

PROF. DR SRĐAN MILAŠINOVIĆ*
Kriminalističko-policijska akademija, Beograd

PROF. DR ŽELIMIR KEŠETOVIĆ
Fakultet bezbednosti, Univerzitet u Beogradu

PROF. DR DARKO NADIĆ
Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu

MOĆ I NEMOĆ KRIZNOG MENADŽMENTA U SUOČAVANJU SA MODERNIM KRIZAMA

Sažetak: *Krize predstavljaju konstantu društvene istorije. Sa napretkom ljudskog saznanja porasla su i sposobnosti za upravljanje krizama. Međutim, istovremeno u savremenom globalnom, povezanom, međuzavisnom visokotehnološkom okruženju u kome su svi procesi ubrzani, menja se priroda kriza i one dobijaju sasvim nove karakteristike. Bilo da se nazivaju modernim ili fundamentalnim, ove krize stavljaju krizne menadžere na ozbiljan ispit, pokazujući ograničene domete tradicionalnog promišljanja krize i nemoć, pa i kontraproduktivnost klasičnih alata kriznog menadžmenta. Nužno se nameće potreba kreativnog multidisciplinarnog pristupa i traženja novih odgovora na ovu novu vrstu kriza.*

Ključne reči: *moderna kriza, funamentalna kriza, krizni menadžment*

JEL klasifikacija: D74, H69

1. Uvod

Činjenica da su krize i konflikti jedna od konstanti društvenog života sasvim je u skladu sa Hegelovom opaskom da „istorija nije tlo sreće“. Imena i datumi velikih kriza i konflikata obeležavaju epohe, a pod njihovim uticajem menjala su se društva, kulture i civilizacije. Uprkos tome što se na početku XXI veka ljudsko znanje multiplikuje veoma brzo, a čovekova moć nad prirodom izgleda bezgranična, Urlih Bek upozorava da moderni čovek danas živi u „društvu rizika“, opsesivno zabrinut za svoju bezbednost i veoma osetljiv na najmanji znak njenog ugrožavanja. Zločin nad američkim građanima 11. septembra 2001. srušio je iluziju neranjivosti velikih i moćnih. Dijalektika se pokazuje i kroz dvostruku ulogu novih sofisticiranih tehnologija koje, s jedne strane, doprinose sekurizaciji, ali, s druge, donose i nove mogućnosti za nastanak katastrofičnih događaja. Iz današ-

* E-mail: srdjan.milasinovic@kpa.edu.rs

nje perspektive posledice nekih novih tehnologija, na primer genetskog inženjeringa, ne mogu se čak ni zamisliti. Koncentracija populacije u velikim urbanim konglomeracijama i sve složenije infrastrukture povećavaju ranjivost zajednica i na klasične prirodne katastrofe. Najzad, savremeni svet, mada najtešnje povezan u svojoj dosadašnjoj istoriji, daleko je od toga da bude beskonfliktna harmonična zajednica, budući da su još uvek prisutni duboki strukturni rascepi na bogate i siromašne, ali i podele po drugim osnovama, kulturnim, rasnim, tribalističkim, etničkim, religijskim – što proizvodi visoki konfliktni potencijal i sukobe različitog intenziteta i trajanja. Osim toga, moć i bogatstvo kao osnovne „vrednosti“ savremene civilizacije, naslonjene na određene arhetipske obrasce čoveka kao gospodara prirode koji ima apsolutni ontološki prioritet, dovode planetu Zemlju na rub propasti, o čemu govore savremeni izazovi i pretnje od nuklearnog holokausta do globalnog otopljanja i klimatskih promena koje mogu dovesti do novog ledenog doba.¹

Permanentno usavršavanje sredstava rata (u svetu se dnevno troši više milijardi dolara za ratnu tehniku)² i stalna pretnja nuklearnom i ekološkom katastrofom, čine postmoderni svet „globalnim društvom rizika“ (U. Bek), u kome aktivnosti jedne zemlje imaju dramatičan uticaj i na populaciju izvan njenih granica. Ovo važi i za devastirajuće krize kao što su prirodne katastrofe, međunarodne i unutrašnji poremećaji u snabdevanju vitalnim proizvodima i uslugama, industrijski i nuklearni akcidenti, akcidenti na avionima i brodovima, laboratorijski eksperimenti koji se otmu kontroli, neredi i drugi socijalni konflikti, teroristički napadi na istaknute lidere i obične građane, otmice vozova, aviona, brodova, glad i epidemije zaraznih bolesti. Sve ovo predstavlja ozbiljan izazov za društvenu teoriju, ali i institucije socijalne kontrole – u prvom redu policiju i druge subjekte sistema bezbednosti. Istovremeno, ovi realni i razarajući događaji predstavljaju izazov za društvene, političke i upravljačke elite i dovode u pitanje filozofsku, socijalnu i moralnu prirodu političkih lidera, društva i svetske zajednice, uzrokujući promene čiji je intenzitet ranije bio nezamisliv. Sećanja na nemire u Brikstonu, katastrofu Čelindžera i NE Černobil, potonuća brodova Estonija i Akile Lauro, epidemiju side i dr., praćena su strahom, tugom i besom, ali i pitanjima: Zašto se to desilo? Da li se katastrofa mogla izbeći? Ko je odgovoran? Odgovori su često nekompletni, dokazi nisu potpuno dostupni uvidu, a javnost je uglavnom sklona da brzo zaboravlja.

Ipak se mora konstatovati da je naša misao o krizama evoluirala. Shvatanje katastrofe i razaranja kao božje kazne³ je manje-više prevaziđeno, mada i danas

¹ S. Milašinović, Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2009.

² Šire videti u: S. Milašinović, Ž. Kešetović, „Krizna i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju“, *Megatrend revija*, vol. 5, br. 1, 2008, str. 167-185.

³ Jednu od najvećih katastrofa starog veka – propast Rimskog carstva, sv. Avgustin Blaženi je u svom epohalnom delu *O državi božjoj*, objašnjavao na teološki način, odnosno

mnogi Afrikanci o sidi govore u ovim terminima. Racionalno-naučno objašnjenje uzroka, obrazaca i karakteristika kriza dominiraju savremenim mišljenjem.⁴ Bez obzira na to, krize i katastrofe će nastavljati da nas iznenađuju i ubuduće. Vreme je da se ovi događaji uzmu ozbiljno, da iz njih počne da se uči i da ta znanja počnu da se primenjuju kako bi se ubuduće takvi događaji izbegli, ili barem ograničile njihove štetne posledice.

