елементима:

Садржајно-процесни ниво обухвата догађаје који су у кризном процесу и директној зависности, односно моменат збивања.

Информациони ниво има импликације на рано упозорење и сазнање као посебне облике информација које обезбеђују превентивно деловање. Истовремено, обезбеђује и сазнање потенцијалних узрока

и последица кризе и намеће питање прикупљања и слања информација као кључног сегмента.

Организацијски ниво односи се на обликовање процеса и структура, усмеравање организације и обликовање организацијских целина за овладавање кризом. Суштина наведеног нивоа односи се на извршиоце, односно непосредне носиоце одређених задатака и улога.

Комуникацијски ниво односи се на информисање медија, сарадника, руководилаца и шире јавности о појави кризе, њеним узроцима и предузетим мерама.

Нивои	Ф А З Е				
	Превенција	Рано упозорење	Овладавање кризом	Рехабилитација (обнављање)	Коришћење искустава из кризе
	Како се криза може спречити?	Како се наступајућа криза може препознати?	Како се могу ублажити последице актуелне кризе?	Како се достиже минимални позитивни ниво пре настанка кризе?	Како из преброђене кризе извући искуства (користи)?
	↓	↓	↓	↓	↓
садржаји	Моменат збивања (Шта се догађа?)				→
информације	Прикупљање информација (Ко прикупља и шаље информације?)				→
организација	Носиоци одређених задатака (Ко преузима које задатке и улоге?)				→
комуникација	Ко се, када и о чему информише?				→
психологија	Које су последице догађаја, информације и активности?				→

Слика 1. Матрица процеса управљања кризом³

Психолошки ниво обухвата ставове, емоције, степен укључености, схватање, мотивацију и понашање свих који су у додиру с кризом, како у организацији, тако и ван организације.

³ Матрица је преузета од Османагић-Беденик, Н.: *Криза као шанса*, Школска књига, Загреб, 2003, стр. 40.

Може се констатовати да сви наведени елементи и фазе представљају основу управљања кризама и да су универзално применљиви на све врсте криза, као природних, технолошких, тако и друштвених. Важно је истаћи да, када се ради о овладавању кризом, постоје одређене фазе које се могу формулисати кроз:

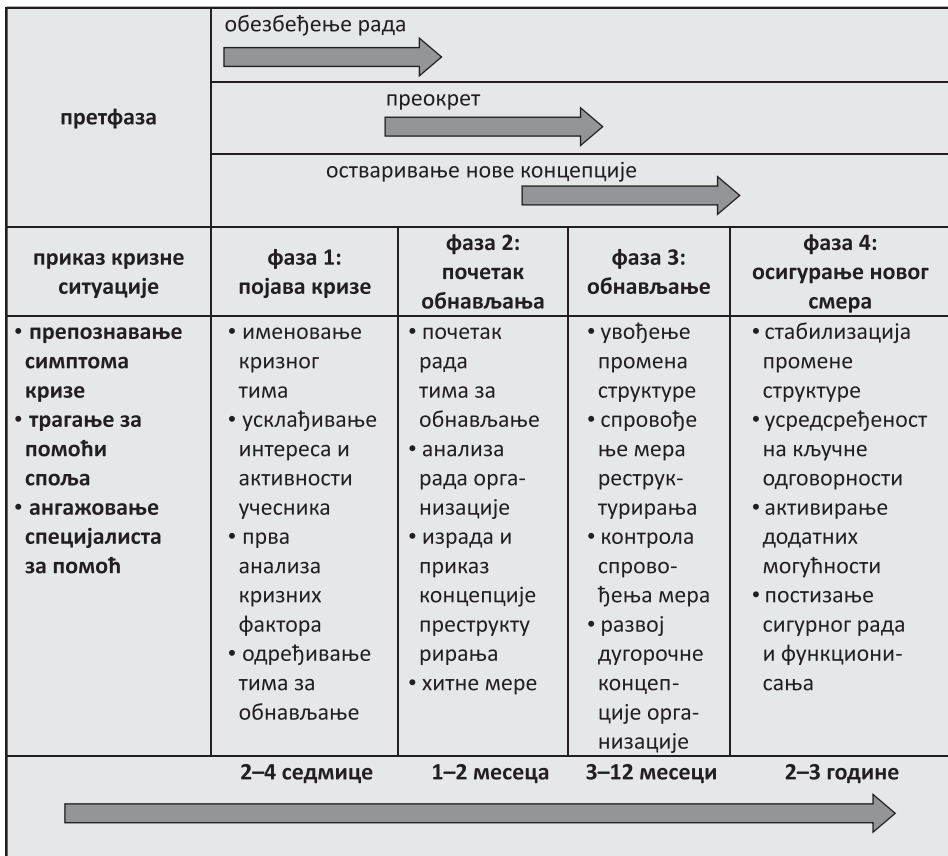
- превенцију, у којој се предузимају мере и поступци ради спречавања наступања кризе и мере за њено овладавање;
- рано упозорење, које обухвата симптоме (сигнале – индикаторе) о наступању кризе;
- овладавање кризом – одговор, обухвата систем мера које се предузимају ради отклањања негативних последица изазваних деловањем кризе, те враћање у редовно стање и обављање функција које су постојале пре наступања кризе, али са извесним степеном унапређења и
- имплементацију искустава из кризе, што се првенствено односи на извлачење поука из активности које су биле карактеристичне за кризни период и њихова перманентна имплементација у планове превентивног деловања, како би се у будућности смањило ризик од наступања криза или евентуално доградили индикатори настанка кризе.

Наведени елементи веома су значајни, па кризни менаџери треба да их имају у виду у процесу припрема за кризу и у одговору на кризу. Они представљају кључ решења кризне ситуације.

Управљање кризом у ужем смислу

Ако се посматрају претходни ставови у вези с управљањем кризом јасно је наглашена разлика између управљања кризом у ширем смислу, која обухвата широки спектар активности одређене организације усмерених на кризу, док управљање кризом у ужем смислу обухвата активности усмерене на конкретно деловање за време кризе, односно за период овладавања кризом.

Процес управљања кризом у ужем смислу приказан је на слици 2.



Слика 2. Процес управљања кризом у ужем смислу (овладавање кризом)

Са слике 2 уочава се да се у првој фази процеса обнављања ангажују сви ресурси који ће обезбедити и омогућити рад и функционисање организације ради очувања кључних функција и односа. Ту је неопходно дефинисати приоритете, спољне и унутрашње одговорности и, по потреби, ангажовати помоћ споља, те одређеним руководиоцима доделити и одређена овлашћења. Приоритетан рад органа команде у војној организацији усмерен је на обнављање основних функција организације и предузимање конкретних мера преструктурирања, како би се уклониле организацијске сметње.

