

Krizni management kot sestavni del managementa neprekinjenega poslovanja gospodarske družbe

Jelenko Vidic

Povzetek:

Namen prispevka:

V prispevku je predstavljen pregled nekatere domače in tuje literature o *kriznem managementu* in *managementu neprekinjenega poslovanja* v gospodarskih družbah (podjetjih). Raziskovalni interes je usmerjen v proučevanje sistema organizacijskih ukrepov oziroma mehanizmov, potrebnih za obvladovanje varnostnih tveganj in izrednih dogodkov, predvsem v podjetjih kritične infrastrukture. Namen prispevka je opozoriti na nujnost vzpostavitve teh mehanizmov in predstavitev možnega metodološkega okvirja oziroma modela projektne uvedbe. Cilj pa je vzpodbuditi lastnike, upravljavce in managerje, ki so odgovorni za varnost objektov kritične infrastrukture, da pristopijo k uvajanju teh mehanizmov v okviru varnostne arhitekture gospodarskih družb (podjetij).

Metodologija:

Uporabljena je metoda pregleda in analize pisnih virov oziroma kvalitativna analiza vsebine ter metoda kompilacije. Teoretično sodi prispevek v področje varnosti poslovnih procesov in kakovosti varovanja.

Ugotovitve:

V slovenskem prostoru je krizni management obravnavan predvsem na akademsko raziskovalni ravni, kjer je dan poudarek v okviru integriranega sistema nacionalne varnosti in intenzivnega prilagajanja sistema kriznega upravljanja in vodenja, ki ga zahteva članstvo v Evropski uniji in zvezi Nato. Na gospodarskem področju je teh raziskav manj. Predvsem je poudarek na ekonomsko poslovnem vidiku krize podjetja in kriznem komuniciranju, manj pa je teoretičnih in empiričnih raziskav glede vzpostavljanja sistema organizacijskih ukrepov za obvladovanje (zmanjševanje škodljivih vplivov) izrednih dogodkov, kot je to v gospodarsko razvitejših državah.

Izvirnost/pomembnost prispevka:

Povezovanje teoretičnih konceptov kriznega managementa, elementov sistema zaščite in reševanja, zahtev različnih nacionalnih in mednarodnih standardov, ki obravnavajo neprekinjeno poslovanje, ter implementacija le-teh in »dobrih poslovnih praks« obravnavanega v sintetiziran model kriznega managementa gospodarskih družb za obvladovanje izrednih dogodkov, podaja nov pristop k obravnavani temi. Prvenstveno so ugotovitve prispevka namenjene proizvodnim podjetjem kot objektom kritične infrastrukture.

Ključne besede: management neprekinjenega poslovanja, krizni management, izredni dogodki

1 UVOD

Evropa se sooča z večplastnimi, medsebojno povezanimi, zapletenimi in vedno bolj čezmejnimi grožnjami na področju varnosti, poleg tega pa sta notranja in zunanja varnost vedno bolj neločljivo povezani. Glede na to je eden glavnih ciljev varnostnih politik EU preprečevanje groženj varnosti, njihovo odkrivanje, odzivanje nanje in poprava posledic, ki jih te grožnje predstavljajo ozemlju EU, prebivalcem ali kritični infrastrukturi. Med izzivi je tudi (za)varovanje kritične infrastrukture in sistemov javnih storitev pred poškodbo, uničenjem ali okvaro zaradi namernih terorističnih napadov, naravnih nesreč, malomarnosti, nesreč ali vdorov hekerjev, kriminalnih dejavnosti in zlonamerne vedenja ter vzpostavitev varnosti v primeru krize, to je izboljšati orodja, infrastrukturo, postopke in organizacijske okvire za učinkovitejše in uspešnejše odzivanje in vzpostavljanje varnosti med nesrečo in po njej. Sem sodi tudi krizni management kot eden izmed učinkovitih mehanizmov v varnostni arhitekturi gospodarske družbe (podjetja), za obvladovanje izrednih (varnostnih, kriznih) dogodkov.

Medtem ko se na mednarodni in nacionalni ravni odvija kar nekaj raziskav in aktivnosti v zvezi s tem, ter se zanimanje za izboljšanje varnostnih mehanizmov in potreba po ocenjevanju, načrtovanju in obvladovanju ranljivosti, nevarnosti, tveganj ter ogroženosti povečuje in krepi, pa so primerjalno te aktivnosti v slovenskih podjetjih manj uveljavljene kot v podjetjih gospodarsko razvitejših držav. V zadnjem času se sicer nekaj več pozornosti posveča načrtovanju neprekinjenega poslovanja, vendar z ožjega vidika neprekinjenosti delovanja informacijske tehnologije in sistemov (varovanja informacij), pa še to le tam, kjer je to zahteva zakonodaje, regulatorjev, delničarjev, poslovnih partnerjev ali uvajanja standardov s tega področja (BS 7799, ISO/IEC 17799, ISO/IEC 27001, BS 25999, ipd.). Šibka točka je predvsem krizni management, saj so v mnogih podjetjih in organizacijah prepričani, da kriznega managementa ne potrebujejo, oziroma temu posvečajo premalo pozornosti. Predvsem je poudarek na ekonomsko poslovnem vidiku krize podjetja in kriznem komuniciranju, manj pa je teoretičnih in empiričnih raziskav glede vzpostavljanja sistema organizacijskih ukrepov za obvladovanje (preprečevanje, ukrepanje, zmanjševanje škodljivih vplivov) izrednih dogodkov, kot je to v gospodarsko razvitejših državah. V prispevku je zato poudarek predvsem na kriznem managementu v gospodarskih družbah (kritične infrastrukture) in nakazovanju možnih rešitev za vpeljavo le-tega.

2 ORIS PROBLEMA

Splošno gledano se v teoriji in praksi na področju kriznega managementa (upravljanja, vodenja, odločanja, načrtovanja, gospodarjenja, poslovođenja..) srečujemo z množico teoretičnih opredelitev, definicij in pristopov vzpostavitve. V praksi se, odvisno od obravnavanega področja, uporabljajo različni modeli, metode in metodologije uvajanja, vzpostavljanja in vzdrževanja tega sistema (procesa). Temeljna predpostavka za izbiro in uporabo določenega pristopa pa je razumevanje njegovih osnovnih (atributov), načel, mehanizmov, vloge in pomena,

ter subjekta, ki ga vzpostavlja, njegove organizacijske strukture in okolja v katerem deluje.

V slovenski gospodarski praksi in strokovni literaturi je tema kriznega managementa relativno nova, saj se je pojavila sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja. Obstoječi modeli reševanja kriz, ki so poznani in se uporabljajo tudi v Sloveniji, ne opredeljujejo dovolj natančno delitve, razsežnosti, vzroke in posledice kriz, zato je njihova uporabnost velikokrat omejena. Krizni management, kot se ga danes razume pri nas, uporablja že nekakšne standardne modele, ki pa so lahko samo delno uspešni in to samo v določenih situacijah (Vrečko, 2002). Raziskovalci (npr. Novak, 2000, Končina, 1999, Dubrovski, 2004, Vrečko, 2002) ga obravnavajo predvsem z ekonomsko poslovnega vidika (podjetniška, organizacijska kriza), manj teoretične in empirične raziskovalne pozornosti pa je bilo do sedaj posvečene kriznemu managementu z vidika obvladovanja različnih izrednih (kriznih) dogodkov v gospodarskih družbah, ki lahko povzročijo prekinitve poslovanja, žrtve, materialno in nematerialno škodo. Tako ni dovolj teoretičnih in empiričnih izhodišč za zagotavljanje potrebnega sistema organiziranosti in organizacijskih ukrepov za obvladovanje izrednih dogodkov (in varnostnih tveganj), kot je to v gospodarsko razvitejših državah. S tem se je pri nas v preteklosti ukvarjalo zelo malo avtorjev (npr. Vršec, 1981; Špindler, 1984) tako, da poglobljenih raziskav s področja organizacijskega obvladovanja izrednih dogodkov predvsem v proizvodnih organizacijah ni dosti. Tudi današnje ugotovitve strokovnjakov, ki se ukvarjajo s področjem poslovne, industrijske in gospodarske varnosti (npr. Vršec, Lobnikar in Sotlar, 2006; Čas 2006, 2007; Golob, 2008) in tudi praksa, kažejo na to, da v gospodarskih družbah ni vzpostavljene ustrezne varnostne arhitekture ter da so varnostni mehanizmi šibki. To se odraža tudi v tem, da je načrtovanje obvladovanja poslovno varnostnih tveganj, neprekinjenega obratovanja in poslovanja ter kriznega managementa pomanjkljivo, oziroma za vzpostavitev teh procesov ni dovolj interesa¹. Lahko bi rekli, da tudi država in njene profesionalne institucije, ne kažejo dovolj interesa kako imajo gospodarske družbe urejene varnostne mehanizme in se odzovejo šele, ko se kaj zgodi.