Upravo u tome i jeste smisao zasnivanja kriznog menadžmenta kao novog istraživačkog polja i naučne discipline, što se u zapadnim zemljama uglavnom odigralo u drugoj polovini dvadesetog veka. Tehnike i metode razvijene u okviru ove discipline pokazuju se uglavnom kao uspešne u prevenciji i savladavanju klasičnih („normalnih“) kriza.⁵ Međutim, moderno društvo, kao izuzetno dinamično okruženje u kome je jedino promena stalna i izvesna, uticalo je i na izmenu prirode i karaktera modernih kriza koje se ponašaju po sasvim drugačijim obrascima od klasičnih („normalnih“) kriza. Posledica ove fundamentalne promene je činjenica da stari i oprobani odgovori na klasične krize ne samo da postaju neefikasni u suprotstavljanju modernim krizama, već su često kontraproduktivni. Oni ne predstavljaju deo rešenja, nego praktično postaju deo problema.⁶

U navedenom kontekstu moderne krize, bitno različite po svojoj suštini, fenomenologiji i efektima, predstavljaju svojevrsan izazov kako za naučnike i istraživače, tako i za krizne menadžere i rukovodioce u organima uprave, posebno u policiji i drugim agencijama zaduženim za hitno reagovanje, neprofitnim organizacijama i privrednim kompanijama.

2. Klasične i moderne krize

Moderni koncept krize potiče iz medicinske literature u kojoj označava opasno stanje zdravlja organizma iz koga on ne može da se oporavi bez permanentnog oštećenja, spoljašnje intervencije ili bez bazičnog restrukturiranja, budući da samoodbrambeni (imunološki) mehanizmi organizma nisu dovoljni da ga izvuku iz krize. Naučnici u oblasti društvenih nauka pozajmili su navedenu osnovnu medicinsku metaforu da opišu krize u ekonomskim, političkim, socijalnim i kulturnim sistemima. Iako nema saglasnosti o njegovom značenju, kriza je veoma popularan i široko korišćen termin. Čak se navodi da popularnost

činjenicom da je Rim bio „zemaljska“ (civitas terrena), a ne „Božja država“ (civitas Dei). - A. Augustin, O državi božjoj, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1982.

⁴ A. Boin, C. Kofman-Bos, W. Overdijk, „Crisis simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats“, *Simulation & Gaming*, vol. 35, no. 3, 2004, str. 378-393.

⁵ S. Milašinović, Ž. Kešetović, „Krizna i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju“, *Megatrend revija*, vol. 5, br. 1, str. 167-185.

⁶ Opširnije videti u: Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.

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

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

Šta ovi termini znače i kakav odgovor (reakciju) podrazumevaju, ostaje, međutim, problematično.

O krizi postoji obimna literatura, pa time i mnogo definicija koje se delom poklapaju, a delom razilaze. Kriza je isuviše kompleksna pojava da bi se lako definisala. Nesreća (*adversity*) poremeti normalne uslove i stvori pometnju, a specijalizovane organizacije (agencije) dobijaju zadatak da sve vrata u normalno stanje. Međutim, kada nesreća prevazilazi normalne granice, ulazi se u svet krize.

S obzirom na činjenicu da je fenomen kriza pobudio pažnju većeg broja istraživača iz različitih naučnih disciplina i oblasti (ekonomije, istorije, politike, medicine, ekologije, psihologije, itd.), to se često i pojam krize, pored izvesnih opštih karakteristika (situacije koja je dostigla kritičnu tačku i nalazi se na prekretnici ka boljem ili lošijem) često koristi u sasvim specifičnim značenjima karakterističnim za različita istraživačka polja. Tako psihologija govori o krizi ličnosti, medicina o krizi kao vrhuncu teške bolesti (ili krizi u sistemu zdravlja u zemlji), a ekologija misli na kritičnu ugroženost životne sredine. Čak i u

okviru iste nauke, na primer ekonomije, postoje različitosti u upotrebi pojma; tako makroekonomija govori o krizi kao zaokretu konjunkturnog ciklusa koji je tekao regularno, a mikroekonomija o krizi kao stanju ugroženosti preduzeća, odnosno pojedinačnog privrednog subjekta.⁷

U naporima da se usklade različite perspektive, termin „kriza“ se obično koristi kao „kutija za sve“, tj. kao koncept koji obuhvata sve tipove negativnih događaja. U još širem vidokrugu termin kriza se primenjuje na situacije koje su neželjene, neočekivane, nepredvidive i skoro nezamislive, a uzrokuju nevericu i nesigurnost. Osvrćući se na brojne definicije u *Međunarodnoj enciklopediji društvenih nauka*, Džejms Robinson zaključuje da su one ili previše precizne i specifične, i stoga nisu široko primenljive na različite situacije, organizacije i subjekte, ili su pak suviše široke, odnosno neomeđene u značenjima, pa je u tom slučaju teško razlikovati krizu od *nekrize*.

Savremenu definiciju krize daje Pol t'Hart, navodeći da je ona „neprijatan događaj, koji predstavlja izazov za donosiocima odluka, iskušava ih da postupaju u uslovima ugrožavanja, vremenske stiske i nespremnosti“. Kriza je „ozbiljna pretnja osnovnim strukturama ili fundamentalnim vrednostima i normama socijalnog sistema koja, u uslovima vremenskog pritiska i veoma nesigurnih okolnosti, zahteva donošenje kritičnih odluka“. Ova definicija ima dve bitne karakteristike. Kao njena značajna prednost navodi se da se može primeniti na sve vrste poremećaja (ekološke pretnje, slomove informaciono-komunikacionih sistema, ekonomske krize, konflikte unutar država, zatvorske pobune, regionalne ratove, eksplozije fabrika i prirodne katastrofe). Sama ova karakteristika uslovljava multidisciplinarni pristup u razumevanju kriza. Drugo, ova definicija usmerava našu pažnju na donošenje odluka – krize se posmatraju kao prilika za donošenje kritičnih odluka.