Друга фаза карактерише се израдом основног концепта преструктурирања на основу анализе полазне ситуације за почетак обнављања.

У трећој фази карактеристична је конкретна замисао стратегијског и оперативног реструктурирања одређене организације. Активности су усмерене према деловању околине и на томе су засноване активности и процеси у конкретној војној организацији који се прилагођавају организацијској структури. Ова фаза, као што се види на претходној слици, може потрајати 1 до 2 месеца.

Четврта фаза обнављања претпоставља утврђивање структурних промена и концентрацију на основне компетенције (одговорности). Основу представља стратешка динамика која је оријентисана унапред ка обнављању и мора се наставити у континуитету како би се у будућности избегла криза.



Слика 3. Возило хаварисано током задатка

Оно што је познато у оквиру војне праксе, а засновано је на анализи, и у овом случају добија своју димензију. Наиме, основна и детаљна анализа омогућава откривање стварних узрока кризе. Тек након спознаје узрока кризе могуће је дефинисати мере које ће довести организацију у стање нормалног рада и стабилног функционисања.

Информациона структура

Посматрајући кризу са аспекта могућности овладавања и мера које се предузимају, неопходно је анализирати кризну ситуацију и са

аспекта брзине и квалитета протока информација. У фази превенције тежиште треба да буде на сталном прогресивном информационом смеру – одоздо, где се налазе стварни индикатори или упозорења, према горе, где се примају информације, што је узрочно и повезано са токовима информација у организацији. То је специфично за војну организацију која има формализоване токове протока информација и строго дефинисану хијерархијску структуру, која прецизно дефинише проток информација. Наступањем кризе смер протока информација може добити различите токове, тако да се процес овладавања кризом одвија тзв. звездом, односно има различите смерове који, у суштини, представљају акционе активности.⁴

Посматрајући било коју организацију, што укључује и војну, може се закључити да комуникацијски односи омогућавају стални проток информација. То је уско повезано и са моментом наступања, односно битно је и са аспекта превенције кризе, јер се у том случају прати организацијски процес и спречавају тзв. лоше вести и гласине.

Самим настанком кризе и процес овладавања кризом обухвата брзо реаговање које полази од менаџмента највишег нивоа, па закључно са најнижим нивоом који претвара све планове у акционо деловање и практично кроз циљеве вишег нивоа остварује задатке.

Са аспекта разматрања комуникацијске мреже или протока информација, сходно смеру кретања, важан елеменат представља приступ, тзв. *прогресивној информационој мрежи*, која у суштини одражава ставове стручњака или других лица у својству весника или сензора кризе. Њихов основни задатак јесте да се прихвате одређени ставови „нагоре” који могу упозорити на појаву кризе. Његова основна карактеристика је отвореност и једносмерност. Међутим, није прилагодљив са аспекта примењивости у оквиру војних организација, због строго формализованих односа који карактеришу војну организацију.

Насупрот прогресивној информационој мрежи, постоји и тзв. *ретроградна информациона мрежа*,⁵ која се заснива на јасно структурираној и организацијској концепцији, која је карактеристична за војну организацију, где се проток информација одвија одозго према доле, у смислу наређивања и издавања задатака и одоздо према горе, у смислу извештавања. Суштина овладавања кризом јесте у релацији која је карактеристична у односима субординације, тј. све информације

⁴ Lawrence, B. and Hardigree, D., „Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents” *Facilities*, Vol. 13, No 9/10, avgust 1995.

⁵ Исто, стр. 42.

и наређења полазе од команде – кризног тима, дакле од врха организације, а информације о степену реализације од извршилаца.⁶

Топ-менаџмент организације које су ван сфере војног организовања, у кризној ситуацији, брзо анализира узроке и процењује последице кризе и предузима конкретне мере за овладавање кризом. Највиши ниво одлучивања јесте команда, а у случајевима ванредних ситуација и кризни штаб – тим. Када су војне организације у питању, треба имати у виду да команда представља место одлучивања и увођења појединих мера.

Фазе процеса

Како истиче Н. Османгић-Беденик, резултати и спознаја процеса управљања кризом има пет фаза и пет нивоа који се могу приказати матрицом тока (слика 4).⁷ Матрица тока процеса кризе показује да је у основи тог процеса умреженост свих активности. Суштински елеменат који опредељује став управљања кризом и њеним овладавањем заснован је на стицању искустава из савладане кризе и сталном изучавању и имплементацији таквих искустава у адекватне кризне планове.

На слици 4 јасно се уочава ток и међузависност активности које су битне са аспекта управљања кризом (осенченим пољима у корацима један до седам), дакле, од превенције до коришћења искустава и њихове потпуне имплементације и доласка до нових сазнања о кризи.

Нивои	Фазе				
	превенција	рано упозорење	овладавање кризом	рехабилитација (обнављање)	коришћење искустава из кризе
садржаји информације	1	2	3	4	5
организација комуникација			6	7	
психологија					

Слика 4. Матрица тока процеса кризе⁷

⁶ HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, Composite risk management, US ARMY FM5-19,2006.

⁷ Матрица је са одређеним изменама преузета од Османгић-Беденик, Н.: *Криза као шанса*, Школска књига, Загреб, 2003, стр. 44.

Значајно је нагласити да почетна иницијација долази са психолошког аспекта путем индикатора и осећаја да нешто „није у реду“, чиме се развија спремност за развој кризног плана на садржајном нивоу. У следећем кораку пажња се усмерава на рано упозорење, дакле на рано сазнање и рано упозорење на нивоу информација где се практично обликују индикатори и информације. Ако се посматра детаљније, може се закључити да су прва два корака суштински усмерена ка превенцији кризе, односно ка тежњи да до кризе не дође уопште. Међутим, ако до кризе ипак дође, тј. ако је организација из „нормалног“ прешла у „ванредно“ стање, тада се активира свих пет нивоа у трећој фази.

У четвртом кораку развијају се мере управљања кризом, док је у петом кораку тежиште на комуникацијским и организацијским областима изласка из кризе.

Шести корак повезују нивои овладавања кризом и коришћење искустава из кризе, док седми корак представља комуникацијски акценат у организацијским областима изласка из кризе.

