

STRATEGIJSKI MENADŽMENT VANREDNIH SITUACIJA KAO STRATEGIJSKA POTREBA DRŽAVE

STRATEGIC MANAGEMENT OF EMERGENCY SITUATIONS AS STATE'S STRATEGIC NEED

PhD, Duško Tomić, vanredni profesor²³⁶
MSc, Jelena Dinić, asistent profesora²³⁷
BA, Predrag Lečić²³⁸

Apstrakt: *Savremene političke institucije i uređenja, dakle instrumenti upravljanja, odnose se u najvećem broju, i sada kao i ranije, na nacionalnu državu. Još uvek se "o društvu i državi misli, i oni se organizuju i žive kao da su podudarni". To dovodi do smanjenja državne sposobnosti upravljanja, tj. do razgradnje sposobnosti dolaska do politički poželjnih stanja putem nacionalnih mera: od spoljašnjeg ugrožavanja bezbednosti sve manje se može odbraniti i sve manje se može zastrašivati preko napora oko nacionalne odbrane. Ni dalja proizvodnja nuklearnog oružja, ni razaranje ozonskog sloja, ni otopljanje klime ili organizovani kriminal ne sprečavaju se stacioniranjem novih raketa sa više bojnih glava, niti povećanom preciznošću pogađanja cilja. Stoga ovladavanje aparaturom političkog odlučivanja u vanrednim situacijama, koji sve više traži kreativnost, umesto nametanja rešenja, izrodio je novi pristup vanrednim situacijama koji možemo determinisati kao strategijski menadžment vanrednih situacija.*

Ključne reči: *vanredne situacije, upravljanje, bezbednost, integrisani odgovor*

Abstract: *Contemporary political institutions and arrangements, therefore, management instruments, refer to the greatest number, and now as before, the nation-state. It is still "on the society and the state of thought, and they are organized and live as if they are compatible." This leads to a reduction in state management capabilities, i.e. degradation ability to arrive at politically desirable states through national measures from compromising the security of outer less can be defended and less can be intimidated over efforts to national defense. Neither the further production of nuclear weapons, nor the destruction of the ozone layer or the climate warming or organized crime cannot be prevented by stationing new missiles with multiple warheads, nor increased accuracy of target. Therefore, mastering apparatus of political decision-making in emergency situations, which are increasingly looking for creativity, rather than imposing solutions, produced a new approach to emergency situations that can be determined as strategic management of emergencies.*

Key words: *emergency management, security, integrated response*

²³⁶ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija

²³⁷ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija

²³⁸ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija

RAZVOJ I KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA VANREDNIH SITUACIJA

Evolucija menadžment sistema tokom XX veka odvijala se u četiri različita nivoa u sklopu sagledavanja prevencije vanrednih situacija :

1. Menadžment sistem pomoću kontrole, koji odgovara poznatoj uobičajenoj i stabilnoj promenljivosti sredine. Promena je spora, a budućnost predstavlja ponavljanje prošlosti. Finansijsko planiranje i kontrola, sa kratkoročnom orijentacijom, usmereni su na preduzimanje menadžment kontrolnih aktivnosti, posle činjenice da se nešto dogodilo. Ovaj sistem odgovara stabilnom nivou turbulentnosti sredine organizacije.

2. Menadžment sistem pomoću ekstrapolacije koristi se u uslovima kada je promenljivost sredine organizacije predvidljiva ekstrapolacijom prošlosti. Smatra se da su budućnost i događaji u budućnosti predvidljivi ekstrapolacijom trendova prošlosti. Ovaj sistem odgovara drugom reaktivnom nivou turbulentnosti okruženja organizacije. Promene su brže (period 1930-1960. g.), ali menadžment organizacija ima pozitivan stav prema prošlosti, probleme rešava kao ranije, na stari način, a na budućnost gleda kao nastavak, tj. ekstrapolaciju prošlosti. Glavni predstavnik ovog menadžment sistema je dugoročno planiranje (Long range planning).

3. Menadžment sistem pomoću anticipacije promena odgovara bezbednosnom okruženju države, odnosno organizacije, čija se budućnost može predvideti. Javljuju se diskontinuiteti u razvoju i funkcionisanju. Diskontinuiteti u razvoju i poslovanju organizacija su još uvek spori i "poznati", tako da dozvoljavaju vremensko predviđanje eksternih faktora, tj. šansi i pretnji i adekvatan odgovor na takve izazove i promene. Kao menadžment sistemi pomoću anticipiranja promena navode se: periodično strategijsko planiranje (Periodic strategic planning) i upravljanje strategijskim pozicijama (Strategic posture management).

