

TEORETIČNE OSNOVE KRIZ

IZTOK PODBREGAR IN POLONA ŠPRAJC

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.
E-pošta: iztok.podbregar@um.si, polona.sprajc@um.si

Povzetek Krize so posledica pasivnega ali prepočasnega odzivanja na negotovosti, ki se v času hitrih sprememb nenapovedano pojavljajo v naključnih intervalih. Skupna značilnost je pomanjkanje časa in ostalih virov. Zavedanje oz. zaznavnje negotovosti narekuje tudi način poti iz neznane v znano situacijo in s tem napovemo globino krize. Percepcija negotovosti in posledično krizne situacije je pri udeležencih raznolika in je odvisna od kompetenc posameznika. Raznolikost percepcije in harmonizacija torej čas, potreben, da je percepcija udeleženih podobna, sta lahko vzrok za poglobljeno krizo oziroma ustvarjanje novih negotovosti in kriz. Na organizacijski ravni so zaznave kriz pri vodilnih zelo raznolike in se gibljejo na premici od zanikanja do hiperaktivnega nepremišljenega reagiranja. Največkrat vodstvo, ki je organizacijo pripeljalo v krizo, ni sposobno samostojno izvesti postopkov za izhod iz krize. Potrebno je uvesti vsaj zunanje svetovanje ali celo povsem novo vodstvo organizacije.

Ključne besede:

kriza,
negotovost,
pomanjkanje
časa,
krizno
komuniciranje,
percepcija
krize

THEORETICAL FOUNDATIONS OF CRISIS

IZTOK PODBREGAR & POLONA ŠPRAJC

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.
E-mail: iztok.podbregar@um.si, polona.sprajc@um.si

Abstract Crises are the result of a passive or too slow response to uncertainties that occur unannounced at random intervals in times of rapid change. A common feature is the lack of time and other resources. Awareness or the perception of uncertainty also dictates the way from the unknown to the known situation and thus predicts the depth of the crisis. The perception of uncertainty and consequently of the crisis situation is diverse among the participants and depends on the competencies of the individual. Diversity of perception and harmonization, so it takes time for the perception of the participants to be similar, can be the cause of a deep crisis or the creation of new uncertainties and crises. At the organizational level, crisis perceptions of leaders are very diverse and range from denial to hyperactive recklessness. In most cases, the management that brought the organization into crisis is not able to carry out the procedures for overcoming the crisis on its own. It is necessary to introduce at least external consulting or even a completely new leadership of the organization.

Keywords:

crisis,
uncertainty,
time
lack,
crisis
communication,
crisis
perception

1 Uvod

Kriza je zelo širok pojem, ki lahko pojasnjuje oziroma zajema dejavnike, ki so npr. glede na časovno komponento trenutni, enkratni, se pojavljajo z nekim intervalom itd. Z vidika subjektov lahko pojem zajema posameznika, skupino, organizacijo, regijo itd. Z vidika posledic pa so lahko enkratne ali stalne posledice zelo različne po obsegu.

Posamezniki največkrat uporabijo termin »kriza«, ko se znajdejo v neki negotovosti, ki jo običajno spremlja še časovna stiska ali pomanjkanje kakšnega drugega vira, npr. finančnega.

Najbrž bi bilo prav, da se zato najprej ukvarjamo s tem, kdaj in kaj sploh je negotovost, ki jo doživljamo velikokrat, najbrž kar vsak dan. Ne bi se želeli ukvarjati in iskati najboljšo definicijo negotovosti, ker si jo lahko vsak posameznik sam razloži.

Negotovost je stanje, ko človek v nekem časovnem obdobju (lahko je samo nek trenutek) ne ve, kaj naj stori. Enostavno povedano, gre za omahovanje, največkrat ob zavedanju časovne stiske in ob zavedanju, da s tem veliko izgubljam.