Непосредна повезаност и узајамни односи појединих фаза и нивоа дешавају се у одређеном времену и простору и представљају континуалну везу међусобног утицаја. Матрица тока процеса кризе управо наглашава ту везу односа зависности појединих фаза и нивоа процеса управљања кризом.

У суштини, процес управљања кризом представља конструктивно расуђивање, одлучивање и деловање које је усмерено на одређивање будућег стања и избегавање кризе. Ако то није могуће, онда подразумева ефикасан одговор и успешно овладавање кризом.

Процес управљања кризом, као што је већ претходно наглашено, обухвата широк спектар активности које се могу приказати појединим фазама. У ужем смислу, управљање кризом подразумева првенствено активности за време кризе, односно у периоду овладавања кризом (преокрет). Смисао системског управљања је доста шири и обухвата све активности превентивног деловања, овладавања кризом и реактивног одговора, што се назива управљање кризом у ширем смислу.

Криза је незаобилазни део у развоју било које организације, што важи и за војне организационе системе, без обзира на то о којем

нивоу се ради, тако да се не могу једноставно прескочити. Успешност одговора на кризу манифестује се кроз дужину периода кроз које пролази одређена организација и последицама које остају по организацију након кризе. Ако се пореди са истом организацијом и узима фактор успешности као категориј, после кризе остаје успешна или неуспешна организација. Ефикасна организацијска јединица или организациони систем, посебно војни, може да буде успешан са аспекта могућности овладавања кризом, првенствено ако располаже „алатом”, тј. одређеним методама и инструментима за спречавање, правовремено препознавање и овладавање кризом. Може се закључити да у таквим организационим системима криза ређе наступа, краће траја, а последице су мање.

Коначно, криза је редовна појава и уобичајено обележје сваког организационог система, посебно са аспекта развоја организација. Практично, свака фаза у развоју одређене организације или њеног функционисања носи собом одређене изазове и тражи другачији приступ менаџмента, другачију стратегију и начин управљања.

Успешност управљања кризом може се подвести под елементе фазног реаговања који, у суштини, и одсликавају карактеристике кризе. У том смислу може се говорити о фазама управљања кризом које обухватају:

- превентивно деловање (предвиђање) на спречавању настанка кризе,
- идентификовање кризе (да ли је наступила, како је препознати – индикатори и снаге) и
- реактивно управљање кризом, односно овладавање њоме (које се мере предузимају).

Основни предуслов ефикасног управљања кризом представља правовремено уочавање или спознају опасности, а посебна пажња посвећује се упозоравајућим сигналимa тзв. раног упозорења који треба да буду довољно осетљиви да региструју наступање кризе. Криза обично не наступа одједном и изненада, већ почиње лагано и са даљим негативним током поприма све израженије облике, што се може уочити на шеми 1.



Шема 1. Фазе процеса управљања кризом

Ако је интензитет кризне ситуације израженији, утолико су јаснији и њени знаци. Исто тако, уколико су израженији сигнали раног упозорења, то је и тежи „повратак” у претходно стање или нормалну активност. Наведена констатација свакако ставља у први план одговорност, ако се ради о војној организацији, односно менаџмент организације за изградњу система раног упозорења, који се манифестује у подацима како квалитативног, тако и квантитативног обима, о наступањима спољних и унутрашњих промена.

Посебно важан сегмент припада искуствима која је неопходно користити као поуку из кризе. При превенцији кризе тежиште је на способностима предвиђања, односно на сценаријима будућих праваца развоја. Дакле, превенција не обухвата само избегавање кризе, већ се односи и на припрему за незаобилазне кризе и кризе које се једноставно не могу избећи.

Централно питање у том случају представља кризни план којим се дефинишу све активности неопходне за овладавање кризом након њеног наступања. Када је криза наступила, тежиште је усмерено ка њеном овладавању, што подразумева њено ублажавање, смањење штете и обнављање као нови почетак.

Основне карактеристике и развој кризе

Суштина кризног менаџмента јесте стварање услова за доношење ефикасних и ефективних одлука у кризним ситуацијама. Ипак, мора се признати, појам кризни менаџмент није адекватан да потпуно опише кризно доношење одлука. Посебно је важно направити дистинкцију између кризног вођења и кризног менаџмента. Кризни лидери одлучују шта је у реду, док менаџери дефинишу како ће то бити спроведено (урађено). У табели 1 приказане су основне активности кризног менаџмента које су незаобилазне у свакој кризној ситуацији у којој се криза посматра са две компоненте. Ради се о компонентама ескалације и деескалације кризе.

Табела 1. Главне активности кризног менаџмента

		ОБЛИЦИ КРИЗА					
		ЕСКАЛАЦИЈА				ДЕЕСКАЛАЦИЈА	
Кризни менаџмент активности		Стање стабилности	Раздор-неслога	Конфронтација	Конфликт	Опадање-смиривање	Стабилност
	Ситуација праћења	X	X	X	X	X	X
	Подршка откривања кризе	X	X				
	Садржај кризе		X	X	X	X	X
	Дозвољено ангажовање				X	X	X
	Изградња стабилности					X	X

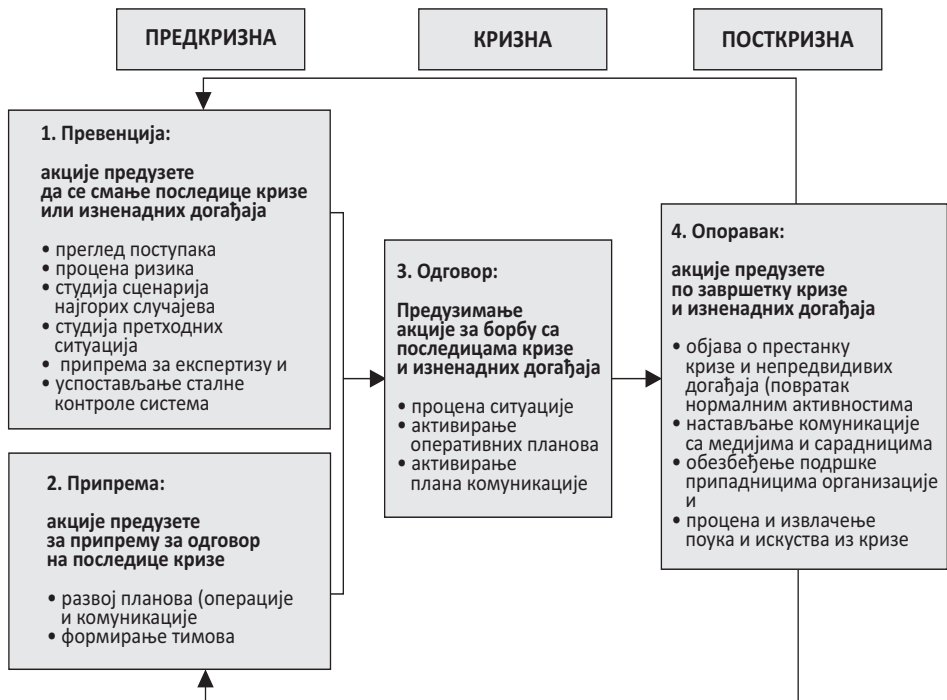
Исто тако, лидери одређују смер акција, операција на стратешком нивоу, а менаџери имају операцијски и тактички ниво да провере шта је урађено од онога што је одлучено на највишем нивоу. Ако се постави дилема или граница између кризног вођења и кризног менаџмента, може се доћи у ситуацију да је она нејасна и да у извесном смислу највећи и најбољи лидери могу бити добри менаџери, док менаџери морају често да преузимају улогу лидера, јер морају да предузму брзу акцију без додатних инструкција или смерница. Такође, „кризно руководство“ одлучује шта ће бити урађено и проверавају да ли сви извршавају постављене обавезе у „ланцу“ команди.