Za raziskovalce je danes izziv, kako doseči ustrezno krizno pripravljenost, saj so mehanizmi krizne preventive postali pomembnejši od mehanizmov kriznega managementa. Kot poseben del sodobnega strateškega managementa, je ob upoštevanju značilnosti posebnih razmer, treba razvijati kontinuirani krizni management (preventivno in kurativno delovanje). Kako pristopiti k vzpostavljanju, vzdrževanju in razvijanju takšnega sistema (procesa) v

¹ Rezultati nekaterih raziskav, ki so bile izvedene pri nas in v tujini, to potrjujejo. Tako npr. Berk (2006) ugotavlja, da je obvladovanje tveganja (tudi drugih vrst, ne zgolj finančnega tveganja) v slovenskih podjetjih še precej nerazvito, kar izhaja iz mednarodno primerljive ankete med slovenskimi družbami, ki so kotirale na Ljubljanski borzi. Podobna ugotovitev izhaja iz raziskave, ki jo je opravilo Združenje nadzornih svetov 2003. Žnider (2006) je v raziskavi ugotovil, da od 80 podjetij 2/3 še ni pristopilo k načrtovanju neprekinjenega poslovanja. Golob (2008) ugotavlja, da ima le 22, 83% od 50 gospodarskih družb kakovosten celostni varnostni sistem. Vidic (2006) v pilotski študiji na temo obvladovanja varnostnih tveganj, v okviru skupine Holding slovenske elektrarne, ugotavlja, da večina družb nima pregleda nad zunanjimi in notranjimi varnostnimi tveganji. Mitroff in Alpaslan (v Dubrovski, 2004) sta ugotovila, da ima le 5-25% podjetij (iz »Fortune 500«) pripravljenih načrte za ravnanje v krizah (proaktivna podjetja), medtem ko jih več kot 75% ni pripravljenih na ravnanje ob nepričakovanih kriznih dogodkih (reaktivna podjetja).

gospodarski družbi, pa je osrednje vprašanje, saj nekega univerzalnega, sodobnega modela, ki bi povedal, kako podjetje pripraviti na krizo in zakaj se podjetja obnašajo tako kot se, še ni (Carmeli in Schaubroeck, 2008). Vprašanje je tudi ali so ugotovitve in rešitve avtorjev, ki pri nas na akademski in raziskovalni ravni (Prezelj, 2005; Malešič (ur.), 2006; Malešič, Hrvatini, Polič, 2006; Jeraj, 2002; idr.) obravnavajo krizni management v okviru nacionalno varnostnega sistema, uporabne tudi v gospodarskih družbah. Glede na to bo naše raziskovanje usmerjeno v iskanje ustrezne rešitve, predvsem z vidika konceptov in metod pristopa k vzpostavitvi tega procesa (sistema), in kreiranju možnega modela, ki ga kasneje nameravamo empirično preveriti.

3 OPREDELITEV POJMOV

Za celostno razumevanje obravnavane teme v gospodarskih družbah primanjkuje znanja in védenja. V teoriji in praksi sta načrtovanje neprekinjenega poslovanja in krizni management obravnavana na različne načine. Vsak način odraža različne poglede na možnost načrtovanja. Nekateri krizni management obravnavajo kot del obvladovanja tveganj, drugi kot del načrtovanja neprekinjenega poslovanja, tretji kot samostojno aktivnost na vseh ravneh družbene organiziranosti. To mnogokrat povzroča težave² pri izvajanju potrebnih aktivnosti, zato je nekatere treba pojasniti. Pri opredeljevanju izbranih pojmov se opiramo na posamezne avtorje, pri čemer poskušamo podati tudi nekaj lastnih misli.

3.1 Kritična infrastruktura

V okviru Evropske unije že od leta 2004 intenzivno potekajo dejavnosti, usmerjene v izboljšanje zaščite kritične infrastrukture v boju proti terorizmu in drugim virom ogrožanja. Zato je bil v okviru enotne politike Evropske unije oblikovan Evropski program za zaščito kritične infrastrukture (EPCIP). Z enakim ciljem pri nas delovna skupina za civilno zaščito (PROCIV) obravnava in usklajuje predlog direktive, s katero poskuša EU vzpostaviti splošne in posebne postopke, ki jih predlaga Evropska komisija glede ugotavljanja in določanja evropskih kritičnih infrastruktur ter ocene potrebne za izboljšanje njihove zaščite³ (Napotnik, 2007).

»**Kritično infrastrukturo** predstavljajo tisti obrati, omrežja, storitve in premoženja fizične in informacijske tehnologije, katerih okvara ali uničenje bi resno vplivalo na zdravje, varnost ali gospodarsko blaginjo državljanov ali na učinkovito delovanje vlad držav članic. Kritične infrastrukture zajemajo številne

² Kaplanova teorema komunikacije pravi, da: 50% težav v svetu nastaja, ker se uporabljajo *isti izrazi za različne vsebine* in da drugih 50% težav nastaja, ker se uporabljajo *različni izrazi za iste vsebine* (Steinman, Banovec, 2000/2001:313).

³ Na raziskovalni ravni poteka še projekt »Definicija in zaščita kritične infrastrukture«. Splošni namen projekta je znanstveno-analitično prispevati k doseganju cilja oblikovanja nacionalnih mehanizmov za zaščito kritične infrastrukture v Republiki Sloveniji. Projekt temelji na dejstvu, da Slovenija na področju konceptualizacije in implementacije koncepta zaščite kritične infrastrukture zaostaja za mnogimi evropskimi državami. Zato je raziskovalni projekt zastavljen tako, da bo predstavljal pomoč pri doseganju omenjenega strateškega interesa. (Malešič, 2006:283).

sektorje gospodarstva⁴, tudi bančništvo in finance, promet in dostavo, energetiko, komunalne storitve, zdravstvo, oskrbo s hrano in komunikacijami ter tudi ključne državne službe⁵ (Ettl, 2007).

Varovanje kritične infrastrukture zahteva dosledno partnerstvo na temelju sodelovanja med lastniki in upravljavci kritične infrastrukture ter organi držav članic (aktivno sodelovanje lastnikov in upravljavcev infrastrukture, zakonodajalcev, strokovnih teles, gospodarskih združenj, držav članic in Evropske komisije)⁶. Lastniki in upravljavci kritične infrastrukture pa naj bi zagotavljali ustrezno varnost svojega premoženja z aktivnim izvajanjem svojih varnostnih načrtov in izvajanjem rednih inšpekcijskih pregledov, vaj, ocen in načrtov. V ta namen bi morala biti vzpostavljena ustrezna varnostna arhitektura, ki bi z učinkovitimi mehanizmi preprečevala, omilila in odpravila škodljive posledice morebitnih izrednih dogodkov.

3.2 Management neprekinjenega poslovanja

V sodobnih gospodarstvih se zavedajo, da se nešteti viri ogrožanja povezujejo z večino kriznih situacij, ki zahtevajo celovit, organiziran in dosleden pristop k njihovem razreševanju. Zato se uvaja nov koncept pripravljenosti in preprečevanja različnih izrednih dogodkov (nesreč, katastrof, kriz), ki se je iz načrtovanja ukrepanja ob nesrečah in načrtovanja neprekinjenega poslovanja (predvsem informacijske tehnologije) razvil v vseobsegajoč **management neprekinjenega poslovanja** (business continuity management system – BCMS) različnih organizacij. Zgodovinsko razvoj sega v začetek sedemdesetih let prejšnjega stoletja, ko so se začele razvijati prve aktivnosti na področju načrtovanja okrevanja po katastrofah. Skozi razvoj neprekinjenega poslovanja⁷ se

⁴ Nekateri elementi v teh sektorjih strogo rečeno niso »infrastruktura«, temveč so dejansko omrežja ali dobavne verige, ki podpirajo oskrbo s ključnimi proizvodi ali storitvami. Na primer oskrba s hrano ali vodo v večjih evropskih mestnih središčih je odvisna od nekaj ključnih obratov, toda tudi od kompleksne mreže proizvajalcev, predelovalcev, izdelovalcev, distributerjev in trgovcev na drobno.

⁵ V dokumentu EU »Varovanje kritične infrastrukture v boju proti terorizmu« **kritična infrastruktura vsebuje**: energetske naprave in omrežja (npr. proizvodnja električne energije, nafte in plina, skladišča in rafinerije ter prenosni in distribucijski sistem), komunikacijsko in informacijsko tehnologijo (npr. telekomunikacije, radiofizijske sisteme, programsko opremo, strojno opremo in omrežja, vključno z internetom), finance (npr. bančništvo, vrednostne papirje in naložbe), zdravstvo (npr. bolnice, zdravstvene ustanove, ustanove za oskrbo s krvjo, laboratorije in lekarne, službe za iskanje in reševanje, službe za ukrepanje ob izrednih dogodkih), hrano (npr. varnost, proizvodna sredstva, prodajo na debelo in prehrabeno industrijo), vodo (npr. jezovi, skladiščenje, čiščenje in omrežja), prevoz (npr. letališča, pristanišča, intermodalni objekti, železnice, omrežja javnega prevoza, sistemi kontrole prometa), proizvodnjo, skladiščenje in prevoz nevarnih snovi (npr. kemične, biološke, radiološke in jedrske snovi), vlada (npr. kritične službe, ustanove, informacijska omrežja, premoženja in ključna nacionalna mesta in spomeniki) (CELEX:52004DC0702:SL:HTML).