Klasična kriza je bila razoran događaj, koji je uzorkovao smrt, nanošenje teških povreda ili drugu štetu. To je bio jasno definisan događaj, sa relativno jasnim početkom i krajem, uzročnikom destrukcije i žrtvama. Takvi događaji se i dalje dešavaju i dalje uzokuju štetu i očajanje. Ali uzroci ovih događaja su danas mnogo razumljiviji, a njihove posledice znatno manje, zahvaljujući postojanju kompleksnih organizacija koje se njima bave na rutinskoj i profesionalnoj osnovi. Klasične krize postale su rutinske krize koje spadaju u oblast granica prihvatljivog rizika modernog društva.

Moderna kriza je sasvim različita od događaja koji su uobičajeno proučavani pod pojmom kriza. Ona ima *endemična* svojstva: moderna kriza je logičan korelat sve složenijih sistema koji iz tehnoloških, finansijskih ili političkih razloga ne mogu da prate zahteve bezbednosti. Moderna kriza je po svojoj prirodi *složena*: sastoji se od novih kombinacija poznatih kriza koje upućuju na rešenja, koja se, međutim, pokazuju upravo kao izvori eskalacije. Štaviše, moderne krize

⁷ Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.

imaju tendenciju *samoovekovečenja*; proces se pretvara u začarani krug koji se hrani nesigurnošću u pogledu uzroka i uzročnih lanaca. Nema povratka u normalu pošto se buduće krize ponovo javljaju u izmenjenim oblicima. Teroristički napad od 11. septembra 2001. u SAD primer je moderne krize. On je sasvim jasno pokazao da će se buduće krize veoma razlikovati od onih koje poznajemo danas. Moderna kriza je proizvod društva u kome živimo. Razvoj novih tehnologija, globalizacija, demografske promene, medijsko društvo i trošenje prirodnih resursa samo su neke od sila koje će oblikovati nove i neshvatljive krize u bliskoj budućnosti. Da li će ove buduće krize postati i katastrofe, zavisi delom i od naše sposobnosti da razvijemo kapacitete društva za institucionalno upravljanje krizama.

Moderna kriza je i rezultat naših vrednosti i načina na koji percipiramo pretnje. Urlih Bek je ukazao na to da današnje društvo rizika, više od pretnje razaranja, karakteriše opsesivni strah od ugrožavanja bezbednosti.⁸ Takođe, ona je logična posledica dominantnih trendova kao što su transnacionalizacija, medijalizacija, tehnološki razvoj i osipanje autoriteta države, koji su umnogome oblikovali i koji i dalje oblikuju naše društvo.

Krize se sve više definišu u *transnacionalnim* pojmovima. Već smo naviknuti na globalni opseg razvoja nesreća: dva svetska rata, ekonomska regresija širom sveta i aktuelni ekološki trendovi zahtevaju globalni pogled. Originalno, izvori problema i dalje mogu biti lokalni ili nacionalni, ali neposredne ili dugoročne posledice katastrofa i kriza šire se zemljama i kontinentima. Najveći broj velikih katastrofa i kriza poslednje decenije već ukazuje na značaj ove transnacionalne dimenzije. Do černobilske katastrofe scenario katastrofe nuklearnih elektrana bio je nacionalno omeđen, pri čemu su međunarodne posledice bile podređene u odnosu na nacionalne preokupacije. Međutim, širenje talasa radijacije iz Černobila, koje je prouzrokovalo značajnu štetu mnogim zemljama severne i zapadne Evrope, ukazuje na prekogranične rizike i posledice modernih kriza. Nakon raspada SSSR-a, jedna od najvećih briga zapadnih zemalja je veoma loše stanje u kome se nalaze nuklearna postrojenja u Rusiji i drugim istočnoevropskim zemljama.

Krize se mogu preleteti sa lokalnog područja u međunarodnu arenu, ali više nego ikad ranije, one mogu biti deo ili manifestacija problema koji su po svojoj prirodi globalni. Najubedljiviji primeri su ekološki trendovi (trošenje ozonskog omotača, globalno zagrevanje, kisele kiše) koji se šire i, prema nekim ekspertima, ugrožavaju opstanak Planete, zahtevajući međunarodnu akciju i ulaganje ogromnih sredstava. Istovremeno, planetarna priroda problema generiše značajnu nesigurnost. Negativne posledice koje su do sada bile u nacionalnim granicama, kao što su ugrožavanje životne sredine, ekonomska stagnacija, sve više utiču na političku i socijalnu situaciju u susednim zemljama. U Africi masovne migracije i talasi izbeglica odražavaju veštačku prirodu državnih granica koje su nastale

⁸ U. Beck, *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London, 1992.

kao rezultat konflikata. Hemijski akcidenti, aerogađenje, kompjuterski kriminal, monetarne krize i virusne bolesti, takođe ne poštuju nacionalne granice.⁹

Subjektivno shvatanje katastrofe i krize može se sumirati u verziji Tomasove teoreme: „ako čovek definiše situaciju kao krizu, to će biti kriza po svojim posledicama“. Kada građani ili vlasti definišu ili proglase tešku situaciju za katastrofu ili krizu, ovo može imati odlučujući uticaj na dalji tok događaja. Nazvati situaciju krizom može izazvati preteranu budnost i preterane reakcije, počev od kolektivnog stresa do donošenja ključnih odluka od strane nadležnih. S druge strane, to može tražiti kolektivnu energiju i aktiviranje pravila za postupanje u vanrednim situacijama, kao i normi potrebnih da se efektivno upravlja krizom i katastrofom.

Moderna kriza ima vlastitu verziju Tomasove teoreme: ako CNN definiše situaciju kao krizu, ona će zaista biti kriza po svim svojim posledicama. Mediji su postali jedna od ključnih sila koja upravlja svetom kriza. Mediji povezuju tačku na kojoj je nastala kriza sa ostatkom sveta.

Mediji imaju sklonost da intenzivno pokrivaju dve kategorije događaja. Prvo, oni su zainteresovani za zlokobnu perspektivu i aktuelno odigravanje megakatastrofa sa velikim brojem potencijalnih ili aktuelnih žrtava i veličinom fizičkog oštećenja. Drugo, mediji pokazuju poseban interes u tipično subjektivnim kategorijama kriza sa obeležjima ludila, panike i kolektivnog stresa koje mogu oslabiti normativnu strukturu društva.