У супротном, то би био процес доношења одлука сличан академском семинару који резултира одличним дискусијама, дебатов и политичким опцијама, али не више, ако резултати у форми одлука нису спроведени на терену. Дакле, деловање кризног менаџмента почиње процесом који „производи“ најбоље одлуке које су повезане „ланцом“ команди.

Највећи број теоретичара слаже се да је кризни менаџмент заснован на интегралним процесима који чине четири фазе:

- фаза превенције (фаза спречавања кризе – опасности),
- фаза припреме,
- фаза реаговања (одговора) и
- фаза опоравка (враћање у редовно стање).

Овај процес рефлектује тренутну тенденцију у организацији која се може користити у процесима који се одвијају по нивоима ради смањења ризика (превенције) и способност адекватног реаговања (одговора).⁸ Ти нивои укључују преткризни, кризни и посткризни ниво (слика 5).



Слика 5. Нивои кризног менаџмента и фазе кризе

⁸ Кековић, З, Кешетовић Ж.: *Системи кризног менаџмента*, Факултет безбједности, Бања Лука, 2008.

Преткризна фаза – фаза превенције

Фаза превенције укључује активности предузете ради смањења последица кризе или непредвиђених догађаја. Превенција активности усмерена је на ка идентификацији и предвиђању (антиципацији) могућих критичних тачака и изненадних догађаја. Састоји се у идентификацији различитих могућности и каснијем предузимању проактивних мера. Менаџмент мора да има у виду оквир интегрисаног ризик- менаџмента да би се могле спроводити превентивне активности, у које спадају:

- преглед поступака (идентификација ризика и критичних ситуација),
- процена ризика, ризици који су највише вероватни по степену значаја,
- студија најгорих могућих сценарија (анализа сценарија и предвиђање модела),
- студија претходних ситуација (преглед ретроспективе сличних криза и изненадних догађаја),
- припрема за експертизу (идентификација специјалиста потребних за потенцијалне кризе и изненадне догађаје) и
- успостављање сталне контроле система.

Генерално је прихваћено мишљење да је немогуће потпуно предупредити кризу, предузети све мере превенције у случају кризе и изненадног догађаја. Без обзира на то, стални напори за предвиђање кризе и непредвиђених (изненадних) догађаја повећавају могућности избегавања настанка негативних догађаја.

Фаза припрема

Фаза припреме укључује активности предузете за припрему на ефекте кризе или одговора на изненадне (непредвиђене) догађаје. Припремне активности састоје се у планирању, у оба случаја, операције и комуникације, који представљају главна обележја одговора, административни модалитети, ресурси за обучавање и планови вежби.⁹

⁹ Кековић, З, Кешетовић Ж.: *Системи кризног менаџмента*, Факултет безбједности, Бања Лука, 2008.

Планирање (операција и активности)

Кризно планирање обухвата развој два типа планова: оперативни и комуникацијски. Оперативни план је оквир документа који садржи све информације које ће кризним менаџерима и тимовима бити потребне да ефикасно решавају кризу и непредвиђене догађаје. Другим речима, план мора обезбедити инструкције које ће бити праћене у таквим ситуацијама. Када команде праве планове требало би да избегну дуга објашњења и компликоване процедуре. Наступањем кризе или непредвиђеног догађаја и кад ниво тензија достигне врхунац нема времена за дуге састанке и преглед обимног плана пуног детаља. Циљ је да се састави документ који садржи све информације које су потребне за ефикасно деловање у кризним ситуацијама и изненадним догађајима.

Оперативни кризни план може да садржи следеће елементе:

- дефинисање кризе и непредвиђених догађаја и њихову покривеност планом,
- командну структуру, нпр. менаџмент-тим, одговорна лица – команде, везе са другим органима или командама и штабовима,
- административне надлежности и процедуре потребне у спровођењу одлука донетих током кризе и
- капацитете (кризни менаџмент-центар и логистика).

Неопходно је израдити комуникацијски план, заједно са оперативним планом. Комуникацијски план обезбеђује стратегију вођења и тактику која је неопходна, током и после кризе или непредвиђених (изненадних) догађаја. План ће помоћи свим актерима да имају исте услове за обавештавање и могућност реаговања током одговора. Комуникацијски план такође детерминише (дефинисане) представнике за информисање као мету аудиторијума и неопходне елементе капацитета комуникацијског плана.¹⁰

Тим за одговор формира се од команде или других лица из састава организације који могу бити позвани у решавању кризе или непредвиђених догађаја. Такав тим обично се састоји од кључних индивидуалаца организације или команде са ослонцем на специјалисте и експерте у различитим областима. Улога и одговорност сваког члана тима мора бити тачно дефинисана, а снаге намењене тиму морају

¹⁰ Töpfer, A.: Plötzliche Unternehmenskrisen-Gefahr oder Chance? Neuwied, Kriftel, Luchter-hand, 1999.

бити прецизиране у оперативном плану. Начин и методе рада тима менаџмент мора подржати.

Одређивање сарадника директно је повезано са величином организације и првим контактом између тима и других јединица (организација, организацијских састава) које ће обезбедити подршку током одговора на кризу. Наиме, величина организације условљава њену сложеност. Кризни тим мора да обезбеди имплементацију кризног програма и координацију са осталим организацијским целинама, чиме ће везе и односи успостављени са осталим организацијским целинама помоћи да се повећа координација одговора.