⁶ Kritična infrastruktura je sestavni del delovanja tako države in državnih organov kot tudi družbe in gospodarstva. Res pa je, da se države in družbe razlikujejo ena od druge po sami definiciji kritične infrastrukture, kar je oboje razumljivo in v skladu s pričakovanji. Zato je vredno oceniti, kakšne so specifične potrebe v Sloveniji – glede na velikost mest, gostote naseljenosti, državne zmogljivosti in specifične etnične dimenzije – kar zadeva kritične infrastrukture. Z bolj natančno definicijo bo lažje opredeliti posamične varnostne segmente, kritične predele Slovenije in označiti varnostne zmogljivosti na posamičnih predelih ter vzpostaviti sistem zaščite kritične infrastrukture skladno s strategijo nacionalne varnosti kot je to uveljavljeno v državah članicah Nato in EU.

⁷ V ZDA so zaradi izkušenj iz vse pogostejših naravnih katastrof in terorističnih napadov, mnoga podjetja in organizacije pričele razvijati načrte odzivanja na katastrofe ali strategije neprekinjenega delovanja. Raziskave so pokazale, da so se podjetja, ki so imela pripravljene različne krizne scenarije, kako ravnati ob določenih skrajno

je vsebina tega pojma spreminjala. Od okrevanja po katastrofah (disaster recovery), načrtovanja neprekinjenega poslovanja (business continuity planning – BCP) do danes aktualnega **managementa neprekinjenega poslovanja** (ali tudi sistem (vodenja) upravljanja neprekinjenega poslovanja) ⁸.

Management neprekinjenega poslovanja je dinamičen, proaktiven in ciklični proces, ki mora nenehno zagotavljati nemoteno poslovanje vseh posameznih enot organizacije, tudi v primeru nepredvidenih dogodkov in katastrof večjih razsežnosti. Je celovit proces vodenja, ki identificira potencialne vplive ogrožanja organizacije in določa okvir za vzpostavitev odpornosti in sposobnosti uspešnega odziva (Smith, 2003). Gallagher (2003, v Drnovšek, 2005) ga opredeljuje kot »namensko poslovno in poslovodno dejavnost organizacije, ki združuje širok spekter poslovnih in upravljaljskih disciplin, tako v javnem kot zasebnem sektorju, vključno z kriznim upravljanjem, obvladovanjem tveganj in obnovo tehnologije po nesreči«. Je dejavnost, ki zajema različne managerske aktivnosti in dejavnosti. Tako naj bi bile vključene naslednje: obvladovanje tveganj (risk management), okrevanje ob nesrečah/katastrofah (disaster recovery), upravljanje z infrastrukturo (facilities management), management oskrbovalne verige (supply chain management), management kakovosti (quality management), varovanje in zaščito zaposlenih (health & safety), management znanja (knowledge management), varnost in zaščito (security & safety), management pri izrednih dogodkih (emergency/contingency management), odzivanje in komunikacijo v kriznih razmerah (crisis response & communications) (Smith, 2002:3).

3.3 Kriza, krizno upravljanje in vodenje, krizni management, izredni dogodki

V teoriji je poznanih kar nekaj definicij oziroma opredelitev krize. Vsaka kriza ima lastne situacijske in kontekstualne značilnosti, vse krize pa imajo tudi veliko skupnega. Kakor velja za varnost nasploh, tudi kriza zahteva neko eksplicitno referenčno točko (na koga ali kaj se kriza nanaša), ki je lahko posameznik, skupina, organizacija, družba ali država. Iz tega izhajajo tudi različne opredelitve krize. Etimološko izhaja kriza iz grške besede *krinein*⁹, z vidika znanstvenega proučevanja pa imamo kar nekaj definicij, ki krizo opisujejo kot npr.: *stanje v*

neugodnih dogodkih, na krizo uspešneje odzvala. Razlog za to je mogoče najti v pogostem srečevanju z različnimi naravnimi nesrečami (hurikani, poplavami, zameti, požari, potresi in podobnim). Aktivnosti na tem področju pa so se zelo povečale po terorističnem napadu na »dvojčka« WTC 11. septembra 2001.

⁸ Pri obravnavanju te tematike se, predvsem v tuji literaturi, srečujemo z različnimi termini kot so: načrtovanje/načrt neprekinjenega poslovanja (business continuity planning /plan), načrtovanje/načrt poslovanja ob (katastrofi) nesreči (disaster recovery planning/plan, contingency planning/plan), načrtovanje/načrt takojšnjega odziva na nesrečo (emergency response planning/plan), načrtovanje/načrt ponovne vzpostavitve poslovnih procesov (business resumption planning/plan) ipd., ki obravnavajo različne aktivnosti in dejavnosti. Nekateri termini predstavljajo sinonim druge aktivnosti. Tako na primer *disaster recovery planning* predstavlja sinonim za *business continuity planning* s tem, da se uporablja v informatiki in predstavlja reševanje telekomunikacijskih in informacijskih sistemov, *BCP* pa vsebuje načrtovanje reševanja vseh kritičnih funkcij/dejavnosti/procesov ali posameznih delov (enot) organizacije (podjetja). Uporabljajo pa se še drugi termini, kot npr.: načrt zagotavljanja informacijske podpore ob izrednih dogodkih (IT Contingency Plan, Continuity of Support Plan), okrevalni načrt (Disaster Recovery Plan), načrt odziva na varnostne incidente (Cyber Incident Response Plan), načrt oživitve poslovanja (Business Recovery Plan), načrt komuniciranja v kriznih razmerah (Crisis Communication Plan), načrt zaščite življenj in lastnine (Occupant Emergency Plan), načrt zagotavljanja strateške podpore v izrednih razmerah (Continuity of Operations Plan), itd.

⁹ Odločiti kaj, soditi; *krisis* – presoja, prepis

katerem so ogrožene temeljne vrednote in norme subjekta, na katerega se kriza nanaša [...]; *resno grožnjo* temeljnim strukturam ali osnovnim vrednotam in normam družbenega sistema [...]; *neprijazen dogodek*, ki odločevalce izziva in preizkuša, da ukrepajo v razmerah ogrožanja, časovne stiske in negotovosti [...]; *situacijo*, ki ogroža visoko pomembne cilje odločevalske enote [...]; *situacijo*, izhajajočo iz spremembe v zunanjem ali notranjem okolju skupnosti [...]; *večji, nepredvidljiv dogodek*, ki ima možnost negativnih izidov [...]; *krizno situacijo*, ki vključuje: grožnjo virom in ljudem, izgubo nadzora ter opazne in/ali neopazne učinke na ljudi, vire in organizacije [...]; *dinamičen in kaotičen proces* oziroma razširjeno obdobje velike ogroženosti, negotovosti in izvajanja politike, ki moti širok spekter socialnih, političnih in organizacijskih procesov (Malešič, 2002:401).

Kranjčec in Polič (2002:410) iz analize nekaterih opredelitev kriz, krizo opredelita kot »situacijo, izhajajočo iz sprememb v skupnosti ali njenem okolju, ki jo označujejo: dejanska in/ali zaznana grožnja osnovnim vrednotam, izgubljen nadzor nad situacijo, nujnost, negotovost in potreba po hitrem odločanju in ukrepanju«, pri tem zahteve odziva praviloma presegajo razpoložljive vire prizadete skupnosti. Prezelj (2005:29) pa podaja **sistemska** opredelitev krize, kjer pravi, da je kriza »v najširšem smislu stanje porušene stabilnosti opazovanega referenčnega subjekta (npr. posameznika, skupine ljudi, družine, organizacije, narave, lokalne skupnosti, regije, države, družbe, mednarodne skupnosti, sveta, ipd.)¹⁰«. Na bolj *operacionalizirani ravni* pa bi pojem krize lahko zajel naravne in druge nesreče, različne (vojaške) konflikte in prevrate, (oborožene) vstaje in revolucije, politične nemire in teroristično dejavnost, ne smemo pa zanemariti tudi drugih kriz, ki so lahko posledica spleta neugodnih okoliščin in odnosov v našem fizičnem in socialnem okolju (Malešič, 2002:402).

Neposredno se na krizo navezujejo tudi pojmi **krizni management**, **krizno vodenje**, **krizno upravljanje**, katerih opredelitev je odvisna glede na subjekt na katerega se nanašajo¹¹ oziroma področje delovanja. Pri tem Prezelj (2005:37) ugotavlja, da se v Sloveniji pojavlja problem prevoda termina »crisis management« iz angleškega jezika. Problem prevoda je razviden iz angleško-slovenskih izrazov, ki »management« v vsebinskem smislu prevajajo kot vodenje, upravljanje in gospodarjenje, torej ne samo kot upravljanje oziroma kot samo upravljanje. Avtor je mnenja, da bi »crisis management« torej lahko prevedli kot krizno vodenje, upravljanje in gospodarjenje. Očitno je, da ni neke konsistentne uporabe omenjenih izrazov. Sam izraz »crisis management« pa prinaša s seboj tudi nekaj

¹⁰ Porušena stabilnost referenčnega subjekta pomeni, da so spremembe iz spremenljivega zunanega ali notranjega okolja izven spremenljivih ali pričakovanih meja. Kriza v tem smislu predstavlja grožnjo stabilnosti referenčnemu subjektu, ker mu onemogoča vračanje v predhodno sistemska ravnovesje in ga sili k oblikovanju novega ravnovesja, nove strukture in novih meja s spremenjenim okoljem. Porušenje stabilnosti v krizi lahko v svojem ekstremu ogroža varnost referenčnega subjekta, to je njegov nemoten obstoj in razvoj.