Človek se po navadi takrat ozre vase in poskuša iz svoje podzavesti najti neko zgodovinsko lastno izkušnjo in na podlagi nje poiskati rešitev. Omahovanje, časovni pritisk in zavedno ali nezavedno iskanje rešitve iz lastne podzavesti je glede na možne posledice običajno težko stanje. Še vedno pa so take situacije obvladljive, ker se človek zaveda težave takšne zaznane negotovosti.

Bolj so problematične negotovosti, ki se jih zaradi različnih dejavnikov sploh ne zavedamo, jih zaznavamo s časovno zamudo, jih spoznamo, ko so že vidne posledice itd. Take negotovosti pa nas lahko resnično glede na posledice pripeljejo v zelo težka stanja v odnosu na rešitev.

Ta stanja oziroma percepcijo posameznika oziroma celotne organizacije bi lahko opisali skozi tri osnovna stanja:

- zavedanje, da ne poznamo vseh dejavnikov in posledice tega,

- se ne zavedamo resnosti problema, vendar imamo na voljo dejavnike in ustrezne rešitve,
- se ne zavedamo resnosti svojega stanja in ne poznamo dejavnikov negotovosti in ne vemo, kaj so ustrezne rešitve.

Morda so stavki, ki smo jih zapisali, na prvi pogled nerazumljivi, ker so resnično kompleksni, zato je prav, da jih poskušamo ponazoriti z nekaterimi zahtevnimi grožnjami, ki pretijo na nas v sodobnem okolju. Zelo komplicirano je preživetje v pogojih kemijskih in bioloških groženj oziroma stanj, ki se nevidno in brez zvoka prenašajo, širijo s fluidom ali kapljično.

- Lahko se npr. zavedamo in smo obveščeni, da se nahajamo v takem okolju, vendar ne vemo, kaj so za nas optimalne rešitve za delovanje.
- Lahko se ne zavedamo, da smo v takem okolju, čeprav vemo, da so za take pogoje potrebni detektorji in zaščitna sredstva, ki so morda celo na voljo.
- Lahko pa smo nezavedno v nekem biološko ali kemijsko kontaminiranem okolju in sploh ne vemo, kakšno je to okolje in kakšne rešitve so nam na voljo.

Najbrž smo zajeli le osnovne situacije in pogoje in obstaja nešteto kombinacij, ki so lahko vzrok naši negotovosti oziroma vzrok neprepoznavanja negotovosti.

2 Pojem krize

Pojem kriza ima zaradi široke uporabe veliko razlag, nima pa natančne in specifične razlage; tako da se celo tisti, ki delajo na področju kriz in raziskav, neradi zavežejo k enotni opredelitvi (Eastham et al., 1970).

Kot je opredelil Sapriel (2003), je kriza dogodek, razodetje, obtožba ali splet okoliščin, ki ogrožajo integriteto, ugled ali preživetje posameznika ali organizacije.

Shrivastava, Mitroff, Miller in Miglani (1988) so predstavili poglobljeno opredelitev krize kot organizacijsko katastrofo, ki povzroča veliko škodo in socialne posledice motenj, vključuje več zainteresiranih strani in se odvija skozi kompleks tehnoloških, organizacijskih in družbenih procesov.

Velik del literature govori o krizah na organizacijski ravni. Pri tem se opredelitev krize osredotoči le na njen del.

Pauchant in Mitroff (1992) sta razvila definicijo krize, ki se ne nanaša le na organizacijsko temelječe dogodke. Avtorja krizo obravnavata kot motnjo, ki fizično vpliva na sistem kot celoto in ogroža njegove osnovne predpostavke, njegov subjektivni občutek zase, svoje eksistencialno jedro. Ta opredelitev zajema neorganizacijske krize, kot so naravne nesreče, ki vplivajo ne samo na posamezne organizacije, ampak tudi na družbo kot celoto.