Nagli i sve brži razvoj informaciono komunikacione tehnologije, satelitskih komunikacija i interneta uticao je na dramatičnu izmenu naše percepcije vremenskih i prostornih ograničenja. Ovaj tehnološki razvoj utiče i na uzroke i na karakteristike krize. Na primer, tehnološki sistemi su postali tako sofisticirani i kompresovani da je mali poremećaj u funkcionisanju sposoban da uzrokuje slom celog sistema. Tehnologija je postala tako složena da korisnici često ne razumeju kako radi, što otežava otkrivanje i ispravljanje grešaka u funkcionisanju. Uspešno dizajniranje tehnoloških sistema zahteva tesno povezivanje elemenata, a to povećava šanse za nastanak lančane reakcije. Ovo objašnjava zašto greška na ventilu i slomljeno svetlo za upozorenje mogu zajedno voditi nuklearnom udesu.

Razvoj ovih imanentno visokorizičnih tehnologija, takođe, utiče na potencijalni opseg kriza. Ovo se odnosi na meganosače u transportnoj industriji – od udesa trajekta Estonija sa skoro 900 žrtava u septembru 1994, preko nesreća savremenih aviona predviđenih za 600 do 800 putnika, do incidenata na nuklearnim elektranama. Sve veća zavisnost od računarskih sistema čini socijalne i ekonomske sisteme sve ranjivijim. A oni su ugroženi pretnjama hakera i sajber-terrorista.

⁹ Kandidat za buduće krize su svakako i biotehnologije, pošto je samo pitanje vremena kada će se eksperimenti sa kreiranjem novih organizama otrgnuti kontroli. – E. Quarantelli, „Another Selective Look at Future Social Crises: Some Aspects of Which We Can Already See in the Present“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 9, no.4, 2001, str. 234.

Sasvim nova dimenzija visokorizičnih tehnologija usmerava našu pažnju na područje medicinske tehnologije i genetske manipulacije. Posledice ovog razvoja mogu se spoznati tek za nekoliko generacija, ali njihov uticaj može biti nepopravljiv. Ovakvom razvoju može pogodovati rastuća diskrepancija između meganauke i znanja ili razumevanja onih koji donose političke odluke.

U zapadnom svetu je *uloga države opala* tokom poslednjih decenija. Umesto tradicionalnih prerogativa civilnih vlasti u vreme krize, danas su prilično nejasne i problematične definicije zadataka koje javna vlast treba da obavi da bi sprečila krizu, pripremila se za nju, odnosno borila sa krizom. Ovaj politički i administrativni trend utiče na uzroke, karakteristike i posledice krize.

Opadajućoj ulozi javnih vlasti treba dodati i sve prisutnije tendencije štednje i menadžerizma. Naime, kao rezultat krize svojih performansi, velikih prekoračenja budžeta i opadanja legitimiteta u očima javnosti, izabrane su nove vlade u zapadnim zemljama koje su kao svoj kredo istakle doktrinu novog javnog menadžmenta (New Public Management). Kao jednom od sredstava da se „uradi više sa manje“, pribeglo se smanjenju troškova i reevaluaciji prioriteta. Drugo sredstvo bilo je unapređenje javnog menadžmenta. U atmosferi štednje i reforme, merenje prevencije ili umanjenja potencijalne krize zadobijalo je manje pažnje nego problem koji je već postojao (koji se može označiti kao endemična kriza javnog upravljanja). Opadanje resursa pogađa broj osoblja, aktivnosti održavanja, opravke, probe i uvežbavanja, planiranje – ukratko mnoge faktore koji u interakciji mogu uzrokovati krizu. Budući da je koristi od aktivnosti kriznog menadžmenta znatno teže kvantifikovati nego troškove koje on iziskuje, verovatno je da se ovakve aktivnosti potcenjuju, što dalje može voditi smanjenju sredstava za ovu namenu.

Značajan suprotni razvoj predstavlja porast broja učesnika koji ulaze u kriznu arenu: privatne kompanije dopunjuju tradicionalnu, ali opadajuću ulogu države. Drugim rečima, odgovornost za krizu postaje podeljena između javnih i privatnih aktera. Javna bezbednost, na primer, sve više i više zavisi od privatnih kompanija koje se bave bezbednošću. Krize u velikim organizacijama postale su skoro ekskluzivni domen menadžera konsultanata. Sada se shvatilo da vladini akteri mogu biti značajan uzrok javnih i privatnih kriza.

Kada se kriza dogodi, javnost se okreće javnim vlastima očekujući odlučnu akciju, trenutno olakšanje i dugoročno liderstvo. Javne vlasti se nalaze između ograničenih mogućnosti da obezbede efektivan krizni menadžment i povećane spremnosti dela javnosti da istražuje akcije vlade i pripíše joj krivicu kad oceni da je to potrebno. Tokom krize kritički stavovi prema vladi i njenom postupanju se veoma brzo prevode u opadanje legitimiteta. Gubitak podrške se ne odnosi samo na to šta su javne vlasti uradile tokom krize, već on, takođe, smanjuje i ambicije javnih vlasti koje se odnose na sprečavanje budućih kriza. Uloga javnosti u kriznoj areni postaje deo začaranog kruga.

Arjen Boin i Patrik Lagadek daju veoma interesantan uporedni prikaz klasičnih (tradicionalnih), modernih i budućih kriza.¹⁰

Karakteristike tradicionalne krize

- Poznat, izolovan događaj, u okvirima konvencionalnih hipoteza.
- Situacija se opaža kao upravljiva (tehnički, ekonomski, socijalno).
- Troškove je relativno lako izračunati, a oporavak je moguć u kontekstu već oprobanih sistema.
- Ograničeno trajanje.
- Kodifikovane procedure za intervenciju koje specijalisti dobro poznaju.
- Ograničen broj onih koji intervenišu, svi specijalisti za jedan aspekt problema.
- Jasno određene uloge, odgovornosti i hijerarhija koje su poznate službama koje intervenišu.

Karakteristike moderne krize

- Velike posledice (efekti), pogođen veliki broj ljudi.
- Velika ekonomska cena koja nadmašuje mogućnost klasičnog sistema osiguranja.
- Bez presedana (nova), generički i kombinovani problemi koji utiču na vitalne resurse.
- Dinamika poput lavine usled mnoštva rezonantnih fenomena.
- Sistemi za vanredne situacije loše reaguju, zastarele, neprimenljive i čak kontraproaktivne procedure.
- Ekstremna nesigurnost koja se ne smanjuje tokom celog perioda krize.
- Dugo trajanje sa pretnjama koje se tokom vremena menjaju.
- Konvergencija, tj. veliki broj aktera i organizacija koji se pojavljuju na sceni.
- Kritični problemi sa komunikacijama sa: odgovorim organizacijama, javnošću, medijima, žrtvama.
- Značajne opasnosti svih vrsta.