Систем обухвата све ресурсе који ће бити неопходни да одговоре на насталу кризу или непредвиђене догађаје, затим равномерну операционализацију функција, тј. инфраструктуре, технологија и људских ресурса. Недостатак једног од ових фактора може довести до парализовања акција које је предузео кризни тим. Дакле, неопходно је да се обезбеди приоритет у ресурсима и опреми, који су на сталном располагању.

Такви ресурси могу да буду:

- капацитети (кризни центар),
- комуникацијска опрема (телефонске линије, факс-машине, мобилна телефонија, компјутерске мреже, способност телеконференције, компјутери итд.),
- резервна опрема и ограђени земљишни простор и
- особље за подршку (посебно лице – службеник који даје задатке сваком тиму за деловање, обезбеђење, и сл.).

План може бити бескористан и неефективан ако није тестиран, а таква информација може да се добије у самој кризи. Постојање кризног плана може менаџерима или другим припадницима организације дати погрешан осећај безбедности. Да се избегне „папир-план” синдром, потребно је да планови периодично буду тестирани и да тим за одговор и њихови чланови подршке имају одговарајућу обуку (тренинг) – вежбање. Без обзира на то о каквој врсти вежбе је реч, неопходно је да у њој учествује командант – главни руководилац у саставу тима, будући да он наређује активирање планова и даје оцену кризе и непредвиђених догађаја.

Увежбавање и вежбе помоћи ће за:

- одржавање високог нивоа свести и одговорности,
- упознавање чланова са плановима (оперативним и комуникацијским),

- проверу ради стицања увида да су сви чланови упознати са њиховим улогама у плановима (улоге и одговорности),
- упознавање чланова са механизмима, опремом и процедурама потребним за имплементацију плана,
- трансформацију сумарних планова у конкретне акције и
- давање прилике да се поставе питања и изрази став који се некога тиче.

Свака вежба треба да буде праћена извештајем и анализом који нас обавештава шта је урађено, а шта није. Овај тип сесије (предузетих мера) даје могућност редефинисања планова и поновне процене одговорности које ће припадници организације и осталих целина поднети у стварној кризној ситуацији.

Фаза реаговања – одговора

Фаза одговора укључује акције предузете за борбу са последицама кризе и непредвиђених догађаја. Одговор на кризу води ка преузимању контроле и прихвата негативне ударце. Активности одговора на кризу се понављају или су једновремене зато што су кризе непредвидиве. Одговор захтева комплекс нивоа координације операција и комуникације – у зависности од природе кризе или непредвиђених догађаја. Главне активности фазе одговора прате: *процена ситуације, активирање кризног плана и активирање плана комуникација.*

Процена ситуације

Процена ситуације посебно се манифестује у прикупљању информација о кризи или непредвиђеним догађајима и детерминише поузданост извора информација. Овај иницијални корак помаже приступу обиму проблема и детерминише команду. Има удео ауторитета носилаца активности операцијског и комуникацијског плана ако је неопходно. Процена ситуације заснива се на процени ризика коју треба да реализују посебно обучена лица, која имају знања за идентификацију потенцијалних опасности, дефинисање критеријума и реализацију квантификације ризика.

Активирање кризног плана

Активирање кризног плана имплицира иницирање одговора на кризу. Обично је пропраћено контактима са заинтересованим странама,

ради преиспитивања проблема и утврђивања приоритетних мера. Кризни тим, у кратком времену, треба да мобилише планиране ресурсе и стави их у оперативну употребу ради обуздавања (смањења) штете и опасности, а ради наставка тражења дугорочних решења.

Активирање плана комуникација

Активирање плана комуникације иницијално садржи брзу припрему званичне позиције команде (руководства). Иницијалне активности обухватају:

- утврђивање заинтересованости медија за ситуацију,
- избор и именовање лица за односе са медијима и
- припрему онога што је потребно медијима.

Одговор медијима препознаће и објаснити обим проблема и уверити јавност да су мере које се предузимају и руководство дорасли ситуацији. Команда ће наставити са комуникацијом са интерним и екстерним заинтересованим странама кроз ажурирање и поделу свих одговарајућих информација.

Фаза опоравка (обнављања) – успостављања планираног стања

Фаза опоравка садржи бројне типове активности (акција) предузетих у односу на последице кризе и неподвижених догађаја. Активности опоравка укључују:

- званично објављивање да је криза завршена,
- остајање у контакту са медијима и сарадничким организацијама,
- обезбеђење подршке особљу организације и
- процену обучености организације (научене лекције).

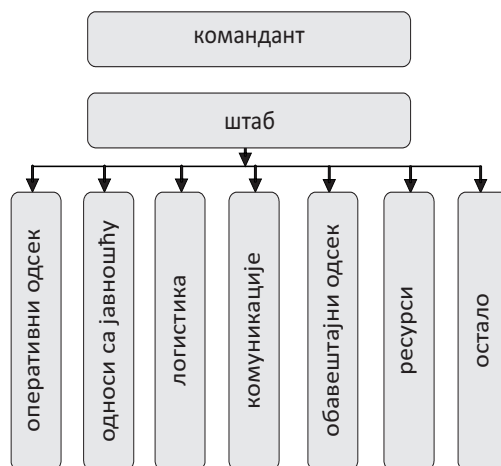
Повратак редовним активностима захтева званичну објаву да су ефекти кризе завршени. Иако је кризна ситуација постепено нестала потребно је да команда остане у контакту са медијима и сарадничким (партнерским) организацијама. То омогућава остваривање дугорочног програма решења идентификованих током фазе одговора. Појединачна пажња требало би да буде усмерена у подршци запосленима у организацији који могу да пате од стреса или екстремне исцрпљености као резултат ангажовања у кризи.¹¹

¹¹ Кековић, З, Кешетовић Ж.: *Системи кризног менаџмента*, Факултет безбједности, Бања Лука, 2008.

Коначно, фаза опоравка треба да укључи процес организационог учења, да процени која су искуства драгоцена и угради га у кризну културу организације. Кризе и непредвиђени догађаји могу имати позитивне и негативне ефекте на професионалну и јавну слику организације. У било ком односу организацијска заинтересованост може довести у искушење пропусте који рефлектују компоненте у кризи – кризном менаџменту. С једне стране, организација која је успешно изашла из кризе може веровати да је сада спремна да превазиђе сваку сличну ситуацију. С друге стране, друга организација која је једва преживела кризу може увидети да је веома тешко вратити се, погледати уназад и покушати превазићи болну лекцију.

