

II-3. Principi efikasnog kriznog menadžmenta

Efikasni menadžeri u kriznim situacijama operišu u "trostrukim vremenskim fazama"

1. Suočavanje sa stvarnošću
2. Brzo i odlučno delovanje
3. Zaštita ljudi kao apsolutni prioritet
4. Prisustvo lidera na mestu događaja
5. Otvorena komunikacija
6. Plan i koordinacija,
7. Prepoznavanje opasnosti i pogodnosti,
8. Ograničavanje štete,
9. Rešavanje situacije
10. Izbegavanje ponavljanja
11. Povratak u normalu.



- FEMA profesionalni principi KM:
 - **Sveobuhvatan** – mora ujeti u obzir sve hazarde, sve faze, sve stakeholdere i sve posledice od značaja za krizu.
 - **Progresivan** – krizni menadžeri moraju anticipirati buduće krize i preduzimati preventivne i mere za pripremanje da bi izgradili zajednice koje su otporne i izdržljive na krizne situacije.
 - **Upravljan rizikom** – krizni menadžeri koriste razumne principe upravljanja rizikom (identifikaciju hazarda, risk analizu, i analizu impacta) u određivanju prioriteta i resursa.
 - **Integrisan** – krizni menadžeri obezbeđuju jedinstvo napora između svih nivoa vlasti i svih delova zajednice.
 - **Colaborativan** – krizni menadžeri stvaraju i održavaju široke i iskrene odnose između pojedinaca i organizacija da bi stvorili poverenje, podstakli timsku atmosferu, izgradili konsenzus i olakšali komunikaciju.
 - **Koordiniran** – krizni menadžeri sinhronizuju aktivnosti svih relevantnih stakeholdera da bi postigli zajednicki cilj.
 - **Fleksibilan** – krizni menadžeri koriste kreativne i inovativne pristupe u rešavanju izazova koje nosi kriza.
 - **Profesionalan** – krizni menadžeri cene naučni i na znanju zasnovan pristup zasnovan na obrazovanju, obuci, iskustvu, etičkoj praksi, javnom upravljanju i stalnom usavršavanju

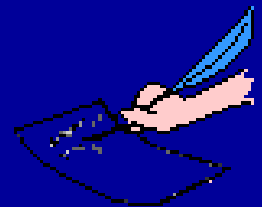
Pravila kriznog menadžmenta

mogu varirati od incidenta do incidenta, ali su uglavnom neizbežna.

- **Jedna osoba na čelu** – U krizi ne postoji luksuz vremena potrebnog za odluke komiteta. Vreme za odluke komiteta je u fazi planiranja.
- **Uspostavljanje komande i kontrole** – Učesnici moraju znati ko je na čelu, ko ima vlast i koje su njihove uloge.
- **Pitanje lokacije** - Lokacija blizu državnog vođstva i javnih medija

- **Planirajte za dugi rok** – Lakše je oduzeti od operacije nego joj dodavati,
- **Ustanovite disciplinu** – Menadžeri imaju očekivanja što se tiče učinka,
- **Održavajte pravna i etička razmatranja** – Nemojte dozvoliti da kratkoročne potrebe utiču na dugoročna razmatranja incidenta. Nemojte dozvoliti da incident izmeni tačke važne za integritet agencije.
- **Kontrolišite krizu, nemojte je činiti gorom** – Kriza je dovoljno loša sama po sebi, ne treba menadžment da doprinosi problemima.

- **Prikupljajte informacije** – Odluke se baziraju na informacijama,
- **Delite informacije** – Ukoliko se informacije ne dele, kako je moguće donositi adekvatne odluke?
- **Dozvolite osobi na čelu da komanduje** – Delegiranje je kritično za davanje komandantima priliku da učestvuju u komandnim odlukama,
- **Dokumentujte sve akcije i odluke** – U kasnijem svođenju računa ili brifingu, nedokumentovane akcije i odluke su iskrivljene i izgubljene u vremenskim ograničenjima krize,



- **Bavite se činjenicama, ne pretpostavkama** – U donošenju odluka, zahtevajte činjenične informacije,
- **Tim rešava krizu** – Timski rad, ne pojedinci, rešava krizu,
- **Pripremite i vežbajte** – Priprema, obuka i očekivanje sprečavaju krize. U rešavanju krize koju pokušavate spriječiti, faza planiranja doprinosi pozitivnom razrešenju. Stalno se pripremajte i vežbajte što je moguće više,

Teškoće u KM

Pogrešno je misliti o krizama iz perspektive jedne dimenzije ili "jednog glavnog problema". Retko postoji neka vanredna situacija u koju nisu uključene **višestruke opasnosti**.