4. Menadžment sistemi koji se zasnivaju na fleksibilnom/brzom odgovoru pojavljuju se kao reakcija na povećanje frekvencija promena u okruženju preduzeća i uslove u kojima se mnoge promene razvijaju suviše brzo da bi se moglo primeniti klasično vremensko predviđanje. Radi se o takvim promenama u osamdesetim i devedesetim godinama XX veka, koje označavaju potpune ("nove") diskontinuitete u odnosu na prošlost. Takvim nivoima turbulentnosti



*Profesor dr **Duško Tomić** rođen je 1966. godine. Diplomirao je na Fakultetu civilne odbrane 1991. godine. Magistarske studije završio je 2005. godine na Fakultetu političkih nauka u Beogradu gde je i doktorirao 2009. godine. Višedecenijsko iskustvo u oblasti bezbednosti, upravljanja kriznim situacijama i prevenciji bezbednosnih rizika i pretnji preočio je u brojne knjige, monografije i članke izdate u prestižnim međunarodnim i domaćim časopisima. U zvanju docenta, a potom vanrednog i redovnog profesora predavao je na Višoj železničkoj školi u Smederevu, Univerzitetu u Novom Pazaru, Fakultetu političkih nauka u Beogradu kao i Univerzitetu Edukons u Sremskoj Kamenici. Trenutno je angažovan kao vanredni profesor na Fakultetu za inženjerski menadžment, u svojstvu rukovodioca katedre za inženjering i menadžment u bezbednosti.*

okruženja, gde je moguće samo delimično predvideti šanse na bazi istraživanja i kreativnosti menadžment tima, ili čak kada se javljaju nepredvidljiva iznenađenja, odgovaraju različiti menadžment sistemi, odnosno koncepti strategijskog menadžmenta, reč je o pravovremenim (real-time) konceptima strategijskog menadžmenta:

- kontingentno (viševarijantno) planiranje,
- upravljanje strategijskim pitanjima,
- strategijsko upravljanje pomoću slabih signala i
- upravljanje iznenađenjima.²³⁹

Osim navedenih pravovremenih (blagovremenih) menadžment sistema, I. Ansoff govori i o tzv. pozicioniranim sistemima koji odgovaraju, uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost, tj. promene mogu anticipirati (predvideti). Predstavnici pozicioniranih menadžment sistema su: dugoročno planiranje, povremeno, tj. periodično strategijsko planiranje, i upravljanje strategijskom pozicijom.

Budući da okruženje postaje sve kompleksnije i manje predvidljivo, inovativne (progresivne) organizacije razvile su različite menadžment sisteme koji omogućuju njihovu povećanu spremnost na takve promene. Dugoročno planiranje kao menadžment sistem koji se zasnivao na ekstrapolaciji prošlosti u budućnost danas nema upotrebnost i više se ne koristi u praksi organizacija.

U daljem radu izložiće se suština koncepta strategijskog planiranja i strategijskog upravljanja pozicijom, kao i pravovremenih sistema strategijskog menadžmenta koji odgovaraju višim nivoima turbulencije i kompleksnosti sredine u kojoj organizacije obavljaju svoju širu društvenu misiju.

STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje nastalo je šezdesetih godina XX veka, nešto manje od 10 godina posle dugoročnog planiranja. Može se reći da je podsticaj za nastanak ovog koncepta menadžment sistema bio u saturaciji i padu rasta jednog broja preduzeća. Zasićenost i opadanje rasta u to vreme nisu bili najbolje razumljivi. Radilo se o ubrzanju promena, organizacije su ušle u "doba diskontinuiteta" u kojem prošlo iskustvo nije više bilo dovoljno pouzdan vodič za budućnost.

Georg A. Steiner, veoma značajan autor u oblasti planiranja, predložio je da se strategijsko planiranje posmatra i opisuje sa različitih aspekata da bi se u potpunosti shvatilo.