Тимови за кризно управљање

Важан елемент управљања у кризним ситуацијама је тимски рад. Значај овог сегмента долази до изражаја у фази стварања програма, као и у оперативним фазама управљања кризом. Иако је указано да не постоји образац управљања у кризним ситуацијама, могу се препоставити „кључне компоненте” унутар управљачких екипа (шема 2) за кризне ситуације.



Шема 2. Начелна структура тима за кризно управљање¹²

¹² Николић, В., Живковић, Н.: *Безбедност, радне и животне средине, ванредне ситуације и образовање*, Факултет заштите на раду, Ниш, 2010.

Вођа тима

Организације какве су војне имају дефинисане команде (штабове, тимове) за реаговање у кризним ситуацијама. Шеф тима може да буде командант или лице које он овласти, што зависи од нивоа и важности кризне ситуације. Шеф тима има свеукупну одговорност за управљање и координацију активностима тима за управљање у кризним ситуацијама. Одговоран је за: састављање тима за управљање у кризним ситуацијама; организацију и усмеравање почетних расправа екипе за управљање у кризним ситуацијама; активирање тима за управљање у кризним ситуацијама; усмеравање трошкова операција тима за управљање у кризним ситуацијама; извештавање претпостављених и обавештавање стејкхолдера; идентификовање и потврђивање приоритета елемената о доношењу одлука и деактивирање тима за управљање у кризним ситуацијама.

Официр за операције

Операције представљају подручје функционисања одговорно за управљање у неком евентуалном озбиљном инциденту или кризној ситуацији. Део тима за операције активира одобрену операцију, надгледа организационе елементе и места где ће се они примењивати, учествује у прављењу плана акције и имплементацији, те надгледа извршење плана акције. Конкретно, официр за операције: даје задатке особљу за реализацију задатака у операцији; надгледа спровођење операција; успоставља, активира и надгледа центар за операције у ванредним ситуацијама, обавља потребне процене; тражи потребне додатне ресурсе; развија и иницира стављање ресурса на располагање и извештава о специјалним активностима и збивањима шефа тима за кризне ситуације.

Обавештајни официр

Део тима за обавештајну делатност одговоран је за усмеравање, прикупљање, анализирање и ширење битних информација које се односе на неку кризну ситуацију и претњу. Обавештајни официр: указује на битне елементе информација и других тражених обавештајних података који подржавају активности одговора и санације кризне ситуације; идентификује оно што је потребно за праћење и надгледање

подручја на којем се одвија кризна ситуација; тражи, прима и обрађује информације од других обавештајних елемената и ставља их на располагање шефу тима или особама које утврђују извршну политику; надгледа и координира активности тима у кризним ситуацијама усмерене на прикупљање обавештајних података; руководи базама података различитих прогноза; успоставља јединице за информисање и потребни систем извештавања и сачињава и презентује извештај о статусу операције.

Официр за логистику

Део тима надлежан за логистику одговоран је за набавку, снабдевање и планирање средстава и опреме, услуга, материјала и транспорта који ће бити потребни током кризе или ванредне ситуације. Основни задаци официра за логистику: организација дела тима одговорног за логистику; предвиђање потребних средстава и опреме, материјала и транспорта за планиране и предвиђене оперативне акције; учешће у планирању медицинских, комуникацијских и планских потреба; руковођење захтевима за додатним ресурсима; информисање команданта (директора), шефа тима и чланове тима о капацитетима подршке; процена будућих захтева за услуге и подршку и документовање активности секције за логистику.

Официр за планирање

Планирање се користи као опсежни део управљања ванредном ситуацијом или особља за одговор у кризним ситуацијама. То значи да је планирање интегрално за све аспекте операција јединице пре, током и после инцидента. Планирање пре акције одговора служи како би организовало, индоктринирало и припремило особље које је одговорно за поједине улоге које ће извршавати задатке током различитих врста одговора.

Иницијално планирање потребно је ради координације припрема средстава и различитих екипа за правовремену употребу. Модификовање и стварање специјалних планова током инцидента најкомплекснији је аспект планирања. Континуирано стварање планова и стратегија одговорност је дела тима за планирање. Официр за планирање одговоран је за: стварање и процену плана акције у некој кризној ситуацији; прикупљање и развијање алтернативних стратегија; идентификовање потребних ресурса; развијање планова оперативне

акције, као и планова за део тима за планирање и континуирано процењивање неког инцидента или кризне ситуације и давање повремених предвиђања како ће се инцидент или кризна ситуација развијати.

Систем управљања у кризним ситуацијама које нека организација успоставља може да има различите приступе. Наиме, кризни тим за кризне ситуације могу чинити: виши руководиоци из различитих сфера, који ће укључивати појединце с искуством, образовањем и одговорношћу у подручјима као што су односи с медијима, односи с јавношћу, кадровским, финансијским, оперативним, обавештајним, војним и логистичким питањима, особље за осигурање техничке, логистичке и административне подршке кризном тиму, уколико је таква подршка потребна и специјалне радне групе које се баве конкретним питањима управљања у екипама за ванредне ситуације, као што је концентрисање на питања дугорочног стратешког планирања потребног да би се одговорило и опоравило од конкретног инцидента (нпр. хуманитарна помоћ).¹³



Слика 6. Рад тима за кризно управљање

¹³ Barton, L. (2001), *Crisis in Organisations II*, South-Western Publishing Co., Cincinnati

Други приступ је формирање кризног тима од лица из састава организације који нису на највишим менаџерским функцијама. Шеф таквог тима је лице које познаје све функције организације и мора да буде на директној линији са највишим менаџментом.

Важно је да у саставу кризног тима буду представници свих организационих целина у оквиру организације. Људи који се налазе у саставу тима треба да, поред менаџерских, имају и способности ефективног комуницирања, као и логичког закључивања. Ове вештине омогућују им да олакшавају размену идеја између различитих сектора у оквиру организације, дефинишу и прате мере које могу утицати на систем уверења у оквиру кризног плана, прикупе мишљења запослених о потенцијалној кризи и кризном менаџменту и подстакну нове експерименте који могу допринети да се организација припреми за кризу. Тим треба да буде кохезиван са високим степеном комуникације, поверења, укључености и посвећености, уз изванредне способности за доношење одлука, како у оквиру тима, тако и у односу на целу организацију. Свака од ових вештина има веома важну улогу у организовању и дизајнирању плана, селекцији и делегирању чланова у кризне јединице и обуци групе и чланова организације у вези с кризним планом. У том смислу битна ограничења ефективности кризног тима била би интерперсонални конфликти, неоптимални тимови и неефективно доношење одлука.