¹⁰ A. Boin, P. Lagadec, „Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no. 4, 2002, str. 185-191.

Karakteristike budućih kriza

- Postoji pretkrizno i postkrizno stanje, a promena je ireverzibilna.
- Slom nije uzrokovan jednim specifičnim događajem, postoji globalna rezonancija različitih oblika.
- Bazične kao i procedure koje se inače ne dovode u pitanje više nisu primenljive; npr. fundamentalni principi, identiteti, konteksti, akteri, pravila igre, odbrambeni mehanizmi, znanje – svi ovi alati moraju se ponovo razmotriti i problematizovati.
- Slom donosi ponovljene učestale krize koje se iznenada kristalizuju, događaju i nestaju na naizgled nerazumljiv i slučajan način.
- Snažno i duboko ukorenjeni u neravnoteži sistema, slomovi su još otporniji na konvencionalni tretman.
- Pošto je „dekompozicija“ najuočljivija, provlađuje utisak da se radi o opštem procesu razdvajanja, dezintegraciji koju je skoro nemoguće zaustaviti.
- Slom prožima celo polje operacija. Fundamentalni problemi reaguju jedan sa drugim, sprečavajući svaki izloveni tretman. Postoji osećaj gubitka.

Po mnogim elemntima, sličan pojmu moderne krize je pojam *fundamentalne krize*, koji u naučnu arenu uvodi Stefan Gundel, polazeći u pokušaju izgradnje nove tipologije kriza od kriterijuma upravljivosti i predvidivosti. Ove krize predstavljaju najopasniju vrstu kriza zbog toga što su nepredvidive i što je na njih nemoguće, odnosno vrlo teško uticati. Odgovori na njih su nepoznati ili nedovoljni, a pošto se pojavljuju iznenada i/ili su nerazumljive akterima, priprema za njih je praktično nemoguća. Krize ovog tipa su retke, ali zbog kombinacije nepredvidivosti i ograničenosti, odnosno odsustva mogućnosti uticaja, imaju izuzetan destruktivni potencijal. Problem nije samo u tome što je nemoguće proceniti sve parametre potrebne za pripremu na ovakve krize, pre svega vreme, mesto, verovatnoću ili portivmere, već i u činjenici da je prisutan i veliki stepen nesigurnosti eksperata. Dok se konvencionalne ili neočekivane krize odigravaju kao prostorno-vremenski izolovani događaji, fundamentalne krize takođe često započinju iznenada, ali traju tokom dugog perioda pri tome se menjajući. Usled širine i trajanja krize mnoge organizacije, zajednice ili pojedinci ulaze na scenu kao žrtve ili spasioci, u većini slučajeva sa međunarodnom dimenzijom.

Pored neobjašnjivih prirodnih i tehnoloških katastrofa, ovde se mogu naći i socijalne krize. Najčešće je navođen primer terorističkih napada na SAD od 11. septembra 2001. godine, događaj zasnovan na zaprepašujućoj kriminalnoj nameri i detaljno isplaniran, težak za predviđanje zbog neobične režije i tajnih priprema, a na koji je skoro nemoguće uticati zbog ireverzibilnih posledica napada. Buduće fundamentalne krize mogu rezultirati iz primene genetskog

inženjeringa, oblasti koja je relativno nepoznata, a koja nosi opasne rizike i neobjašnjiv budući razvoj.¹¹

3. Upravljanje modernim krizama

Ustaljeni način postupanja sa krizom bio je usmeren na oporavak kroz kombinaciju fleksibilnosti, improvizacije i genijalnosti pojedinaca, grupa i društava. Tokom vremena i praktičari i naučnici su pokušali da obuhvate najbolju praksu kriznog menadžmenta u standardne operativne procedure, liste provere, organizacione strukture i opise poslova. U značajnom smislu krizni menadžment je postao standardizovan.

Međutim, promenljiva priroda savremenih kriza ima direktne implikacije na krizni menadžment. Naime, administrativni repertoar strategija prevencije i intervencije nije odgovarajući za savremene krize, koje su sve složenije i sve više međuzavisne. Štaviše, konvencionalni organizacioni model koordinacije je neprikladan za postupanje sa proliferirajućim mnoštvom organizacija i pojedinaca uključenih u proces kriznog menadžmenta. Sve veća politizacija kriznog procesa stavlja nove zahteve pred krizne menadžere. Tradicionalne strategije kriznog menadžmenta – tajnost, privilegija izvršene vlasti, zatvorenost – gube tle u uslovima u kojima osveščena javnost želi da zna detalje. Sudske procedure će pratiti potragu za uzrocima i krivcima. Povećana konkurencija različitih medija će dalje naprezati kapacitet kriznih vlasti da pridobiju podršku za pripremu i strategiju intervencije. Ukratko nova kriza zahteva i novi način mišljenja.

Buduće krize će zahtevati pripreme koje će obuhvatati kako strategije usmerene na oporavak tako i one zasnovane na anticipaciji. Ako postoji saglasnost oko toga da je oporavak ključ za postupanje u budućim krizama, neophodno se za taj oporavak organizovati na odgovarajući način, to jest olakšati brz, fleksibilan, inovativan i efektivan odgovor kada nastane buduća kriza.

Kako krize postaju po svojoj prirodi sve složenije i transnacionalne, potreba za elastičnošću u odnosu na prevenciju takođe će rasti. Naravno, šanse za „rutinske krize“ mogu i treba da budu minimizirane, na osnovu opštih znanja i specifičnih lekcija naučenih iz ranijih kriza. Ali, preterano oslanjanje na prevenciju ostavlja socijalni i politički sistem izložen posledicama novih oblika krize. Ravnoteža prevencije i elastičnosti je zato realan izazov za krizne menadžere.

Priprema preventivnih mera i planiranje aktivnosti koje se moraju preduzeti u slučaju krize u dugom periodu bile su u nadležnosti menadžera i operativnih agencija srednjeg (mezo) nivoa. Rad u ovoj oblasti imao je karakteristike birokratskog rutinerstva koje je daleko od žurbe i sukoba karakterističnih za „visoku“ politiku. Novi kontekst rizika i kriznog menadžmenta sasvim je druga-

¹¹ S. Gundel, „Towards a New Typology of Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, no. 3, 2005.