Drugi učenjaki imajo bolj osnovni pristop k opredelitvi krize. Coombs (1999a) je krizo opisal kot nekaj, kar sramoti ali izziva značaj organizacije in to zahteva pojasnilo.

González-Herrero in Pratt (1996) sta krizo opredelila kot nekaj, kar je preprosto nezaželeno in nenadno.

Nazadnje sta Coombs in Holladay (2001) krizo opredelila kot en dogodek ali interakcijo v širšem razmerju med organizacijami in njeni deležniki . . . [ki] lahko poškoduje ali ogrozi kakovost razmerij.

Čeprav se globine definicij razlikujejo, imajo vse enako načelo, in sicer: Kriza je dogodek, ki lahko drastično vpliva na sposobnost organizacije (Bouderaux, 2005).

V literaturi zasledimo šest prekrivajočih se pojmov krize (v Eastham et al., 1970):

1. Organski pojem krize

Ta pristop h krizi izkorišča koncept fiziološkega stresa. Tak pristop h krizi se uporablja v situacijah, v katerih so omejitve presežene z nadaljnjim motenjem dogajanja, ki običajno povzroči reševanje problemov ali prilagodljivo vedenje, vendar lahko povzroči neprilagojenost in kronični stres reakcije. Primere tovrstnega pristopa je mogoče opaziti v študijah senzoričnega bombardiranja ali podcenjevanja, psihosomatskih bolezni (Holmes, 1957, Rahe, Holmes, 1966, Parkes, Murray) in v stresu poskusov, ki sta jih pregledala Howard in Scott. Podobno Grinker in Speigal (1945) razpravljata v študiji vojne nevroze, kjer se poudarja pomen dejavnikov fizičnega zdravja (npr. utrujenost, podhranjenost itd.) in neobčutljivost za akutne

okoljske motnje. Organski pristop ponavadi poudarja okoljske in situacijske dejavnike tako, da se stres obravnava kot odziv na zunanje sile. Primer tega je sistemski pristop k preučevanju nesreč (Demerath, Wallace, 1957).

2. Koncept ravnotežja

Koncept ravnotežja je prav tako bistven za teorijo krize. To teorijo je ustvaril Lindemann (1944) in razvil Caplan (1961, 1963, 1967) in predstavlja "glavni tok" v kriznih raziskavah. Avtorji navajajo, da se ljudje na problematične situacije običajno odzivajo z uporabo običajnih sredstev, da se ohrani ravnotežje. Kriza se pojavi, ko pride do neravnovesja med težavo in njeno pomembnostjo ter razpoložljivimi sredstvi za njeno reševanje. Nevarna situacija (tj. potencialna, ki povzroča krizo) je tista, ki ogroža zadovoljevanje osnovnih potreb ali spodbuja apetit osnovnih potreb. Običajni odzivi na težave so izzvani, vendar če so mehanizmi reševanja neustrezni, sledi naraščanje napetosti. Organizem poskuša zmanjšati napetost s poskusom novega vedenja, da se reši problem, če pa je to neprimerno, imajo poskusi odvajanja napetosti lahko prednost pred poskusi za rešitev problema. Tako se vidijo krize kot kritične prelomnice v življenjskem ciklu, pri katerem posameznik bodisi poveča svoj repertoar tehnik prilagodljivega reševanja problemov, ki temeljijo na resničnosti, ali pa naredi korak k neprilagodljivim tehnikam reševanja problemov, ki ne temeljijo na resničnosti - tj. duševne motnje. Z drugimi besedami, kriza predstavlja oboje: nevarnost in priložnost za koncept ravnotežja, pri čemer je glavni poudarek na vplivu intrapersonalne dinamike na izid krize.