Коришћење тимова у оквиру организације постало је стандардна пракса међу највећим светским компанијама и организацијама свих врста. Оне су пронашле неколико предности коришћења тима; нпр. прикупља се више информација, стимулише се креативност, подстиче се постизање сагласности са значајним одлукама, посвећеност извршењу задатка, неоптерећеност осталим пословима...

С друге стране, постоје и недостаци коришћења тимова као што су трошење времена, новца, енергије, ресурса, могућност настанка конфликта, оријентисање ка групним идејама, доминација чланова и недостатак индивидуалне одговорности.

Тим представља групу људи са различитим биографијама, функцијама, образовањем, способностима, и нивоом знања потребних за реализацију неког задатка. Чланови тима заједно раде на постизању циљева око којих су се унапред сагласили. Притом они изграђују самоидентитет и свој имиџ који постаје кохезивна и мотивациона сила за чланове.

Истраживачи су указали на то да постоје одређени индивидуални и са тимом повезани фактори који могу повећати или смањити ефек-



Слика 7. Тимови Војске Србије ангажују се у оквиру мултинационалне операције „Аталанта”

тивност тима. На пример, способност појединца да ради у оквиру тима повезана је са факторима као што су склоности, опште способности (посебно вербална интелигенција) и поједине способности које су у непосредној вези са задатком. Да ли ће тим бити ефикасан зависи и од његове организације (подела рада и овлашћења међу члановима), норми (формална и неформална правила понашања која група развија да би регулисала понашање својих чланова), састава (карактеристика групе као што су способности, вредности и потребе чланова тима које су у вези са задатком, индивидуалне различите варијабле као што су старост, пол, раса), вођства (метод утицања на резултате тима кроз директна и индиректна интерперсонална средства) и величине (број чланова који активно учествују у решавању задатка).

Статистички подаци јасно указују на то да нису сви тимови ефикасни. Различити фактори могу утицати на ефикасност и ефикасност тима, као нпр. недостатак времена, информациони ресурси, процедурални конфликти, лоше вођство групе, незаинтересовани и немотивисани чланови, недостатак организационе помоћи, финансијске компензације и измене организационих очекивања. Такође, и други

фактори могу утицати на ефективност тима, као што су претходне интеракције, познавање задатка, способности за вођење и организациона култура.

Претходне интеракције или групна блискост могу утицати на ефективност кризног менаџмента. Истраживања показују да чланови тима који међусобно познају ставове, понашања и способности једни других могу слободније и отвореније комуницирати у групи, што може повећати укупну ефективност целог кризног тима. Они су слободнији да изразе своје неслагање, спремнији да деле идеје и уче једни од других, испољавајући веће задовољство постигнутим резултатима од чланова тима који се не познају од раније.

Други фактор који може имати значајну улогу у кризном тиму је хомогеност. Она се односи на то колико су чланови тима слични по свом систему вредности, психолошком профилу, стилу комуницирања, раси, полу, ставовима, веровањима, способностима, вештинама, доношењу одлука и поседовању информација које су релевантне за успешно обављање задатка. Истраживачи налазе да је хетерогеност предност, будући да су овакве групе креативније, имају боље идеје и да, стога, доносе квалитетније одлуке.

Следећа компонента која може утицати на ефективност кризног тима јесте поседовање знања које се односи на задатак који треба решити. Испитивања показују да знање и информације које поседују чланови групе пре заједничке дискусије утичу на ефективност у доношењу одлука. Тимови чији чланови нису имали претходно знање морали су да уче у ходу. Они нису били систематични у планирању, интерпретацији, схватању и разумевању онога што су радили. Дакле, тимови које чине чланови који поседују релевантна знања пре могу да генеришу добре идеје од оних који та знања не поседују.

Четврти фактор који утиче на ефективност тима односи се на лидерски стил. Од способности лидера да управља различитим понашањима чланова тима и свих запослених зависи успешност у савадавању кризе. Кризни лидер мора поседовати и демонстрирати јаке интерперсоналне вештине које ће мотивисати чланове тима и све запослене да раде на остваривању циљева организације. Штавише, он мора бити у стању да инспирише самопоуздање чланова тима и запослених који треба да верују да је организација у стању да се врати у режим нормалног рада. Харизматични лидер поседује визију, гради односе, користи емоције и ентузијазам. Стресне околности које прате кризу дискредитују постојећу дефиницију стварности,

што отвара простор за харизматичног лидера који има визију. Он одговара ситуацији која тражи комбинацију високе укључености и активног лидерства заједно са емоционалном посвећеношћу и изузетним напорима, како лидера, тако и следбеника у остваривању идеолошких циљева. Према томе, харизматички лидерски стил може бити ефективнији у контролисању и елиминисању организационе кризе.

Пети фактор који може да утиче на ефективност кризног тима јесте организациона култура која подразумева оно што запослени опажају и како то опажање ствара обрасце веровања, вредности и очекивања. У случају кризе вредности, веровања и претпоставке, које међусобно деле припадници организације, могу утицати на њен повратак у стање нормалног функционисања. Неке организације схватају кризни менаџмент као нешто непотребно или, још горе, да већ имају имплементиран систем кризног менаџмента. Такво схватање може довести до губитака и угрозити организацију. На пример, менаџери и руководиоци који верују да је њихова организација свемоћна могу бити неприпремљени на већу кризу. Неке организације су жртве предимензиониране културе, а њени чланови могу испољити стид, бес и понижење за време кризе. Запослени могу сматрати да је кризни тим неспособан, некомпетентан, немаран и безвредан, што може угрозити његову ефективност.

Примена у хуманитарним операцијама

Савремени хуманитаризам је предмет проучавања у многим дисциплинама, правним и политичким наукама, међународним односима, антропологији, као и недавно развијеним пољима истраживања, као што су студије о избеглицама, мировне студије сукоба, али и у контексту војне интервенције, међудржавних односа, националног суверенитета и, донекле, помоћи у храни.