čiji. Perspektiva koja odgovara novim oblicima kriznog menadžmenta naglašava socijalno-psihološke izazove i pretpostavlja veliku medijsku pažnju koja događaj neizbežno uvodi u političku arenu. U ovom kontekstu samo označavanje određenih socijalnih okolnosti ili konkretnog događaja terminom „kriza“ postaje politički akt. Samim tim, to više nije rutinski birokratski posao, već izazov za političke lidere i najviše rukovodioce.¹²

Međutim, krize uopšte, a moderne pogotovo, stvaraju situacije koje se ne mogu predvideti i zahtevaju odgovore koji nisu programirani. Glavni izazov nije u taktičkim problemima, već se radi o samom opstanku aktivnosti, odnosno institucije. Stoga najviši rukovodioci organizacije moraju preuzeti kormilo u veoma nejasnom ambijentu. Oni treba da utvrde ključne ciljeve, prekomponuju prioritete, ponovo promisle svoje relacije sa stjeholderima, razjasne komunikacionu strategiju – ukratko, moraju obezbediti cement koji drži organizaciju na okupu. Rukovodioci često ovo vide kao zadatak osoblja zaduženog za bezbednost, a ne svoj vlastiti. Pošto im je obrazac budućih kriza nepoznat, oni su skloni da primenjuju klasični model u novom kontekstu. Međutim, buduće krize nose sobom nove izazove. Rukovodioci preuzimaju rizik ako na zaustave neke od redovnih aktivnosti koje imaju uticaja na krizu. Istovremeno, oni rizikuju svoj posao ili kompaniju ako te aktivnosti obustave bez jakih razloga (u koje nisu i ne mogu biti sigurni), tako da sve ovo liči na pilotiranje u središtu tornada. Oni moraju da budu obučeni da anticipiraju nestajanje datih bazičnih pravila, da skiciraju novu viziju, prekomponuju nove koalicije stjeholdera, izbegnu ključne greške u komuniciranju i odlučivanju. Prema Arjenu Boinu i Patriku Lagadeku, imperativi koji mogu da pomognu organizaciji da se pripremi za nepoznato su sledeći.

Obezbediti svest najvišeg rukovodstva – prvi i nužan korak je da se problem kriza i slomova stavi na dnevni red menadžera na najvišim pozicijama. Njihova svest se može razvijati kroz radionice i simulacije posvećene novim krizama i novim odgovornostima donosilaca odluka. Cilj je da se izgrade novi stavovi: tolerisanje otvorenog i zajedničkog propitivanja mogućih i nesigurnih situacija; razmišljanje o procesu donošenja odluka u odsustvu jasnog znanja; razumevanje potrebe da se interno i eksterno komunicira u situaciji nesigurnosti ili potpunog neznanja u produženom periodu; upravljanje složenim sistemima prilagođavanjem koegzistencije konfliktne logike.

¹² Upravljanje krizama, naravno, ne sme ostati ekskluzivni domen vladinih zvaničnika. Kako je iskustvo pokazalo, u mnogim slučajevima upravljanja krizama vladini zvaničnici i njihove agencije ne bi postigli rezultate bez pomoći posrednih organizacija. U fazi akutnog odgovora na krizu, grupe za hitno postupanje nadoknađuju nedostatak liderstva iz zvaničnih izvora. Za legitimizaciju i implementaciju teških odluka kriznim menadžerima je neophodna podrška dobrovoljačkih udruženja. Resursi privatnih korporacija mogu biti vitalna dopuna javnim agencijama. – A. Boin, P. t Hart, E. Stern, B. Sundelius, *The Politics of Crisis Management – Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.

Razvoj odgovarajućih operativnih kapaciteta – da bi se olakšao oporavak, moraju se razviti sledeći organizacioni kapaciteti:

- sposobnost da se prate i uočavaju neuobičajeni signali i signali slabosti;
- sistem kriznog informisanja koji je u stanju da obrađuje relevantne informacije ka i od centralnih organa upravljanja;
- sposobnost organizacionih jedinica zaduženih za krizno postupanje da uzbune i mobilišu sve zaposlene uz podršku svih delova organizacije;
- sposobnost za postupanje u tehničkom smislu nakon prve uzbune: svi akteri moraju biti spremni za rešavanje tehničkih i strateških problema u složenim i neizvesnim okolnostima;
- sposobnost za postupanje u slučaju decentralizovane krize: obezbeđivanje takve organizacione strukture koja omogućava da najveći mogući broj aktera ima pristup kapacitetima sistema koji treba da odgovore na krizu.

Angažovanje u kontinuiranim pripremama – iskustvo, ranija istraživanja i doprinosi u ovoj oblasti ukazuju na nekoliko putokaza za efektivne pripreme: kontinuirana primena iskustava iz prakse. U konstruktivnom duhu svaka krizna epizoda treba da bude precizno analizirana, kako bi se identifikovala i razumela serija događaja koji su se desili tokom nastanka i trajanja krize. Moraju se odmah izvući neposredne pouke, što znači da analiza obuhvati i funkcionisanje sistema za podršku odlučivanju. U tom smislu posebno je korisna i međunarodna razmena iskustava:¹³

- *Testiranje i vežbe simulacije* – neophodno je pripremiti kontinuirani program obuke, ne samo za dobro poznate krize, već i za destabilizujuća iznenađenja. Treba razviti dve vrste testova: veoma kratke radi stvaranja mobilizirajućih refleksa timova i složenije radi razvoja polimorfni sposobnosti koje će biti neophodne za upravljanje tokom krize.
- *Obuka* – veoma je važno da različiti menadžeri prođu odgovarajuću vrstu obuke. Pošto su njihov mandat i odgovornosti različiti, moraju se razlikovati i njihove pripreme. Radi se o rukovodiocima koji tokom krize imaju ključnu političku ulogu; menadžerima u kriznim organizacionim jedinicama koji će upravljati kompleksnim sistemima; portparolima; ekspertima koji će biti dislocirani iz svojih laboratorija pred TV kamere da daju stručno mišljenje.
- *Učenje između samih aktera* – pošto su krize procesi koji se odigravaju između složenih mreža, potrebno je proces učenja proširiti i na spoljašnji svet: sastanci, učenje iz iskustva, istraživanje nepredviđenih ranjivosti,

¹³ Nakon što je ledena oluja uništila elektro mrežu u južnom Kvebeku, Kanada, u januaru 1998, francuska elektrokompanija EDF (Electricité de France) poslala je tim da izuči problem i rešenja koja je primenila kanadska vladina agencija Hidro Kvebek. Nakon manje od dve godine Francusku su pogodile dve uzastopne oluje koje su uništile deo elektromreže. EDF je reagovala brzo, priroda problema im je bila odmah poznata, kao i ključne greške koje treba izbeći.

sve su to mehanizmi koji ne treba da budu ograničeni samo na unutra. Kontinuirano širenje kruga uključenih aktera je neophodno.