¹¹ Slovar ZiR: **civil emergency planning – civilno načrtovanje za krizne razmere** - pojem se uporablja predvsem v terminologiji zveze NATO in vsebinsko obsega dve glavni področji: področje civilne obrambe (načrtovanje in priprava za uporabo civilnih virov za namene podpore delovanja oboroženih sil oz. angažiranja vseh virov družbe v primeru vojne) in usklajevanje pomoči ob naravnih in drugih nesrečah (podpora vojaške organizacije civilnim oblastem pri soočanju z nesrečami).

poimenovalne dvoumnosti. Vprašanje je, ali izraz pomeni management organizacije v kriznih razmerah ali management krize v smislu njenega obvladovanja. Po avtorjevem mnenju izraz označuje oboje, saj v fazi kriznega odzivanja želi obvladati zunaj systemske krizne elemente in navznoter upravljati ter voditi organizacijo skozi krizne težave. Teža pomenov pa se spreminja s kontekstom uporabe tega izraza¹².

Krizni management se lahko (v netradicionalističnem smislu) opredeli kot bolj ali manj organizirane dejavnosti, ki so usmerjene v reševanje ali obvladovanje kakršnekoli krize (a) na pripadajoči ravni in (b) v pripadajoči dimenziji (c) pred krizo, med njo in po njej. Tako ga tudi literatura deli na: predkrizno fazo (preventive in pripravljenosti), krizno fazo (neposredni odgovor na krizo), pokrizno fazo obnove (in kriznega učenja). Jedro kriznega izvajanja se seveda izvaja med krizo, to je potem, ko referenčni (ogroženi) objekt zazna neko situacijo kot krizno, vendar pa je krizni management v najširšem smislu več kot zgolj neposredno krizno reagiranje, saj so mehanizmi krizne preventive postali pomembnejši od mehanizma kriznega managementa. Systemska opredelitev kriznega managementa pa izhaja iz Nato priročnika za krizni management, ki ga opredeljuje kot »organizacijo, ureditve in ukrepe s ciljem obvladovanja krize s strani kriznih managerjev in oblikovanja prihodnjega poteka krize ter v tem smislu primerne rešitve« (Prezelj, 2005:36). Tej opredelitvi je sorodna tudi opredelitev pojma v okviru slovenske raziskovalne skupine s področja kriznega managementa¹³ (Malešič in sod., 2005:361).

Jeraj (2002:434) pa v zvezi s tem pravi, da v Evropski akademiji za krizni management (ECMA-European Crisis Management Academy) pojem **krizni management** zajema »aktivnosti upravljanja, vodenja in odločanja ob posebni vrsti dogodkov v družbi ali neki organizaciji. Te dogodke posebne vrste imenujemo krize«. Pri tem je poudarjeno, da *krizni management* ni enotna stroka, profesija, ampak je teoretični koncept, ki v raziskovalnem smislu obravnava posebno vrsto dogodkov, ki imajo določene skupne značilnosti in hkrati veliko različnosti¹⁴. Izraz zajema mnogo širšo družbeno realnost, ki živi kot teoretični koncept v znanosti,

¹² Avtorji na področju upravnih ved, ekonomije, organizacijskih ved ipd. namreč uporabljajo vse možne izraze: upravljanje, vodenje, management in menedžment. Vprašanje je, kateri prevod je najprimernejši v jezikoslovnem in vsebinskem smislu. Slovenski državni uradniki so ob uvajanju mehanizmov in postopkov kriznega managementa omenjeni angleški izraz prevedli kot krizno upravljanje.

¹³ **Krizno upravljanje in vodenje** lahko opredelimo kot »oblikovanje postopkov, dogovorov in odločitev, ki vplivajo na potek krize, in obsega organizacijo, priprave, ukrepe ter razporeditev virov za njeno obvladovanje«.

¹⁴ Podobno Slovar ZiR: **crisis management – upravljanje v kriznih razmerah, krizni menežment**- termin (izraz) se uporablja predvsem v akademskih krogih ob iskanju skupnih točk pri dogodkih ali razmerah, ki v teoriji veljajo za »krizne«. V zvezi NATO se uporablja predvsem na način, kot je opredeljen pod pojmom »complex crisis – kompleksna kriza«. **complex crisis – kompleksna kriza, izjemne krizne razmere**- novejši termin, ki se uporablja predvsem v mednarodnih organizacijah (OZN, NATO) in označuje nekaj, kar ni »običajni civilni krizni dogodek« ali »zgolj vojaški spopad«, pač pa nekaj več, bolj zapleten in kompleksen položaj.

raziskovanju, ne pa v realnem svetu, kot sistem, institucija ali center za obvladovanje vseh mogočih kriznih dogodkov¹⁵.

V zvezi poslovnih subjektov, kjer je sam izraz krizni management pogostejše v uporabi, zasledimo še opredelitve, kot jo na primer podaja Vrečko (2002), ki pravi, da je krizni management »posebna oblika organiziranosti, ki jo aplicirajo krizni managerji z uporabo posebnih ukrepov, metod, tehnik, s pomočjo aplikacij in projektov, da bi obvladali in rešili krizne situacije«. Gigliotti in Roland (v Kenk, 2005:19) ga definirata kot »sposobnost podjetja, da v primeru krize reagira hitro, učinkovito in močno s ciljem zmanjševanja izgub, pretenj človeškemu zdravju in varnosti, in neugodnega vpliva na normalno poslovanje«. Dubrovski (2004:19) pravi, da je krizni management »poseben del sodobnega strateškega managementa«, značilen za podjetja v resnih težavah, ko je treba pri vodenju upoštevati značilnosti izrednih razmer. Zaradi vedno večje turbulentnosti notranjega in zunanjega okolja pa dejansko »klasični« management pridobiva vedno več značilnosti kriznega managementa. Je aktivnost vodenja podjetja v krizi in hkrati tudi oznaka za nosilce te aktivnosti. Tucker in Broom (v Novak s sodelavci, 2000:167) opredeljujeta krizni management »kot proces, katerega cilj je pomagati ohraniti trge, zmanjšati tveganja v poslovanju, ustvariti priložnosti in uspešno upravljati ugled podjetja tako v korist podjetja in njegovih delničarjev«. Devlin (2007) pa pravi, da je »termin krizni management lahko definiran kot » posebni ukrepi za razreševanje problemov, ki povzročajo krizo«.

Na krizo pa se navezujejo še nekateri drugi izrazi. Kot pravi Vršec (1993:148) se v mirnodobnih razmerah, v katerih vlada stanje relativnega miru, stalno dogaja tudi kaj nezaželenega, negativnega, torej družbeno škodljivega. »Te neželene, negativne pojave običajno imenujemo **izredni dogodki** ¹⁶, ki stanje relativnega miru tu pa tam vznemirijo in za krajši ali daljši čas povzročijo v določenem okolju (lahko tudi v družbi kot celoti) občutek nelagodja, nevarnosti, ogroženosti, strahu, tesnobe ter željo po učinkovitem obvladovanju nastale situacije«. Različni dogodki, pojavi in procesi večjega obsega (izredni dogodki, pogoji, okoliščine, situacije) skratka lahko povzročijo v podjetju **krizno situacijo, krizno stanje ali krizne razmere**¹⁷

¹⁵ Avtor meni, da izraz krizni management torej ni sinonim ne za zaščito in reševanje, ne za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami, ne za civilno obrambo, niti ne za vse skupaj. To kar pri nas pojmuje kot sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, v angleški literaturi poimenujejo *disaster management*. Ta izraz (v nasprotju z izrazom krizni management) živi kot praktičen sistem v dejanskem družbenem življenju in hkrati kot znanstveni koncept, ki opredeljuje soočanje družbe z nesrečami (in ne s kriznimi dogodki nasploh).

¹⁶ *Izredni dogodki* so: naravne nesreče, večje cestno-prometne, železniške, vodne, zračne, delovne in ekološke nesreče, večji požari in požigi, brutalni ropi, uboji, gospodarski kriminal večjega obsega, atentati, ugrabitve, sabotaže, diverzije, večje kršitve javnega reda in miru, organizirani kriminal (Vršec, 1993:148). V praksi sta pogosto uporabljena tudi izraza *izredni varnostni dogodek* (nenormalni/nevsakdanji dogodek ali pojav, ki (negativno, moteče, zstrašujoče) vpliva na poslovni sistem) in *incident* (nepričakovan, neprijeten dogodek, ki prekine normalen potek kakega dejanja, dela, prekoračenje dovoljenega v ravnanju ali vedenju, izgred), *varnostni incident* (vsak dogodek, ki je v nasprotju z varnostno politiko podjetja).