Током последњих година много се расправља о хуманитарним принципима, као и о квалитету професионализма у пружању хуманитарне помоћи. Сходно хуманитарним принципима потребно је да се приоритет даде задовољавању основних људских потреба, дугорочној обавези да се финансирају програми за храну, да се помоћ не уручује зарађеним странама, да се поспешује локални капацитет на свим нивоима и да се строго раздвоје војне и цивилне активности. У савременим

хуманитарним операцијама немогуће је раздвојити војни и цивилни део учешћа у операцијама, из простог разлога што је неопходно обезбедити сигурне коридоре којима може да се транспортује неопходна помоћ. Капацитете и довољну силу за обезбеђења таквих коридора има једино војска.

Проширена употреба војних снага у зонама оружаног сукоба донела је нове дилеме. По мишљењу неких аналитичара, употреба силе није у складу са хуманитарним вредностима, а оружана хуманитарна интервенција напосто је оксиморон. Ипак, у неким ситуацијама војно присуство омогућило је да се помоћ лакше допреми у оне области где је било незамисливо да уђу „хуманитарци“ (Сомалија), како би зауставили епидемију колере међу избеглицама из Руанде или обезбедили проток помоћи у Босни.

На практичном плану хуманитарне агенције су свесне да војне претње намећу озбиљне ризике њиховом особљу, кад зарађене стране третирају хуманитарне конвоје у пратњи војске као легитимне циљеве. Поред тога, тамо где војно особље обавља хуманитарне послове оправдано се страхује да ће њихово задирање у хуманитарни простор помешати војне и политичке циљеве са хуманитарним. Војна заштита подразумева да хуманитарно особље може остати у ратним зонама и обављати своје послове, али као резултат тога морају да сведоче о злочинима које не могу спречити. То представља нову моралну дилему за хуманитарне агенције: да ли обелодањивање таквих злочина у светској јавности и медијима још више угрожава становништво захваћено ратним сукобом тако што локалне вође неће дозволити приступ хуманитарцима или, пак, помажу тако што ће становништво учинити свеснијим цене страдања.

Велики је изазов створити један оквир у којем ће домен хуманитарних послова бити јасно одређен и разграничен од војног деловања који неизбежно уплиће политичке консидације и интересе, који онемогућавају да хуманитарно особље рачуна на „чисто војну помоћ“, тј. да има користи од ближе сарадње са војском, која јој обезбеђује заштиту. Другачије речено, потребно је да се установи један број смерница које се односе на сарадњу са хуманитарним организацијама и агенцијама, али и оружаним снагама у хуманитарним кризама.

Карактеристично је да се посебна пажња посвећује комбинованим операцијама, у којима су на делу спектар пружања хуманитарне помоћи, операције успостављања и одржавања мира, као разрешење сукоба преко стратегија „сузбијања безбедносних ризика“ за међу-

народну заједницу. Овим приступима је заједничко да се одржава тренд из 90-их, када је дошло до повезивања „чистих“ хуманитарних операција и војних интервенција. Посебно је повећана улога војске, која и даље расте, али која се и мења.

Приступи сузбијању безбедносних ризика често полазе од хуманитарног императива. Кад се узму у обзир негативни чиниоци војног уплитања у хуманитарне послове јасно је да одлука да се хуманитарним задацима не пружи безбедносна подршка има велику тежину и да се не доноси олако. За то су значајна два фактора:

- војне снаге могу да пруже веома вредну и неопходну помоћ спровођењу у дело хуманитарних операција,
- политичке елите склоне су да подстичу и промовишу овај тип цивилно-војне сарадње и спреге, очекујући политичке поене који из тога могу да се добију.

Негативни аспект хуманитарне помоћи односи се и на огромну профилацију хуманитарних агенција у данашње време, као и на њихову све већу рањивост наспрам контроверзних и сложених трендова у међународној арени; то је утицало да хуманитарно особље и хуманитарне агенције буду уплетени у грађанске и етничке сукобе, због чега хуманитарна заједница треба да ревидира своје фундаменталне принципе и позабави се етиком на којој се заснива.

Може се закључити да је у области деловања војних јединица неопходно познавати и примењивати принцип и метод кризног менаџмента.

Закључак

Рад је настао као израз потребе у попуњавању празнине у теоријском приступу кризном менаџменту и кризним ситуацијама. Празнина је евидентна, првенствено у промењеној улози Војске и њеном ангажовању у кризним ситуацијама у контексту доктринарних докумената која разматрају наведену проблематику. Нужно је било теоријски размотрити основне приступе кризном менаџменту и, посебно, разумевању кризних ситуација.

У раду се истиче да су кризне ситуације универзалне категорије, опште- присутне, које имају своје фазе деловања и начина превазилажења кроз управљање у свакој од дефинисаних фаза. Посебна пажња посвећује се садржајима управљачких функција, карактеристичних за сваку фазу.

Понуђен је могући начин управљања у кризним ситуацијама кроз формирање тимова за управљање и претпостављена је структура тима која би могла дати добре резултате, универзално прихватљиве за све врсте криза. Такође, учињен је и осврт на управљање у хуманитарним операцијама које су посебно карактеристичне као начин решавања кризних ситуација.

Може се закључити да је превентивно деловање врло значајно и да је тој фази неопходно посебно посветити пажњу, односно управљати кризом у ширем смислу, уз уважавање и осталих елемената који су саставни део целог процеса кризног менаџмента.

Литература:

1. Barton, L.: *Crisis in Organisations II*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 2001.
2. HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY, Composite risk management, US ARMY FM 5-19, 2006.
3. Кековић, З., Кешетовић, Ж.: *Системи кризног менаџмента*, Факултет безбедности, Бања Лука, 2008.
4. Ковач, М.: *Стратегијска и доктринарна документа националне безбедности*, Свет књиге, Београд, 2003.
5. Lawrence, B. and Hardigree, D., „Risk and crisis management in facilities: emerging paradigms in assessing critical incidents” *Facilities*, Vol. 13, No 9/10, avgust 1995.
6. Osmanagić-Bedenik, N.: *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb, 2003.
7. Rosenthal, U., ‘t Hart, P. and Charles, T.M., „The World of Crisis and Crisis Management” in *Coping with Crises. The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, edited by Uriel Rosenthal, Michael T. Charles, and Paul ‘t Hart. Springfield, IL: Charles C. Thomas, 1989., r.15.
8. Töpfer, A.: *Plötzliche Unternehmenskrisen-Gefahr oder Chance?* Neuwied, Krißtel, Luchter-hand, 1999.
9. Николић, В., Живковић, Н.: *Безбедност, радне и животне средине, ванредне ситуације и образовање*, Факултет заштите на раду, Ниш, 2010.