Jelena Dinić

Diplomirani politikolog za međunarodne poslove, master kriminalista i doktorand na Fakultetu bezbednosti; asistent profesora na Fakultetu za inženjerski menadžment, katedra za bezbednost; autor brojnih naučnih radova i jedan od autora monografije o krivično-pravnim aspektima terorizma; učesnik brojnih regionalnih i međunarodnih konferencija iz oblasti bezbednosti i IT tehnologija.

²³⁹ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011.

Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.

Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života (way of life). Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje (staff) u organizaciji i državi moraju verovati i moraju želeći to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. U tom smislu G. A. Steiner definiše strategijsko planiranje kao sistematski i više ili manje formalizovan napor sistema na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije sistema, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

Strategijsko planiranje orijentisano je na:

1. preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
2. identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
3. identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju
4. definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.



Predrag Lečić

Diplomirani inženjer menadžmenta i direktor Fakulteta za inženjerski menadžment; participant USA International visitors program – marketing i državna uprava (Harvard, Kolumbija Univerzitet, Oksvord); višegodišnje iskustvo u oblasti marketinga; autor brojnih naučnih radova iz oblasti menadžmenta.

U ravni iznetog strategijski menadžment vanrednih stanja u sebi uvek mora implementirati:

1. nadgledanje promene sredine (eksterne i interne u svim glavnim aspektima tako daleko koliko kompanija razmišlja),
2. identifikacija šansi iz okruženja kako bi se iskoristile, i opasnosti da bi se izbegle,
3. analiza snaga i slabosti sistema, važna pri formulisanju i oceni strategija,
4. formiranje misije i ciljeva,
5. identifikacija strategijskih programa za dostizanje ciljeva bezbednosti sistema,
6. ocena strategijskih programa i izbor onih koje će biti implementirane, i

7. utvrđivanje svih neophodnih menadžerskih procesa potrebnih za pravljenje pouzdanih strategija podesnih za implementaciju.²⁴⁰

Strategijsko planiranje postaje nužnost na nivou turbulencije, kada se promene i izazovi u budućnosti ne dešavaju u kontinuitetu već se dešavaju diskontinuiteti u odnosu na prošlost ali takvi diskontinuiteti koji su predvidljivi. Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera mogu predvideti šanse i pretnje za njen dalji razvoj.

U stratejskom planiranju jedan od ključnih kriterijuma u stratejskoj selekciji bio je da nove konkurentske strategije u istorijskom, kao i novim poslovnim područjima, moraju da odgovaraju istorijskim snagama države. I zato je analiza slabosti i jakih strana jedne države ostala prvi korak u stratejskom planiranju.

Istraživačke studije pokazuju da nije dovoljno imati kvalitetnu stratejsku analizu i stratejski izbor, što je predmet stratejskog planiranja, već je potrebno i ostvariti stratejsku promenu. Studije su pokazale da se otpor dešava kada preduzeće napravi diskontinualnu promenu u svojoj strategiji i da se otpor priznaje u spajanju između nove strategije i "istorijske" sposobnosti menadžmenta. Javlja se potreba za stratejskim reagovanjem i upravljanjem sve ubrzanijim promenama. I. Ansoff je tvorac novog koncepta, tačnije koncepta koji to omogućuju. To je stratejski menadžment, kako smo već ranije istakli. Jedan od početnih koncepta stratejskog menadžmenta je upravljanje stratejskim pozicijama (Strategic posture management).

UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM POZICIJAMA

Koncept upravljanja stratejskim pozicijama spada u tzv. pozicionirane menadžment sisteme. On odgovara razvoju i poslovanju sistema u uslovima diskontinuiteta koji su predvidljivi (poznati). Ovim konceptom obezbeđuje se upravljanje sistemom pomoću anticipiranja promena. Okruženje države je četvrtog nivoa turbulentnosti, koji ipak pruža mogućnost istraživanja i predvidljivosti pretnji i šansi za dalji uspešan razvoj.

Drugim rečima, stratejska pozicija treba da odgovara nivou turbulencije. Stratejska pozicija sistema opredeljuje se prema raznim parametrima: tržišno učešće, finansijska snaga, tehničko-tehnološki nivo, ulazne barijere, frekvencija promena, i dr.