3. Razvojni pristop

Razvojni pristop h krizi je povezan predvsem z deli Eriksona (1959, 1963, 1968), Rapoporta (1963, 1964) in drugimi, Dabrowskega (1964) in Forerja (1963). Erikson (1959, 1963, 1968) na osebni razvoj gleda kot na zaporedje diferenciranih faz vedenja ali značilnih prehodnih obdobj s kognitivnimi in afektivnimi spremembami. Krize obravnava kot sestavni del osebne rasti, saj čeprav vključujejo obdobja povečane ranljivosti, nudijo tudi možnosti za razvoj zdravih prilagoditvenih reakcij. Podobno tudi Rapoport (1963, 1964) razlikuje med normalno krizo, s katero se srečujejo praktično vsi posamezniki (npr. poroka, šolanje itd.), in patološko krizo, kot so katastrofe oz. vojne, kjer je izpostavljeno prebivalstvo. Glavna razlika je v tem, da prve zagotavljajo pripravljalo vedenje, druge pa so običajno nepričakovane. Ta bolj optimistični pogled na krizo je podoben tistemu iz prejšnjih pristopov in v

nasprotju s tradicionalnim pogledom na stres ali krizo gleda kot na bistveno škodljiv etiološki dejavnik, duševno motnjo. Uspešno spopadanje v kriznih razmerah pomeni povečanje sposobnosti posameznika za obvladovanje prihodnjih kriz; naraščajoče so le nerešene krize in nagnjenost k duševnim motnjam.

4. Glavna sprememba v »življenjskem prostoru«

To je izraz, ki ga predlaga Parkes kot alternativo bodisi stresu bodisi krizi, saj se izogiba krožnosti opredelitve glede na njen izid. Druga prednost tega izraza je, da mu manjka negativna konotacija krize in stresa. Parkes v neobjavljenem delu ni ohranil klinične perspektive, ampak se je oprl na Lewinijevo teorijo polja z vsemi vidiki krize kot dela izkušeni preizkusnega polja subjekta. Zameglil je običajne razlike med preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo (izid) ter notranjim in zunanjim. Ta formulacija se približuje teoriji sistemov, da so lahko vsi vidiki izkušeni medsebojno povezani brez predhodnih predpostavk do vzročnih zaporedij. Parkes sam kot raziskovalec je sestavil študijske skupine na podlagi izkušenih dogodkov, kot je žalovanje; oprl se je na širok spekter poročanja in izkustvene vidike, kot je subjektivni stres. Navaja, da spremembe v življenjskem prostoru težijo k temu, da se jim upiramo in tako pojasnimo motnje misli, zaznavanja in vedenja, ko se zgodijo velike spremembe v življenjskem prostoru. Parkesov pristop je v svojem poudarku podoben pristopu Eriksona in Rapoporta pri prehodu kritične vloge v življenjskem ciklu.

5. Komunikacijski model

Ker večina kriznih modelov vključuje sklicevanje na dejavnosti za reševanje problemov, posamezne teorije poudarjajo vlogo informacij pri reševanju kriz. Na primer, Williams (1957) predlaga, da »je splošna naloga komunikacije v krizi, da igralcu zagotovi informacije, ki mu bodo omogočile, da se odloči, se izogne ali zmanjša posledice krize«. To ponazori z opisom odzivov na množične nesreče v kibernetnem smislu. Podobno Hamburg in sod. (1967) preučujejo tudi iskanje in uporabo informacij med stresom. Ruesch (1961) klasificira krize v štiri vrste: vnos, pričakovanje in spomin, odločitev in izhod iz krize. Rueschov model je bolj uporaben na ravni osebnosti in manjših skupin, medtem ko je Williamsov model primeren za večje skupine.