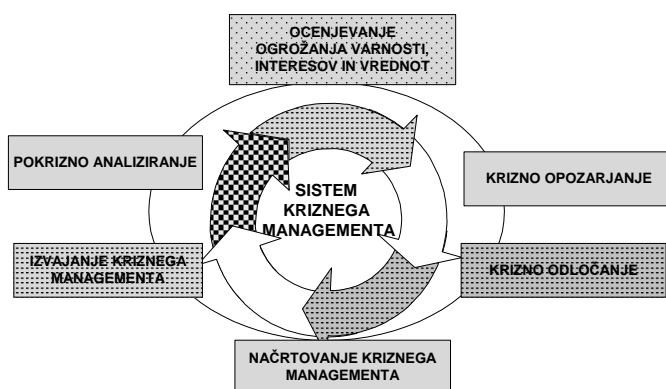
¹⁷ *Krizna situacija* je krajše nevarnostno stanje, ki traja nekaj ur, ali največ nekaj dni (denimo velik požar v podjetju itd.). *Krizne razmere* so daljše nevarnostno stanje, ki traja več tednov ali mesecev (denimo naravne nesreče itd.) in lahko preidejo v *izredne razmere*, ki nastopijo takrat, ko se po obsegu in posledicah razraščajo izredna dogajanja in ko najprej nastopi stanje neposredne nevarnosti nastanka izrednih razmer. Če pa se oceni, da so nastale izredne razmere, se razglasi *izredno stanje* (kadar velika in splošna nevarnost ogroža obstoj države-92.čl. Ustave RS).

oziroma **krizo**. Večino kriznih situacij pa običajno povezujemo s katastrofalnimi izrednimi dogodki, katerih obvladovanje zahteva celovit, organiziran in dosleden pristop.

Iz navedenega lahko razberemo, da je pojem krize pogosto uporabljen tako v vsakdanjem zasebnem življenju, kot v poslovnih sistemih in drugih sistemih ter organizacijah. Analize uporabe tega pojma v znanstveni in strokovni literaturi kažejo, da so interpretacije krize in iz njih nadaljnja razmišljanja silno različna, če ne nasprotujoča. Široka paleta področij, ki jih avtorji obravnavajo in povezujejo s krizami, je vzrok, da se definicije krize in drugih pojmov precej razlikujejo med seboj.

3.4 Sistem kriznega managementa v okviru nacionalne varnosti

Sistem kriznega managementa je tisti del strukture nacionalnega oblastnega sistema oziroma sistema nacionalne varnosti, ki omogoča izvajanje kriznih dejavnosti oziroma dejavnosti kriznega managementa v najširšem smislu. Gre za temeljni in najpomembnejši podsistem sistema nacionalne varnosti, ki je odgovoren za pripravo na hitro ukrepanje države in družbe v najrazličnejših krizah ter hitro ukrepanje, ko do krize pride. Sistem povezuje celoten spekter različnih in hkrati med seboj povezanih dimenzij kriznih dejavnosti, kot so obrambno vojaška, zaščitno reševalna, diplomatska, obveščevalna, policijsko-kriminalistična, protiteroristična, varnostno gospodarska, okoljevarstvena, epidemiološka in zdravstvena dejavnost itn., s katerim želita država in družba obvladati sproženo ogrožanje varnosti oziroma krizne razmere. Strukturiranost sistema kriznega managementa (predkrizna, krizna in pokrizna) izhaja iz samih faz kriznega managementa, ki so: faza zbiranja podatkov in kriznega opozarjanja, faza kriznega načrtovanja, faza neposrednega kriznega odločanja in vodenja kriznih operacij, ter faza pokriznega učenja¹⁸ (Prezelj, 2005:77) kot prikazuje slika (Slika 1).



Slika 1: Fazni mehanizmi sistema kriznega managementa (Vir: Prezelj, 2005)

¹⁸ Fazni mehanizmi sistema kriznega managementa so identificirani kot: sprotno in vnaprejšnje ocenjevanje ogrožanja varnosti in interesov oziroma kriznih dejavnikov (identifikacija grožnje oziroma krize in opredelitev njune vrste); krizno opozarjanje ključnih oseb v državi; krizno odločanje (identifikacija možnih kriznih rešitev, izbira ene izmed možnih rešitev); krizno načrtovanje (načrtovanje izvedbe izbrane krizne rešitve in ocena tveganja oziroma posledic potencialno sprejetih in izvedenih kriznih odločitev; izvajanje kriznih operacij (managementa); in pokrizno analiziranje in vrednotenje.

Podbregar in Šifrerjeva (2007:4) uporabljata termin **krizno upravljanje** in ga opišeta kot proces, ki se sestoji iz več faz (cikel kriznega upravljanja): faze pripravljenosti; faze opozarjanja; faze odzivnosti; faze po-kriznih dejavnosti; faze rekonstrukcije, ter faze preventive in ublažitve posledic. Znotraj cikla pa opišeta mehanizme kriznega upravljanja, kot so: za razglasitev kriznega stanja oziroma kriznih razmer, za ocenjevanje ogrožanja nacionalne varnosti in krizno opozarjanje, za načrtovanje kriznega upravljanja in izvajanje vaj in simulacij, za operativno odločanje, koordiniranje in vodenje kriznega odzivanja, krizni informacijsko-komunikacijski podporni mehanizmi, za krizno komuniciranje z javnostmi, za po-krizno analiziranje in vrednotenje.

4 KRIZNI MANAGEMENT KOT SESTAVNI DEL MANAGEMENTA NEPREKINJENEGA POSLOVANJA PODJETJA

Neprekinjeno poslovanje je v sodobnem času izziv, s katerim se soočajo gospodarski subjekti in druge organizacije, zato je področje obravnavano v mnogih standardih in praktičnih priročnikih. Pojem **načrtovanje neprekinjenega poslovanja** podjetja zajema metodo, ki se uporablja za izdelavo načrta delne ali popolne obnove delovanja kritičnih oziroma ključnih poslovnih funkcij podjetja v primeru nesreče, katastrofe. Osnovni namen načrtovanja neprekinjenega poslovanja je **zagotavljanje poslovanja podjetja** (organizacije) v primeru krajših ali daljših izpadov posameznih funkcij, procesov, sredstev in virov, ki so ključna za poslovanje podjetja, in opredelitev ukrepov v primeru nezgod, nesreč, katastrof, krize, s ciljem čimprejšnje vzpostavitve ponovnega delovanja. Zaradi potreb po enotnem pristopu uvajanja in načrtovanja managementa neprekinjenega poslovanja ter implementacij »dobrih poslovnih praks«, so v svetu k temu pristopili tudi na področju standardizacije. Osnovni okvir za načrtovanje neprekinjenega poslovanja je podan v standardih BS 7799, ISO/IEC 17799, BS ISO/IEC 27001. Novi britanski standard **BS 25999** (BS 25999-1:2006 Code of Practice, BS 25999-2 : 2007 Business continuity management –Specification for business continuity management), ki je nadomestil PAS 56¹⁹, pa postavlja zahteve za vzpostavitev in vodenje učinkovitega sistema managementa neprekinjenega poslovanja (business continuity management system – BCMS) in definira program managementa neprekinjenega poslovanja. Sierwald (2008) pri tem ugotavlja, da bo leto 2008, leto, v katerem bodo organizacije dejansko pričele prepoznavati prednosti uporabe standardov in priročnikov managementa neprekinjenega poslovanja, in opozarja glede izbora, saj ni bližnjice, ki bi jo managerji lahko izbrali za implementacijo²⁰. Pomembna segmenta managementa in načrtovanja neprekinjenega poslovanja pa sta, tako v standardih kot priročnikih, smernicah in vodnikih, *obvladovanje tveganj* in *krizni management*.

¹⁹ Britanski **PAS 56**-Guide to Business Continuity Management (Publicly Available Specification – 2002).

²⁰ Iz primerjave, ki jo je naredil izhaja, da sta avstralski in ameriški pristop najbolj kompleksna (**HB 292: 2006** – Practitioners Guide to Business Continuity Management. Standards Australia /Standards New Zealand; **ANSI / NFPA 1600:2004** – Standard on Disaster Management and Business Continuity Programs. National Fire Protection Association, 2004).

Krizni management je po nekaterih opredelitvah (Mathew, 2008) sestavni del obvladovanja tveganj (*risk management*), vendar pa med obema funkcijama vodenja obstaja razlika zlasti v tem, da je risk management sestavni del vsakodnevnega upravljanja in vodenja, krizni management pa nastopi samo takrat ko se pojavijo znaki podjetniške krize ali pripeti odmevni izredni dogodek (krizna situacija) večjega obsega (Vršec, 2002:15). Pri tem so mišljene gospodarske nevarnosti velikih razsežnosti, katerih posledice bi težko prenesli v enem samem poslovnem letu, bile pa bi sprejemljive, če bi jih lahko, porazdelili na več let (Crockford, 1991). V zvezi s tem Gibson in Gavin (2006), pojasnjujeta, da se glede procesov vezanih na obvladovanje različnih prekinitev poslovanja, uporabljajo različne terminologije, ki vsebujejo termine kot so: načrtovanje neprekinjenega poslovanja, načrtovanje nepretrganega delovanja, načrtovanje za primer nepredvidenih dogodkov, načrtovanje odziva na katastrofe, krizni management, načrtovanje okrevanja po (naravni) nesreči, obvladovanje izrednih dogodkov, obvladovanje nesreč, obvladovanje prekinitev, načrtovanje ponovne vzpostavitve poslovanja, prožnost poslovanja, in jih je v zadnjih letih nadomestil skupni termin management neprekinjenega poslovanja, se pa v okviru tega pojavljajo kot aktivnosti v prvotnem pomenu.