Prema tome, u stratejskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) promenama stratejskih pozicija sistema dodaje se stratejskom planiranju. Strategija i sposobnosti su čvrsto povezani i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet međusobno povezanih komponenata:

1. Kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
2. Društvena klima (kultura) unutar sistema,
3. Snaga strukture,
4. Sistemi i organizaciona struktura, i
5. Sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove.²⁴¹

²⁴⁰ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011. Str 112

²⁴¹ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011., str.86

Prema tome, koncept upravljanja strategijskim pozicijama, pored strategijskog planiranja (strategijska analiza i strategijski izbor), uključuje i strategijsku promenu, čija efikasnost zavisi od planiranja sposobnosti pojedinih funkcija i opšteg menadžmenta.

KONTINGENTNO (VIŠEVARIJANTNO) PLANIRANJE

Sa povećanjem turbulentnosti i kompleksnosti okruženja preduzeća, tj. povećanjem frekvencija promena i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, države su radile na izgradnji upravljačkih sistema koji će doprineti da se uspešno odgovori takvim izazovima, obezbedi uspeh i osiguraju se od iznenađenja. Razvijali su se različiti koncepti menadžment sistema koji obezbeđuju pravovremene, fleksibilne i brze odgovore.

Kontingentno (viševarijantno) planiranje zasniva se na menadžment pristupu kontingentne teorije (contingency theory). Kontingentna ili situaciona teorija predstavlja menadžment pristup koji je fokusiran na adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji.

Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe “ako-tada” odnose, tj. “ako” postoji situaciona varijabla, “tada” je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo.

Kontingentno planiranje se odnosi na promene koje se mogu desiti u budućnosti. Ovaj menadžment sistem koristi scenario metod, odnosno nastojanje da se izvrši identifikacija seta mogućih budućnosti koje su zasnovane na različitim pretpostavkama o kretanju i promenama ključnih faktora sredine organizacije u budućnosti. To znači da nam kontingentno planiranje omogućava da stvorimo više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Kontingentni planovi, kao proizvod kontingentnog planiranja, omogućuju menadžerima i organizacijama da imaju fleksibilan i brz odgovor na promene kritičnih faktora u poslovanju organizacija. Vrlo bitno je proceniti verovatnoću da li će se neki događaj desiti ili ne.

Kontingentnim planiranjem stvaraju se planovi za različite scenarije, tj. situacije, i na taj način menadžment organizacije zna koje menadžment akcije treba preduzeti u različitim “stvarnim” situacijama, koje donose promene. Na taj način se ostvaruje fleksibilan i brz odgovor na promene i izazove koje nosi budućnost.

Proces kontingentnog planiranja podrazumeva primenu Sokratovog pristupa, tj. da se postavlja pitanja: „šta ako“...?

Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspešnije kontingentno (viševarijantno) planiranje. koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija. Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka “bolje je biti približno tačan, nego precizno pogrešan”.

UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM PITANJIMA

Već sredinom sedamdesetih godina XX veka, s povećanjem promenljivosti u okruženju, s jedne strane, i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, s druge, došlo se do zaključka da ni kontingentni (viševarijantni) planovi nisu dovoljni za takvu budućnost. Države su počele da

koriste novi koncept strategijskog menadžment sistema koji je nazvan upravljanje strategijskim pitanjima (Strategic issue management).

Upravljanje strategijskim pitanjima je pravovremeni (realtime) sistem. Ovaj strategijski menadžment sistem je jednostavan za uvođenje i korišćenje i ne zalazi u postojeće strukture i sisteme.

Upravljanje strategijskim pitanjima predstavlja sistematsku proceduru za rano identifikovanje i brzi odgovor na iznenadne promene unutar i izvan sistema. Sastoji se iz:

1. Kontinuirane prisмотрe koja je uvedena nad sredinom biznisom –tehnološkim – ekonomskim – društvenim– političkim trendovima.
2. Uticajni i urgentni trendovi procenjeni su kao ključna strategijska pitanja od strane top menadžmenta na čestim sastancima i kad god je primećena neka nova bitna pretnja ili šansa.
3. Zajedno sa osobljem za planiranje, top menadžment sortira pitanja u jednu od kategorija:
 - Veoma hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koji zahtevaju hitnu pažnju.
 - Osrednje (manje) hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koja mogu da se reše u toku sledećeg ciklusa planiranja.
 - Pitanja koja nisu uopšte urgentna, ali zahtevaju kontinuirano nadgledanje (monitoring).
 - Pitanja koja su “lažna uzbuna” (false alarm) i mogu biti “kap” za kasnija razmišljanja.
4. Hitna pitanja dodeljuju se na proučavanje i rešavanje bilo postojećim organizacionim jedinicama, ili kad god je potreban brz odgovor, specijalnim privremenim (operativnim) grupama.
5. Top menadžment rešava pitanja nadgledanjem strategijskih i taktičkih implikacija.
6. Top menadžment stalno drži ažurirane preglede liste pitanja i njihove prioritete.²⁴²