6. Medosebni in sociokulturni pristop

Večina zgoraj navedenih pristopov h krizi je psiholoških, ker poudarjajo intrapersonalno, individualno prilagajanje krizi situacij. Bolj poudarjajo pomembnost posameznika, njegovih referenčnih skupin, družbenih omrežij in skupnosti kot pa nekatere podpore, ki vplivajo na izid krize. Tudi tovrsten pristop daje večji poudarek posameznikovim trenutnim razmeram in ne njegovim preteklim izkušnjam in osebnosti. Sociološki pristop h krizi ponazarja Hillsova študija družinske krize in njegov odličen pregled sorodnih raziskav (1949, 1958), v katerih dokaže, da ko je posameznik kot družinski član vpleten v krizo, se mora temu prilagoditi celotna družina. Tudi sociološki pristop poudarja pomen kulturnih vrednot v opredelitvi in odzivu na krizo. Na primer, razlika v zahodnem in japonskem odnosu do smrti; institucionalizacija obredov ob prehodu, ki pomaga posameznikom pri soočanju z velikimi prehodi v odnosih vlog; strpnost do žalosti, reakcije in tako naprej.

3 Karakteristike kriz

Billings, Milburn in Schaalmanova (1980) v konceptualizacijo in opredelitev krize vključujejo pet glavnih značilnosti, in sicer:

- negotovost odziva,
- časovni pritisk,
- presenečenje elementa,
- pomen reševanja in
- pogostost pojavljanja.

Kent (1963) je v pregledu značilnosti kriz, ki jih je preučeval v socioloških in psiholoških raziskavah, ugotovil naslednje:

- (a) kriza je akutna, ne kronična, čeprav trajanje krize pogosto ni določeno,
- (b) kriza povzroči vedenjske spremembe, ki so pogosto patološke, kot so greh, frustracija in neučinkovitost,
- (c) krizo ločimo z grožnjo, ciljem vpletene osebe,
- (d) kriza je primerjalna v smislu, da tisto, kar je lahko kriza za udeleženca ali en del, ni nujno kriza za druge, in

(e) kriza vodi do napetosti v organizaciji, vključno z anksioznostjo in fizično napetostjo.

Pearson in Clair (1998) poudarjata, da se odločevalec sooča z nenormalnimi izzivi, ko je njegova organizacija v krizi, in sicer:

- (1) pretok informacij je občasen in hiter,
- (2) vključi se veliko zainteresiranih strani,
- (3) časovni okvir je omejen,
- (4) krizo lahko pričakujemo, lahko pa tudi presenetimo,
- (5) čeprav je pravočasnost bistvenega pomena, kakovosti odločitev ni mogoče žrtvovati zaradi hitrosti.

Značilnosti tehnološkega kriznega stanja za kriznega upravitelja pogosto pomenijo velike stresne dejavnike (Ahmad, Khrabsheh, 2013):

- (1) hudo nevarnost za človeška življenja, pomembne vrednote, politiko, ekologijo, finance itd. V klasičnem zahodnem obvladovanju kriz so vrednote običajno prednostne: človek, okolje in material, tj. "ljudje pred lastnino",
- (2) zapleteno kombinacijo redkih dogodkov,
- (3) omejen nadzor,
- (4) veliko negotovost,
- (5) omejene informacije in
- (6) pritisk časa.

Stresne interakcije med voditelji in zaposlenimi lahko zmanjšajo njihove sposobnosti obvladovanja kriz in s tem njihove sposobnosti, da ustavijo razvoj katastrofalnih serij dogodkov. Tudi sami odločevalci so lahko izpostavljeni celo fizični nevarnosti, kjer se pogosto srečujejo s strahom pred neuspehom, stresom pred odgovornostjo in izgubo ali zmanjšanjem nadzora nad okoliščinami, ki se lahko hitro spreminjajo (Ahmad, Khrabsheh, 2013).

4 **Katastrofa in kriza**

Oznaki "katastrofa" in "kriza" se pogosto uporabljata zamenljivo, vendar izraza odražata različne pristope k podobnim pojavom. V literaturi se izraz "katastrofa" pogosto uporablja za opis naravnega dogodka, kot sta poplava ali cunami. Obvladovanje nesreč se je ukvarjalo predvsem z odzivom na gospodarske in človeške posledice takšnih naravnih dogodkov (Quarantelli, 1988).