- *Lična uključenost pripadnika elita* – pošto krize pogađaju fundamentalne elemente misije organizacije i njene strukture, ništa ozbiljno ne može da se uradi bez trajne uključenosti lidera organizacije. Cela situacija oko priprema i procesa učenja se menja kada je i „šef unutra“. Ovo, međutim, zahteva prevazilaženje ukorenjenog stava da osobe na visokim pozicijama u organizaciji ne treba da uče o krizama i kriznom menadžmentu i da ne treba da učestvuju u simulacijama kriza.
- *Opšte pripreme za intervenciju* – spektakularni planovi i projekti koji nisu realni i koje je veoma teško primeniti, iscrpljuju energiju, budžet i dobru volju. Neophodno je postepeno angažovati resurse i uvoditi testove, neprestano uključujući sve veći broj aktera.
- *Vladanje ključnim procesima* – u situaciji neizvesnosti rešenja moraju biti zasnovana na dubokom razumevanju unutrašnjeg funkcionisanja organizacije. U današnjem svetu, kada rukovodioci tipično imaju opšta, a ne specijalistička znanja, pripreme za krizu treba da obuhvate i metodologiju upravljanja projektima.¹⁴

Zanimljive su i sugestije koje Stefan Gundel daje menadžerima za suočavanje sa fundamentalnim krizama. On je svestan da je teško dati preporuke kako se boriti protiv fundamentalnih kriza ili ih čak sprečiti, jer je većina značajnih budućih događaja nepoznata i često ih je nemoguće predvideti. Organizaciona pripremljenost i bezbednosna pravila moraju da funkcionišu u uslovima visokog stepena neizvesnosti, što je ozbiljan problem, tim pre što protivmere mogu da imaju neželjene nusefekte. Stoga se kao najvažniji zadatak postavlja formiranje ekspertskih grupa za sve moguće buduće krize sa zadatkom da istražuju odgovarajuće protivmere.¹⁵ Mitroff i Alpaslan su dali određene savete kako da se olakša rad ovih grupa ili drugih rukovodilaca koji se u organizacijama bave fundamentalnim i abnormalnim krizama. Prema njihovim zapažanjima, slučajno odabrani model različitih kriza i njihove kombinacije, tzv. unutrašnji atentatori ili špijunske igre i razmena iskustava sa menadžerima iz drugih kompanija može omogućiti efikasno planiranje i pripremu za još nepoznate buduće krize.¹⁶ Iako su ovi koncepti nesumnjivo korisni, nije dovoljna priprema ukoliko bi se ostalo samo na njima, budući da će neke verovatno dolazeće fundamentalne krize tražiti ekspertska znanja i naučno proverene kontramere, što je skoro nemoguć izazov

¹⁴ A. Boin, P. Lagadec, „Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no. 4, 2002, str. 186.

¹⁵ S. Gundel, „Towards a New Typology of Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, no. 3, 2005.

¹⁶ I. Mitroff, M. Alpaslan, „Preparing for Evil“, *Harvard Business Review*, April 2003.

za rukovodioce u kompanijama koje su sklone krizi. Dakle, značaj ekspertskog znanja u grupama stručnjaka se ne sme ni precenjivati.

Regulatorna pravila se moraju postaviti u ranim fazama. Na primer, ona koja se odnose na sprečavanje ilegalne trgovine oružjem kao dela terorizma. Međutim, često je suština problema nepoznata ili je problematika takva da ju je nemoguće regulisati pravilima ili pak preterano detaljna regulacija može sprečiti poželjan tehnološki ili napredak.¹⁷

Složenost savremenih kriza otežava menadžerima da ocene pravu prirodu krize. Krizni menadžer je sputan suštinskom složenošću uslova i karakteristika nerazvijene krize i neizvesnostima rezultata. Prema Tarneru, nepouzdanost odgovora može proizaći „zbog početnog nedostatka informacija ili pogrešne inicijalne klasifikacije ili zbor izmene prirode samog incidenta tokom njegovog razvoja“.¹⁸ Rezultirajući nesklad između definicije situacije i aktuelnih karakteristika situacije podriva krizni odgovor. Krizni menadžeri veruju da rešavaju krizu, dok pažljiva analiza situacije pokazuje da nije tako. Kriznim menadžerima je obično potrebno izvesno vreme da prilagode svoju definiciju situacije.

Krizni menadžeri se kolebaju između neposredne akcije i dugoročne efektivnosti. Tradicionalni repertoari kriznog menadžmenta obeleženi su preokupacijom sa „sada i ovde“ – treba postupati s akutnom pretnjom. Posledice inicijalnih odluka blede u pozadini neposrednog dešavanja. Moderna kriza je, međutim, pre dugotrajni proces nego događaj. Dugo nakon što je počela kriza, krizni menadžeri se suočavaju sa problemima koji mogu uzeti oblik „kriza nakon krize“. Na primer, relativno minoran incident kao što je prosipanje ulja ili curenje gasa može imati dugoročne efekte koji su teži za upravljanje. Ovakve krize se ne uklapaju u tradicionalni repertoar kriza. Posledice današnjih kriza imaju tendenciju da budu trajne i intenzivne kao i tokom akutne krize, a lideri su pod pritiskom neformalnih istraga, provokativnog novinarstva, zahteva koji se odnose na osiguranje i pravnih (uključujući i krivične) postupaka koji se pokreću protiv njih.

4. Zaključna razmatranja

Po prirodi stvari, odgovor na krizu je ozbiljan izazov, s obzirom na to da je jedna od njenih osnovnih karakteristika neizvesnost.¹⁹ Kriza zahteva kritičke odluke koje moraju biti donete u krajnje nepovoljnim okolnostima, istovremeno

¹⁷ Ako neko, na primer, želi da kontroliše opasan razvoj genetskog inženjeringa, striktni nadzor ili zakonske odredbe su bolji način prevencije fundamentalne krize nego zabrana genetskog inženjeringa uopšte, koja bi verovatno sprečila razvoj medicine ili odvela deo ovih aktivnosti u ilegalu. – S. Gundel, *ibid*.