S tega vidika v nadaljevanju krizni management tudi obravnavamo, torej kot aktivnost vodenja podjetja v krizi, ki jo lahko opredelimo kot *»kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov ki neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja«* (Dubrovski, 2004: 18) ali kot *»večji, nepredvidljiv dogodek, ki ima možnost negativnih izidov. Dogodek in njegove posledice lahko bistveno škodujejo neki organizaciji in njenim zaposlenim, izdelkom, storitvam, finančnim pogojem in ugledu.* (Barton, prav tam: 16). Za naše potrebe tu izhajamo iz ožje opredelitve krize (kriznih razmer) v podjetju kot posledice nekaterih zunanjih in notranjih vzrokov, predvsem z vidika nenadne in nepričakovane krize, in ne v smislu podjetniške oziroma organizacijske krize. Mitroff in Alpaslan po vzrokih nastanka delita krize v tri skupine in sedem podskupin: naravne nesreče, normalne nesreče (ekonomske krize, finančne krize, osebne krize), nenormalne nesreče (kriminalne krize, informacijske krize, reputacijske krize). Lerbinger pa izhajajoč iz vzrokov krize, podaja podrobnejšo členitev: kriza naravnih nesreč, tehnološka kriza, konfrontacijska kriza, kriza zlonamernih dejanj, kriza managerskih napak (prav tam: 78).

Kriza, z vidika managementa oziroma nosilcev poslovnih odločitev, prinaša *izredne razmere*, ki zaradi kritičnosti trenutka zahtevajo zelo hitro sprejemanje poslovnih odločitev, te pa morajo biti po možnosti čim bolj pravilne, saj ponavadi popravki niso mogoči. Značilnosti izrednih razmer²¹ torej zahtevajo drugačen pristop

²¹ Dubrovski (2004:15) primeroma navaja značilnosti izrednih razmer, ki zahtevajo drugačen pristop vodenja: »močno omejen razpoložljiv čas za odločanje; odločanje v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale; dopustnost napačnih odločitev je minimalna ali pa je ni; celotno dogajanje je pospešeno; stroški (cena) potrebnih sredstev in časa so povečani; več področna in več smerna posledičnost posamezne odločitve; omejena materialna in nematerialna sredstva, na katere se je mogoče pri izbiri ukrepov nasloniti; omejena uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje; omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje; nenehno in nepričakovano pojavljanje vedno novih znakov in značilnosti krize; intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad

managementa v vodenju podjetja, kot pa je to v normalnih razmerah. Metode in tehnike poslovanja je potrebno prilagoditi nastali situaciji, ki običajno vključuje grožnjo ljudem in premoženju, izgubo nadzora nad dogajanjem in različne vplive na ljudi, premoženje in organizacijo²². Pri tem nekateri razlikujejo med *proaktivnim* kriznim managementom, ki se osredotoča na ofenzivno preprečevanje kriz in *reaktivnim* kriznim managementom, ki služi obvladovanju že nastalih kriz. V organizacijah, za katere velja velika verjetnost nastopa krize (vojaške, obrambne, reševalne, itd.) je krizni management oznaka, ki temelji predvsem na pripravah na morebitno nastalo krizo (*preventivni krizni management*), medtem ko naj bi se krizni management v podjetju nanašal na delovanje, ko so težave že nastopile (Dubrovski, 2004: 141). Naše mnenje v zvezi s tem je, pa tudi tuja »dobra praksa« kaže na to, da mora biti krizni management tako proaktiven kot reaktiven. Po nekaterih virih bi naj bil sestavni del kriznega managementa tudi *management upravljanja z nevarnostmi*²³ (issue management), ki se za razliko od kriznega managementa pojavlja pred nastankom krize (torej preden se zahteva vodenje po načelih kriznega managementa), manj je usmerjen k hitrim akcijam ter je bolj anticipativen in proaktiven (Novak, 2000:255). S takšnimi značilnostmi pa je bolj podoben proaktivnemu kriznemu managementu. Ponekod za krizni management zasledimo še oznako *management poslovne kontinuitete* (business continuity management), ki še posebej poudarja pomen preživetja podjetja oziroma nadaljevanje poslovanja (Dubrovski, 2004: 133).

Naloga kriznega managementa je upravljanje s tveganji in pretvorba potencialnih nevarnih in pogubnih situacij v nove priložnosti (Podbregar, Šifrer, 2007:5). Torej v prvi vrsti ohranitev podjetja in s tem omogočanje nadaljnega poslovanja in zagotavljanje osnov za razvoj. V obdobju krize je čas omejen, prav tako tudi sredstva, odločitve pa morajo biti hitre. Vse to zahteva prilagojene tehnike managementa podjetja in tudi dodatna znanja in sposobnosti managementa. Krize v podjetju ni mogoče vedno predvideti, saj lahko nastane zaradi nenadnih zunanjih dogodkov, mogoče pa je zastaviti smernice delovanja, če do takšnih dogodkov pride. Raziskave so pokazale, da so se podjetja, ki so imela pripravljene različne scenarije in načrte, kako ravnati ob določenih skrajno neugodnih dogodkih, na krizo uspešneje odzvala (Myers v Grobelšek, 2002). Kakšen pristop pri tem uporabiti za preprečevanje, ukrepanje, odpravljanje posledic in ponovni zagon poslovanja, pa je drugo vprašanje. Pred pristopom je potrebno odgovoriti na osnovna vprašanja: Kaj se lahko zgodi? Kaj to za podjetje pomeni? Kaj je kritično za

odločitvami; možnost oviranja tistih, ki so za krizo odgovorni; neprestana psihična obremenitev odločevalcev z malo priložnostmi za popuščanja in sprostitev«.

²² Odločati se je treba pod stresom v zgoščenem časovnem okviru, ljudje so pod hudim pritiskom, na mejah svojih zmožnosti, organizacijski sistem je prenapet. Presojanje je slabše, osebnostne poteze pa pretirane, pojavi se psihološki umik in nedejavnost, iščejo se grešni kozli, sprejme se zadnje slišano mnenje, vodilni postanejo defenzivni itd.

²³ »Upravljanje nevarnosti opredeljuje spremljanje in nadzorovanje dogajanja v okolju (žgoče tematike, razprav), ki za poslovanje organizacije pomenijo nevarnost. Pri tem lahko nevarnost opredeljujemo tudi s pozitivnega vidika, se pravi kot priložnost, da organizacija svoje poslovanje izboljša. Bistvena naloga upravljanja nevarnosti je, da se morebitna kriza pravočasno odkrije ali se vsaj omili njen učinek«.

nadaljevanje poslovanja? Kaj je potrebno narediti pred, med²⁴ in po pojavu izrednega dogodka, nesreče, incidenta, katastrofe? Pri tem je lahko v pomoč metoda Kepner-Tregoe (Pagon, 2007), na podlagi katere se lahko pripravijo podlage za pristop²⁵.

4.1 Pristop k vzpostavitvi kriznega managementa

V teoriji in praksi je za uvajanje, načrtovanje in izvajanje ter vzdrževanje neprekinjenega poslovanja in kriznega managementa znanih kar nekaj metod in pristopov. Penrose (2000) pravi, da se v zadnjih petnajstih letih krizni management pojavlja kot samostojno področje v mnogih strateških pristopih in modelih (»krizni model šestih korakov« (Littlejohn), »izčrpen pregled situacije« (Fink), »portfolio pristop načrtovanja« (Mitroff), »integracija kriznega in strateškega managementa« (Mitroff), »krizna klasifikacijska matrika« (Burnett), ki pa niso najbolj uspešni. Kot ugotavljata Vrečko (2002) in Dubrovski (2004) nekega splošno veljavnega modela, koncepta ali pristopa ni. V literaturi, ki obravnava področje neprekinjenega poslovanja je zaslediti veliko metod, med najbolj razširjenimi in preizkušenimi pa je pristop, ki ga priporočata Disaster Recovery Institute International in Business Continuity Institute (Ključevšek, 2006). Za vzpostavitev kriznega managementa pa nekateri priporočajo izdelavo »univerzalnih« kriznih priročnikov (Novak, 2000; Malešič, Prezelj, Kopač, Grošelj, 2004), nekateri dajejo prednost načrtovanju kriznega komuniciranja (Malešič, Hrvatinić, Polič, 2006, Verčič, 2007), praktičen organizacijski pristop k vzpostavitvi pa podajo Asis International (Asis, 2005) in nekateri drugi priročniki in smernice²⁶. Celovito raziskavo o obvladovanju izrednih dogodkov (okoliščin) in v zvezi s tem organizacijskih ukrepov za njihovo preprečevanje oziroma zmanjševanje škodljivih vplivov je pri nas izvedel Špindler (1984), ki podaja smernice za vzpostavitev organizacijske strukture podjetja za delovanje ob pojavu izrednih okoliščin. To delo je s prilagoditvijo uporabno še danes in podaja temelje za ustrezen pristop. V zadnjem času pa je poudarek na projektnih modelih kriznega managementa. Vrečko (2002) pristopa k vzpostavitvi bolj z ekonomsko poslovnega vidika, vendar pa podaja uporabne modele za različne programe obvladovanja podjetja v krizi. Vršec (2006) daje prednost izdelavi elaborata kriznega managementa, na podlagi katerega se projektno pristopi k vzpostavitvi. Jaques (2007) predlaga vzpostavitev koncepta kriznega managementa, izhajajoč iz krizne preventive in krizne pripravljenosti ter podaja model, ki ga deli na predkrizni in krizni management²⁷.