U svakoj od faza kriznog menadžmenta javljaju se specifične teškoće

nedovoljna **količinu informacija** za efektivno krizno upravljanje, a kasnije previše informacija uz nedostatak vremena za njihovu obradu i analizu

planovi ne odgovaraju sasvim toku krize, vrsti krize, kraju krize itd.

- oblikuju se na osnovu potpunih analogija sa prethodnim krizama
- bolje je oblikovati opštije nego izrazito detaljne operative planove
- ograničen interes političara i visokih zvaničnika za krizno planiranje
- Ključni odlučiooci često imaju izgovor za svoje neučestvovanje na vežbama
- vežbe kriznog upravljanja koje se izvode po pravilu su skoro uvek uspešne

- Insistiranje na značaju planiranja i priprema za krizu

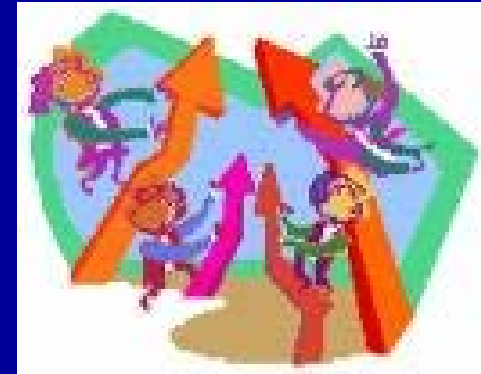
- Planovi moraju biti:

jasni, trajni, fleksibilni, sposobni za testiranje i modificiranje te funkcionalni u teškim okolnostima

- Pored odgovarajućeg plana neophodno je obučeno i uvežbano osoblje kao i resursi za adekvatan odgovor.

Priprema se ne može svesti samo na planiranje. **Strategije za jačanje organizacijske otpornosti** (Boin i Lagadec)

- KM na agendi elite koja donosi odluke
- Povećanje otpornosti kroz sisteme za otkrivanje slabih i nekonvencionalnih signala
- Povezivanje tehničke stvari sa strateškim problemima
- Sposobnost aktera da postupaju sa decetralizovanim kriznim situacijama
- učenje iz iskustva, sprovođenje testova i simulacija, unapređenje mrežnog učenja; personalna uključenost lidera u pripreme...



Ideal kriznog planiranja

Treba da bude:

- bude zasnovano na aktuelnom poznavanju pretnji i najpogodnijih odgovora na njih
- podstakne odgovarajuće akcije kriznih menadžera
- ohrabri fleksibilnost u odgovorima
- promoviše inter-organizacijsku koordinaciju
- integriše planove za svaki hazard u multihazardni pristup
- uključi obuku relevantnog personala
- obezbedi proveru putem vežbi i simulacija
- bude prilagodljivo kao deo tekućeg procesa prilagođavanja novim okolnostima
- prevazilazi verovatne otpore opredeljivanju potrebnih resursa za događaje male verovatnoće
- shvata razliku između planiranja za slučaj krize (pripravnost) i kriznog upravljanja (primena planova)

Perry i Lindell

Teškoće u kriznom planiranju

Allan McConnell i Lynn Drennan, tenzije između idealne pripremljenosti na krizu i realnosti same krize i to:

1. između visokog **potencijala** krize i niskog **prioriteta** kriznog menadžmenta
2. potrebe za planiranjem i **neizvesnosti** i nerada kao karakterisitka krize
3. potrebe za integralnim pristupom i realnosti institucionalne **fragmentacije**
4. potreba za aktivnim planiranjem i pripremljenošću i **simbolička** pripremljenost



ad 1. Visok potencijal krize/nizak prioritet KM

visok potencijal krize za nanošenje štete sam po sebi nije dovoljan da ujedini donosioce odluka da posvete značajne resurse pripremama za krizu.