¹⁸ B. A. Turner, *Stepping into the Same River Twice: Learnig to Handle Unique Management Problems*, Inaugural Lectures 2, Middlesex University, 1992, str. 10.

¹⁹ Ž. Kešetović, *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.

generišući prepreke procesu kvalitetnog donošenja odluka, pri čemu se svakodnevni uobičajeni problemi eksponencijalno umnožavaju. Sve ovo se multiplikuje zahvaljujući prirodi i karakteru modernih kriza. Krizni menadžeri moraju da rešavaju složene dileme bez informacija koje su im neophodne u nestabilnom organizacionom okruženju i u uslovima ozbiljnog stresa. Ako se razmotre dileme koje nastaju tokom krize, krizni menadžment se može označiti kao nemoguć posao. Na primer, krizni menadžer mora još tokom inicijalne faze krize odlučiti da li on uopšte ima posla sa krizom ili sa signalom tek dolazeće krize. Iz ograničenih i fragmentarnih informacija on mora zaključiti da li ima posla sa celom pričom ili je reč samo o njenom početku. Ova dilema ima za posledicu raspoređivanje resursa: da li sve resurse usmeriti na ono što se čini kao početak krize, ili sačekati dok se ne stekne celovitija slika situacije. Ova dilema postaje još oštrija tokom tzv. konfliktnih kriza.²⁰

U okolnostima intenzivnih emocija nije moguće postaviti nepristrasnu dijagnozu onoga što se desilo. Krize se najčešće tretiraju kao rezultati političkih pomašaja. U takvim okolnostima istraživanja nakon krize manje se odnose na učenje, a više na pripisivanje krivice (tzv. *blame game*). Novinari i građani smatraju da neko mora da bude odgovoran za propuste i nedostatke koji su doveli do krize. Političari to znaju i odgovaraju kroz usavršavanje svojih odbrambenih rutina kao što su traženje prihvatljivog negiranja i unapređenje veština komuniciranja s javnošću. Što više vremena se posvećuje ovim mehanizmima, liderima ostaje manje vremena da iskoriste potencijal protekle krize za učenje.

Iznete karakteristike modernih kriza pokazuju da su one *par excellence* izazov za savremene menadžere, pokazujući sadržinsku i organizacionu nedostatnost klasičnog kriznog menadžerskog repertoara i filozofije, ozbiljno stavljajući na probu sposobnosti pojedinaca, timova i celih organizacija. Oni, međutim, moraju prihvatiti ovaj izazov i ostvariti najširu moguću saradnju i partnerstvo u traženju kreativnih odgovora, budući da bi prihvatanje fatalističke alternative prepuštanja sudbini značilo priznanje vlastite nemoći i povratak na predmodernere načine odnošenja prema krizi kao proizvodu Božje volje.

²⁰ Na primer, rat i terorizam su praćeni kampanjama dezinformisanja, iznenadnim napadima i višestrukim arenama.

Literatura

- Avgustin, A.: *O državi božjoj*, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 1982.
- Beck, U.: *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage, London, 1992
- Boin, A. – Hart, P.: „Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?“, *Public Administration Review*, vol. 63, no. 5, 2003, str. 544-553.
- Boin, A. – Kofman-Bos, C. – Overdijk, W.: „Crisis simulations: Exploring tomorrow’s vulnerabilities and threats“, *Simulation & Gaming*, vol. 35, no. 3, 2004, str. 378-393.
- Boin, A. – Lagadec, P.: „Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 8, no. 4, 2002, str. 185-191.
- Boin, A. – Hart, P. – Stern, E. – Sundelius, B.: *The Politics of Crisis Management – Public Leadership under Pressure*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
- Gundel, S.: „Towards a New Typology of Crises“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 13, no. 3, 2005.
- Hart, P. – Rosenthal, U. – Kouzmin, A.: „Crisis Decision Making: The centralisation Thesis Revisited“, *Administration and Society*, 25(1), 1993, str. 12-41.
- Kešetović, Ž.: *Krizni menadžment*, Fakultet bezbednosti i Službeni glasnik, Beograd, 2008.
- Milašinović, S. – Kešetović Ž.: „Krizna i krizni menadžment – prilog konceptualnom i terminološkom razgraničenju“, *Megatrend revija*, vol. 5, no. 1, 2008, str. 167-185.
- Milašinović, S. – Kešetović, Ž.: *Krizni menadžment*, Kriminalističko-policijska akademija, Beograd, 2009.
- Mitroff, I. – Alpaslan, M.: „Preparing for Evil“, *Harvard Business Review*, April 2003.
- Quarantelli, E.: „Another Selective Look at Future Social Crises: Some Aspects of Which We Can Already See in the Present“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 9, no. 4, 2001, str. 233-237.
- Turner, B. A.: *Stepping into the Same River Twice: Learning to Handle Unique Management Problems*, Inaugural Lectures 2, Middlesex University, 1992.

Rad primljen: 21. septembra 2009.

Odobren za štampu: 4. novembra 2009.

ASSOCIATE PROFESSOR SRĐAN MILAŠINOVIĆ, PHD
The Academy of Criminalistic and Police Studies, Belgrade
ASSOCIATE PROFESSOR ŽELIMIR KEŠETOVIĆ, PHD
Faculty of Securities Studies, University of Belgrade
ASSOCIATE PROFESSOR DARKO NADIĆ, PHD
Faculty of Political Science, University of Belgrade

THE POWER AND IMPOTENCE OF CRISIS MANAGEMENT IN FACING MODERN CRISIS

Summary

Crises are the constant of human social history. With the development of human knowledge, capabilities for coping with crises have been enhanced. However, at the same time in contemporary globalized, connected, and interdependent hi-tech environment in which all the processes are accelerated, the very nature of crises is changing and they attain completely new attributes. Whether we call them modern or fundamental crises, they put crisis managers on very serious test, revealing limited scope of traditional thinking of crisis and impotence and even contraproductivity of classic tools of crisis management. There is a need for creative multidisciplinary approach and searching for new answers for this new kind of crises.

Key words: *modern crisis, fundamental crisis, crisis management*

JEL classification: D74, H69