²⁴ Ob vsaki nesreči si verjetno najprej zastavimo naslednja vprašanja: Kje se je zgodila nesreča? Kakšna nesreča se je zgodila? Koga je nesreče prizadela? Kaj je nesreča povzročila? Kako nuditi hitro pomoč? Kako preprečiti širjenje nesreče? Kako odpravljati posledice nesreče? ipd.

²⁵ Gre za metodo oziroma proces zasnovan na vzorcih razmišljanja, reagiranja in vedenja, izhajajoč iz štirih osnovnih vprašanj: Kaj se dogaja? Zakaj je do tega prišlo? Kaj je potrebno ukreniti? Kaj se lahko v prihodnosti še zgodi? Metoda vsebuje naslednje elemente: oceno situacije, problemsko analizo, odločitveno analizo in analizo potencialnih problemov in priložnosti.

²⁶ Npr.: Business Continuity Management. Good practice guidelines 2007. A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management. Chapter 1 – 6. Version 2007. FEMA - Emergency Management Guide for Business and Industry, Generally Accepted Business Continuity Practices.

²⁷ Ciklični proces zajema aktivnosti: 1. Krizno pripravljenost (načrtovanje procesov, organizacijo, viri, dokumentacija, usposabljanje in simulacije) 2. Krizno preventivo (zgodnje opozarjanje, odkrivanje, obvladovanje tveganj in nesreč, odzivanje na nesreče) 3. Obvladovanje kriznih dogodkov (prepoznavanje kriz, aktiviranje sistema

Glede na to, da morajo gospodarske družbe same poskrbeti za svojo varnost in pripravljenost na odziv ob morebitnem pojavu izrednih dogodkov, morajo v ta namen, v okviru poslovne politike in strategije, sprejeti smernice za ukrepanje in ravnanje ter vzpostaviti ustrezno organizacijsko strukturo za prilagoditev v spremenjenih razmerah delovanja in poslovanja, upoštevajoč svoje specifičnosti. Iz proučevane literature izhaja, da pobuda za vpeljavo kriznega managementa, običajno ne pride s strani najvišjega vodstva. Če pa, pa šele takrat, ko pride do izrednega dogodka, na katere je imel management bolj malo vpliva. To so namreč razmere, s katerimi se management praviloma še ni nikoli srečal, zato ima tudi malo izkušenj za ustrezen in uspešen odziv v nastali situaciji. Drugje v svetu, kjer imajo s tem večje izkušnje, pa različne vladne in nevladne institucije ter strokovnjaki tega področja, ponujajo poslovnim subjektom in drugim organizacijam razne modele, ter jih vzpodbujajo za uvajanje standardiziranih pristopov, saj to zagotavlja tudi konkurenčno prednost, primerno oblikovana organizacija in poslovanje pa sta eno najvažnejših in najučinkovitejših sredstev. Umestitev kriznega managementa v organizacijsko strukturo, je v današnjih turbulentnih časih nujna. Ali je to v okviru managementa neprekinjenega poslovanja ali kot samostojen interdisciplinaren proces med drugimi procesi organizacije, je stvar odločitve glavnega managementa, ki izhaja iz njihovih varnostnih potreb in interesov. V svetu je poudarek na managementu neprekinjenega poslovanja in v okviru strateškega, kontinuiran preventivni krizni management, izvajanje pa v projektnem načinu in obliki. Tako Mathew (2008) krizni management umešča v management neprekinjenega poslovanja kot integralni del projekta obvladovanja tveganj, Shaw (2008:11), pa v zvezi s tem, priporoča ogrodje oziroma okvir za vzpostavitev, ki zajema potrebne dejavnosti v pred krizni, krizni in po krizni fazi²⁸. Mednarodni standard ISO/PAS 22399:2007 (Societal security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management) pa podaja splošne principe in elemente za pripravljenost na incidente ter operativno neprekinjenost poslovanja organizacij. Standard združuje koncepte petih svetovnih »najboljših praks« (Avstralije, Izraela, Japonske, Velike Britanije in Združenih držav Amerike) glede pripravljenosti na različne incidente in zmanjševanje njihovih vplivov na organizacije ter podaja ogrodje za vzpostavitev učinkovitega managerskega sistema vodenja.

5 POVZETEK NEKATERIH UGOTOVITEV

Celovitih raziskav o obvladovanju izrednih dogodkov v gospodarskih družbah in vzpostavitve organizacijskih ukrepov za njihovo preprečevanje oziroma zmanjševanje njihovih škodljivih vplivov ni. Ravno tako ni splošno veljavnega

in odziv, krizno vodenje, krizno komuniciranje) 4. Po krizni management (okrevanje in obnovitev poslovanja, vplivi po kriznih dogodkih, vrednotenje , spreminjanje in prilagajanje).

²⁸ Avtor meni, da mora management družbe vzpostaviti aktivnosti kot so: 1. krizni management, 2. krizno komuniciranje, 3. management znanja, 4. management tveganj, 5. krizno načrtovanje, 6. implementacijo programov, 7. sistemski monitoring, 8. usposabljanje in izvajanje 9. management izrednih dogodkov 10. odziv na izredne dogodke, 11. neprekinjeno poslovanje, 12. vrnitev v prejšnje stanje in prehod v normalno poslovanje.

modela, koncepta ali pristopa k vzpostavitvi procesa (sistema) kriznega managementa, kar otežuje vzpostavitev in uvajanje. Do uvajanja kriznega managementa običajno ne pride na pobudo glavnega managementa temveč je povod odmeven krizni dogodek, na katerega je imel management bolj malo vpliva²⁹. To so namreč razmere, s katerimi se management praviloma še ni nikoli srečal, zato ima tudi malo izkušenj za ustrezen in uspešen odziv v nastali situaciji. Iz obravnavane literature je lahko razbrati kar nekaj dejavnikov, ki domnevno vplivajo na zmanjšan interes managementa za uvajanje neprekinjenega poslovanja, obvladovanja (varnostnih) tveganj in kriznega managementa. Kot glavni razlog se pogosto omenja nezrel odnos do formalne vzpostavitve, kar je verjetno posledica teoretične neproučenosti in organizacijske neusposobljenosti ter subjektivno zaznavanje in presoja tveganj, kar posledično vodi v podcenjevanje ogroženosti³⁰. Po drugi strani pa je premalo vzpodbud, usmeritev in priporočil za uvajanje in vzpostavljanje organizacijskih ukrepov (tudi na širšem področju varnosti) s strani profesionalnih državnih ustanov. Tako so gospodarski subjekti prepuščeni sami sebi in svoji iznajdljivosti ter interesu.

6 SKLEP

Krizni management je (ali bi vsaj moral biti) sestavni del vsakodnevnega managementa v gospodarstvu in drugih organizacijah. Managerji, vodje, direktorji, župani, ministri, idr. izvajajo svojo vodilno vlogo vsakodnevno, ne glede na to, ali gre za rutinski ali krizni dogodek. Ali bo ukrepanje ob izrednem / kriznem dogodku uspešno ali ne, je odvisno od pripravljenosti managerskega kadra za vnaprejšnje razmišljanje, priprave in usposabljanje za delo ob kriznih dogodkih in pripravljenost za učenje iz tujih in lastnih izkušenj. Namen priprav oziroma načrtovanja in uvedbe kriznega managementa je preventivne narave – to je zagotoviti organizacijsko, kadrovsko, informacijsko, tehnično/tehnološko, logistično in varnostno pripravljenost na vodenje obratovanja in poslovanja podjetja, poslovnega sistema, koncerna ali drugega gospodarskega subjekta ter organizacije v kriznih poslovnih in varnostnih razmerah. Kako to pripravljenost doseči je drugo vprašanje. Strokovnjaki v zvezi preventive in krizne pripravljenosti pravijo, da je eden izmed glavnih izzivov sistemov kriznega upravljanja in vodenja

²⁹ Rezultati najnovejše študije (Global CFO Study), ki jo je izvedel IBM (Sistem, 2008) in v kateri je sodelovalo 1200 finančnih direktorjev iz 79 držav, so pokazali, da podjetja niso sposobna preprečiti vpliva resnejšega tveganega dogodka na njihovo podjetje. 62% podjetij, ki je sodelovalo, se je soočilo z dogodkom (strateški, operativni, globalni), ki je prinašal veliko tveganje. Od tega jih 42% na dogodek ni bilo pripravljenih. Ugotovljeno je bilo tudi, da številna podjetja nezrelo pristopajo k formalnemu upravljanju tveganj. Kot sama priznavajo, ima komaj 52% organizacij kakršnokoli obliko formalnega upravljanja tveganj, 42% jih je potrdilo, da se skušajo na podlagi preteklih izkušenj izogibati tveganjem. Le 32% jih postavlja točno določene meje tveganja in le 29% jih pripravljajo načrte in napovedi, ki upoštevajo tveganja.