- krize su događaji male verovatnoće.
- izbori se ne dobijaju na krizi koja se nije desila
- u uslovima ograničavanja javne potrošnje krizno planiranje je pri dnu lestvice političkih prioriteta.
- organizacija koja je iskusila krizu može odvojiti resurse za suočavanje sa takvom vrstom krize, pre nego za planiranje za neke druge koje mogu doći.

Usled ovih sveprisutnih tenzija institucije za reagovanje u kriznim situacijama traže političare i političke partije koji bi imali sluha za probleme kriznog planiranja, konfrontiraju se sa političkim moćnicima, institucionalnom inercijom, budžetskim ograničenjima i prioritetima koji se percipiraju kao značajniji.

Paradoks kriznog menadžmenta je upravo u tome da je najbolji trenutak za forsiranje ove teme ne pre krize, već tek nakon što se ona dogodi.

ad 2. Planiranje za nered i neizvesnost

Planovi su, manje više, standardni i napravljeni **prema poznatim i predviljivim krizama**. Međutim, svaka kriza je događaj za sebe i ne uklapa se u unapred planirane scenarije.

Javne institucije planirajući za višestruke pretnje, razvile su integralne pristupe (all hazards planning u SAD i Australiji, integrated emergency management u UK, ili totalförsvaret u Švedskoj)

Ma koji tip krize da se anticipira, jedan određeni zajednički stepen planiranja i koordinacije treba da bude osnov za pripremljenost na krizu. U opticaju su dve varijacije:

- **jedan opšti (generički) plan** koji prepoznaje neke mere koje iziskuju različite pretnje/krize, i
- **odvojeni planovi** za različite vrste pretnji/kriza ali uz određenu koherentnost izraženu kroz integrisane menadžerske aranžmane

+ racionalni; stvaraju utisak kohezije i kontrole

- mogu pokušati da stvore sinergiju i predvidivost koja postoji samo na papiru i ne odražava stvarne pretnje i dileme može maskirati političke prioritete; ne može obuhvatiti svaku potencijalnu kriznu situaciju

ad 3. Integralni pristup u uslovima fragmentacije

- potencijalni konflikt između različitih agendi i prioriteta različitih nivoa i sektora vlasti.
- zapadna društva su se okrenula "svevladinom pristupu" ('joined up government' ili 'whole of government' approaches') sa namerom da ostvare inter i intra koheziju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva
- Međutim, postoji nesklad između zajedničkih ideala i njihovog prevođenja u operativnu praksu.

ad 4. Aktivno planiranje i simbolička pripremljenost

- krizne simulacije i velike vežbe mogu biti veoma **skupe**
- simulacije nije moguće izvesti u svakoj javnoj instituciji
- za svaki mogući scenario.
- i kada se vežbe izvedu i uoče propusti u scenarijima nije sasvim sigurno da će uslediti izmene u politici, praksi i ponašanju. Postoje sile konzerviranja status qua a organizaciono rezonovanje može preporuke za nužne promene interpretirati tako da promene budu samo kozmetičke. Ili pak nema novaca za ozbiljna poboljšanja.
- Ne treba zaboraviti ni simboličku važnost pripremljenosti. Organizacija demonstrirajući pripremljenost na krizu šalje važnu simboličku poruku i unutrašnjoj i spoljašnjoj javnosti.



1,5 miliona GDP

Prilikom kriznog planiranja uvek treba voditi računa o faktorima koji

- otežavaju izradu ili primenu kriznih planova, kao i
- integraciju različitih institucionalnih perspektiva i potencijalnu surevnjivost ili kompeticiju pojedinih organizacija i agencija.

U tom smislu krizni planovi moraju maksimalno uvažavati postojeću realnost i računati sa svim postojećim poteškoćama, bez deklarativnog pozivanja na opšte interese ili idealističkog ubeđenja o tome da će idealno tipski zamišljeni i napisani planovi bez problema biti primenjeni kad nastupi kriza.

Problemi vezani za **donošenje odluka** u fazi odgovora na krizu.

Krizno odlučivanje je u praksi više povezano sa političkim kalkulacijama i interesima nego sa racionalnim ocenama ugrožavanja bezbednosti.

različitih međuorganizacijskih kultura i potencijalni konflikti

odnos između centralizacije i decentralizacije kriznog upravljanja