Kao što se vidi, koncept upravljanja strategijskim pitanjima, kao strategijski menadžment sistem, vrlo je jednostavan, mnogo jednostavniji od koncepta strategijskog planiranja ili upravljanja strategijskim pozicijama.

UPRAVLJANJE POMOĆU SLABIH SIGNALA

Pitanja koja se identifikuju prismotrom, nadgledanjem sredine organizacije, razlikuju se po količini informacija koje sadrže. Neka pitanja se identifikuju odmah kao vidljiva i konkretna, pa ih označavamo kao jaki signali (strong signal issues). Takvi, jaki signali pružaju državama mogućnost da naprave specifične planove kao odgovor i akciju na te signale.

Druga pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije u vezi s događajima koji će imati uticaj na razvoj i poslovanje organizacije. Ona sadrže slabe signale (weak signals). Slabi signali vremenom sazrevaju i postaju jaki signali.

Problem se javlja kada je nivo turbulentnosti i kompleksnosti sredine organizacije izuzetno visok. tj. kada promene počnu da se dešavaju još brže. Ukoliko organizacija čeka da slabi signali postanu jaki postoji opasnost da ne reaguje racionalno i da izgubi svoju strategijsku poziciju. To je razlog što se u takvim uslovima visokog nivoa turbulencije i poremećenosti javlja potreba da organizacija počne sa traženjem odgovora dok su signali sredine još slabi.

²⁴² Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011., str.156

MENADŽMENT IZNENAĐENJA

Budućnost uvek nosi i neizvesnost. Kao posledica toga neke stvari, uprkos najboljim znanjima i veštinama menadžmenta organizacije, promaknu i postaju strategijska iznenađenja. Radi se, dakle, o nepredvidljivim iznenađenjima. Krajem sedamdesetih godina XX veka, koristeći rezultate iz studija o vojnim iznenađenjima, organizacije su počele da koriste novi menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima (Strategic surprise management): Ukoliko organizacije očekuju da će turbulentnost njihove sredine biti visoka, potrebno je da izgrade menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima.

Strategijska iznenađenja znače:

1. Stvari se dešavaju iznenada: neočekivano.
2. Nametanje novih problema u kojima država ima malo prethodnog iskustva.
3. Nemogućnost odgovora implicira glavni finansijski preokret ili gubitak glavne šanse.
4. Odgovor je hitan (urgentan) i normalni sistemi i procedure ne mogu da se bave time.

Sistem upravljanja strategijskim iznenađenjima ima sledeće bitne elemente:

- a) plan mreže komunikacija u slučaju opasnosti, tj. iznenađenja (emergency communication network).
- b) plan odgovornosti top menadžmenta u slučaju iznenađenja,
- c) plan operativnih (privremenih – taktičkih) grupa i njihove strategijske mreže (Strategic taskforce network).

Karakteristike koncepta upravljanja strategijskim iznenađenjima sastoje se u sledećem:

1. Kada dođe do strategijskih iznenađenja “mreža komunikacija u slučaju opasnosti” dolazi do punog izražaja. Ova mreža prelazi normalne granice organizacije i ostvaruje brzu komunikaciju unutar cele organizacije.
2. U okviru ove mreže određen je centar za dodeljivanje i evaluaciju informacija. Ovaj centar procenjuje ulazne informacije i prenosi ih na delove mreže koji su odgovorni za rešenja.
3. Odgovornost menadžmenta za vreme trajanja opasnosti su sledeće:
 - a) Jedna grupa posvećuje pažnju kontroli i održanju morala u organizaciji.
 - b) Druga grupa zagovara kontinuiranost “biznisa kao obično” uz minimalne smetnje.
 - c) Treća grupa preuzima odgovornost da odgovori na iznenađenja.
4. U poslu sa iznenađenjima strategijska operativna mreža utiče da:
 - a) Lideri članovi operativne grupe prelaze normalne organizacione linije i stvaraju strategijske akcione jedinice (ne samo planiranje).
 - b) Komunikacija se direktno ostvaruje između operativnih i centralne top menadžment grupe.
 - c) Top menadžment formuliše sveobuhvatnu strategiju, određuje odgovornosti za implementaciju i koordinira implementacijom.
 - d) Decentralizovane operativne grupe implementiraju njihove komponente nove strategije.
 - e) Može da se stvori nekoliko mreža unapred: jedna za bavljenje iznenađenjima na tržištu, drugu za tehnološka iznenađenja, a treću za politička iznenađenja, itd.
5. Članovi operativnih grupa i mreže komunikacija obučeni su za brzo donošenje odgovora na nove probleme, koji podrazumevaju kreativnost, analitičke tehnike i timski rad.
6. Mreže su vežbe u uslovima kada nema krize u adresiranim strategijskim pitanjima, ako ona nisu iznenađenja.

Ovaj koncept upravljanja strategijskim iznenađenjima čini suštinu, ali u vrlo skromnoj literaturi iz ove oblasti postoje i drugačiji slični pristupi.²⁴³

²⁴³ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011., str.147

ZAKLJUČAK

Države su uglavnom izgubile mogućnost kontrolisanja i upravljanja transnacionalnom komunikacijom i sa njom povezanom razmenom informacija. Globalno širenje novih informativnih i komunikativnih tehnologija nije do danas, kao što je predvideo Džordž Orvel u „1984”, ojačalo državu u odnosu na individuu, već individuu u odnosu na državu. Ili, da to izrazimo recima Komisije za globalno upravljanje (Commission on Global Governance 1995, str. 62): „Informativna i komunikativna revolucija su doprinele tome da se moć, koju su hijerarhijske strukture često nagomilavale u malim grupama, podari celokupnom društvu i da se uz to poboljša sposobnost komuniciranja grupa koje nisu vezane za neko mesto”. Tako se, na primer, pomoću digitalnih tehnologija kodiranja mogu posredovati velike količine informacija bez mogućnosti državne intervencije.

U takvoj ravni svaka odgovorna država mora imati izgrađen sistem strategijskog menadžmenta vanrednih situacija koji u sebi ne nosi važnost političke vlasti, nego njenu odgovornost da adekvatno se bori sa različitim tipovima vanrednih situacija, ima adekvatno obrazovan i profilisan kadar koji neće robovati klišeima, već će biti inventivan, progresivan, savremen i svovremen.

REFERENCES

- [1.] Adler, Emanuel/Haas, Peter M. 1992: Conclusion: Epistemic Communities, World Order, and the Creation of a Reflective Research Program, in: *International Organization* 46:1, 367-390.
- [2.] Albrow, Martin 1996: *The Global Age. State and Society Beyond Modernity*, Cambridge (Deutsche Übersetzung: *Abschied vom Nationalstaat*, Frankfurt a. M. 1998).
- [3.] Anderson, Jeffrey J. 1998: Die „soziale Dimension“ der Strukturfonds: Sprungbrett oder Stolperstein?, in: Leibfried, Stephan/ Pierson, Paul (Hg.): *Standort Europa. Europäische Sozialpolitik*, Frankfurt a. M., 155-195.
- [4.] Bernstein, Peter L. 1997: *Wider die Gotter. Die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute*, München.
- [5.] Benhabib, Seyla 1996: *Democracy and Difference. Contesting the Boundaries of the Political*, Princeton, NJ. Bemauer, Thomas/Moser, Peter 1995: Sind große Staaten politische Dinosaurier? Wirtschaftliche Globalisierung und das Paradox der politischen Zersplitterung, in: *Neue Zürcher Zeitung* 216:132, 31-32.
- [6.] Bienen, Dirk/Rittberger, Volker/Wagner, Wolfgang 1996: *Democracy in the United Nations – Cosmopolitan and Communitarian Principles*, in: Mayer, Peter/Nielebock, Thomas/Schimmelfennig, Frank (Red.): *Sovereignty, International Democracy, and the United Nations*, *Tübinger Arbeitspapiere zur Internationalen Politik und Friedensforschung* 26, Tübingen, 19-37.
- [7.] Duško Tomić, Predrag Marić, *Upravljanje vanrednim situacijama*, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011.