³⁰ Na primer: prepričanje managerjev, da jih kriza ne more doleteti; managerji ne razmišljajo o možnih nevarnostih, kaj šele, da bi načrtovali, kako ravnati v krizi; managerji imajo izkrivljeno predstavo o svoji pripravljenosti na krizo in na poznavanje postopkov ravnanja v izrednih razmerah; slabe usmeritve in vzpodbude s strani profesionalnih državnih institucij; zastarela miselnost managementa, da je varovanje nujno zlo; pomanjkljivo varnostno znanje in izkušnje ter s tem nemotiviranost za varnostne izboljšave; nezavedanje o pomembnosti celovite varnostne gospodarske družbe, ki se odraža tudi v malomarnem in neodgovornem odnosu do vzpostavljanja učinkovite varnostne arhitekture, katere pomemben del je krizni management.

vprašanje kako vzdrževati zadovoljivo raven krizne pripravljenosti v družbah z nizko ravniyo tveganja, ki jih označuje nizka raven družbene pozornosti za vprašanja tveganja, ranljivosti in ogroženosti, še posebej ker je v njih vztrajno navzoče prepričanje oz. percepcija ogroženosti, da se katastrofalni dogodki v teh družbah ne morejo dogoditi.

Glede na predstavljeno, bi bilo zanimivo narediti poglobljeno raziskavo v slovenskih gospodarskih družbah o uvajanju procesa neprekinjenega poslovanja, obvladovanja tveganj in kriznega managementa. Predvsem z vidika objektov kritične infrastrukture bi bilo potrebno ugotoviti kateri dejavniki vzpodbujajo in kateri zavirajo uvajanje in vzdrževanje neprekinjenega poslovanja in kriznega managementa, kako so pristopili (ali zakaj niso) k uvedbi, ali imajo izdelan elaborat kriznega vodenja, katera izhodišča so uporabili, kateri model kriznega managementa je najpogosteje v uporabi za vodenje (model posameznika, kriznega kolegija, nudenja podpore managementu ali timsko usmerjene projektne skupine), kje in kaj so ovire za vzpostavitev učinkovitega kriznega managementa. Proučiti in nakazati bi bilo treba ustrezne organizacijske rešitve, kjer bi bil poudarek predvsem na kreiranju sintetiziranega modela prevetivnega kriznega managementa z vidika obvladovanja izrednih dogodkov s projektnim pristopom, model pa empirično preveriti v praksi. To bo tudi tema naše nadaljnje raziskave.

7 LITERATURA

1. Burtles, J. (2007). Principles Practice Business Continuity: Tools and Tehniques. Rothstein Associates Inc. Brookfield, USA.
2. Crockford, N. (1991). *An Introduction to risk management*. Second Edition. Cambridge, Woodhead- Faulkner Limited.
3. Čas, T. (2006). Zasebno varovanje za uporabnike varnostnih storitev. Atelje Kresnik.Radlje.
4. Devlin, E.S., (2007). Crisis Management Planning and Execution. Auerbach Publications, Taylor & Francis Group. Boca Raton, U.S.A.
5. Dubrovski, D. (2004). *Krizni management in prenova podjetja*. Koper, Fakulteta za management.
6. Drnovšek, S. (2005). Neprekinjeno poslovanje z vidika poslovne informatike. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
7. Golob, R. (2007). Model projekta za vzpostavitev varnostnega sistema v gospodarski družbi. Empirično preverjanje izhodišč. Magistrsko delo. Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede. Ljubljana.
8. Kenk, K. (2005). Krizni management in vloga managementa pri preprečevanju krize v podjetju. Diplomsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
9. Končina, M., Mirtič, K.(1999). *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik.
10. Lobnikar, B., Sotler, A. (2006). Celovito upravljanje z varnostnimi tveganji kot dejavnik dolgoročne uspešnosti podjetja. V: Dvoršek, A., Selinšek, L. (ur.), *Kriminalni napadi na premoženje gospodarskih subjektov (varnostni, pravni in*

zavarovalni vidiki). Maribor, Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta in Fakulteta za policijsko-varnostne vede.

11. Malešič, M. (Ur.). (2004). *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
12. Malešič, M.(ur.) (2006). *Varnost v postmoderni družbi*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
13. Malešič, M., Hrvatina, B. S., Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
14. Novak, B. (et al.)(2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priložnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana, Zbirka Manager, Gospodarski vestnik.
15. Pagon, M. (2007). *Kritično razmišljanje in reševanje problemov. Študijsko gradivo*. Ljubljana. Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
16. Prezelj, I. (2005). *Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
17. Podbregar, B., Šifrer, J. (2007). *Pomen obveščevalne dejavnosti v procesu kriznega upravljanja*. V: Lobnikar, B. (ur.). *Zbornik povzetkov / 8. Dnevi varstvoslovja*, Bled. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
18. Smith, D.J. (2002). *Business continuity management: good practise giudelines*. The Business Continuity Institute. Worcester.
19. Špindler, J. (1984). *Organiziranje proizvodnje v izrednih okoliščinah*. Ljubljana, Center za samoupravno normativno dejavnost.
20. Vidic, J. (2006). *Metodološki in vsebinski pristop k oceni ranljivosti, ogroženosti in tveganj v gospodarski družbi*. Specialistično delo. Ljubljana. Univerza v Mariboru, Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
21. Vršec, M. (1981). *Problemi organiziranja dela v izrednih razmerah*. VEKŠ, Maribor.
22. Vršec, M. (1993). *Varnost podjetja – tokrat drugače*. Ljubljana, Viharnik.
23. Vršec, M., Vršec, Mir.(2006). *Vzpostavljanje celovitega varovanja kot preventivnega dejavnika gospodarskih družb*. V: Dvoršek, A., Selinšek, L. (ur.), *Kriminalni napadi na premoženje gospodarskih subjektov (varnostni, pravni in zavarovalni vidiki)*. Maribor, Univerza v Mariboru, Pravna fakulteta in Fakulteta za policijsko-varnostne vede.
24. Žnidar, B. (2006). *Vloga informatike pri zagotavljanju neprekinjenega poslovanja v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana.

Drugi viri:

1. ASIS (2005). *Business continuity guideline: a practical aproach for emergency preparedness, crisis management, and disaster recovery* Pridobljeno 9.3.2008 na <http://www.asisonline.org/guidelines.htm>
2. Berk, A. (2006). *Je obvladovanje tveganja modni trend ali morda kaj več ?* www.erevir.si
3. Business Continuity Management. *Good practice guidelines 2007*. A Management Guide to

Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management.
Chapter 1 – 6. Version 2007.2 15th March 2007. The Business Continuity
Institute 2007. Pridobljeno 18.4.2008 na WWW: <http://www.thebci.org/>.

4. Carmeli, A. in Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning from Failures. *Long Range Planning* 41, 177-196. Elsevier Science Inc. Članek dobljen 17.5.2008 na: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
5. Čas, T. (2007). Varnostne storitve za gospodarske družbe. *Varstvoslovje*, 3-4 (9), 239-250.
6. Ettl, H. (2007). Osnutek mnenja o predlogu Direktive Sveta o ugotavljanju in določanju evropske ključne infrastrukture ter o oceni potrebe za izboljšanju njenega varovanja. Članek dobljen 9.3.2008 na: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/pa/656/656223/656223sl.pdf.
7. Gibson, Gavin (2006). A praktioner's guide to business continuity management. Članek dobljen 9.3.2008 na <http://www.nadrac.gov.au/agd/nationalsecurity.nsf/AllDocs/htm>.
8. Grobelšek, M. (2002). DRP ali načrt odzivanja na katastrofe: Ste pripravljeni na črne scenarije? *Svetovalec*, Gospodarski vestnik, leto LI(25), junij 2002, 100-101.
9. Jeraj, J. (2002). Evropska akademija za krizni menedžment. *UJMA*, 16, str. 434 - 437.
10. Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management. Science direct – Public Relations Review. Članek pridobljen 1.4.2008 na http://vir.ukm.si/han/ScienceDirect/Elsevier/www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL.
11. Ključevšek (2006). Načrtovanje neprekinjenega poslovanja. *Manager*, št. 5, maj 2006, str.5. Časnik Finance d.o.o., Ljubljana.
12. Kranjčec, R., Polič, M. (2002). Psihološki vidiki kriznega upravljanja. *UJMA*, 16, str. 409 – 414.
13. Mathew, A. (2008). Business Continuity Management: An Integral Part of Project Risk management. Članek pridobljen 19.4.2008 na http://www.satyam.com/about/documents/satyam_wp_bcp.pdf
14. Napotnik, D. (2007). Evropska unija in predsedovanje Slovenije. Priloga revije *Slovenska vojska* XV/17, 26.oktober 2007.
15. Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26 (2): 155-171. Članek dobljen 23.5.2008 na <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
16. Sierwald, P. (2008). Managing Resilience and Embedding Business Continuity into Your Corporate Culture. <http://www.thebci.org.au/BCI%20Business%20Continuity%20Summit%202008.pdf>
17. Shaw, L.G., (2008). Business Crisis and Continuity Management. Članek dobljen 19.4.2008 na: <http://www.gwu.edu/~icdrm/publications/ShawTextbook011105.pdf>.

19. Smith, D.J., (2003). Business continuity and crisis management. The Business Continuity Institute. Članek dobljen 9.3.2008 na WWW: <http://www.thebci.com>
20. Steinman, F., Banovec, P (2000,2001). Zmanjševanje tveganj pri gospodarjenju z vodami. *UJMA*, 14-15, 313-318.
21. Verčič, D. (2007). Krizni management. Članek pridobljen 12.7.2007 na: www.slideshare.net/DejanVercic/krizno-komuniciranje/.