Incidenti, v katere so vključene organizacije, so običajno priznani kot krize z vlogo človeka. V kriznem upravljanju razlikujemo med sprožilnim dogodkom (cunami, kreditna kriza, neuspešna stranka) in posledično organizacijsko krizo (Turner, 1976).

Kriza se pojavi, ko zahteve sprožilnega dogodka presegajo sposobnost organizacije, da se odzove, kar lahko ogrozi strateške cilje ali nadaljevanje poslovanja. Vendar je za izvajalce izraz „krizno upravljanje“ pogosto omejeno na postopke „obvladovanja izrednih razmer“, medtem ko se pri akademikih nanaša na krizo vzročne zveze, odziv, preobrat in učenje (Smith in Elliott, 2006).

Če krizo gledamo poenostavljeno, morda kot prostorsko in časovno omejen dogodek, potem poudarek na sprožilcu lahko pomaga razumeti dinamiko "akutne krize", tudi če omejuje možnosti za razumevanje krize kot procesa (Roux-Dufort, 2007). Vendar lahko tak poudarek pozornost odvrne od preprečevanja, krepitve odpornosti in učenja.

Kar ločuje krize od "manjših incidentov", je simbolika, ki presega fizične lastnosti incidenta (Pauchant in Mitroff, 1992). Kriza lahko izpodbija priljubljene, organizacijske in regulativne predpostavke o ustreznosti sedanje ureditve in deluje kot prvi korak k spremembam. Na mikro ravni pa lahko kriza izvira iz neuspeha, ki ga je sprožila na primer odvisnost od ene stranke in enega trga ali odsotnost varnostne kopije pri okvari informacijskega sistema. Nevarnost preživetja lahko zadostuje za izpodbijanje predhodno sprejetih predpostavk o uporabi več virov ali potrebe po rednem varnostnem kopiranju sistemov. Kriza ne sme biti medijska novica, vendar bi teoretično morala voditi do spraševanja, kritičnih in obstoječih operativnih metod in/ali predpostavk (Elliott, 2014).

Druga značilnost krize se nanaša na prepoznavanje vpliva širšega kroga zainteresiranih strani na krizo (Elliott, 2014).

Krize se ne nanašajo vedno samo na en incident in jih lahko zadevajo številne napake izdelka na številnih geografskih lokacijah in v daljšem časovnem obdobju (Elliott, 2014).

Zadnja značilnost krize se nanaša na priložnosti, ki se ustvarjajo za učenje in ki izhajajo iz izzivov predhodno veljavnih predpostavk. Učenje lahko povzroči večjo odpornost. Vse več literature pa poudarja ovire za učenje iz krize in za krizo (na primer Elliott in Macpherson, 2010; Smith in Elliott, 2007) in lahko bi trdili, da je skupna lastnost postkrize, čeprav ni značilnost, da se iz posledic kriz premalo naučimo.

5 Življenjski cikel kriz

Čeprav so vse vrste organizacij občutljive na krizo, so nekatere panoge po naravi bolj nagnjene h kriznemu dogodku. Grunig in sod. (2002) citirajo zdravnika, ki zavarovalno panogo označuje kot »krizo po definiciji«. Med mnogimi razlogi, ki jih navajajo učenjaki in strokovnjaki za pripravo na krizo, je tudi neobstoj nadzora nad elementi, človeško naravo ali zunanjim svetom. Ta izjava opisuje težave pri kriznem upravljanju; čeprav se lahko izvajalci in organizacije pripravijo na številne scenarije, jih je še veliko več, nad katerimi nimajo nadzora (Boudreaux, 2005).

Za natančno opredelitev krize je treba upoštevati več različnih dogodkov. Krizo sestavljajo predhodniki, manifestacija krize in postopek obnove. Kot je zapisal Coombs, se "kriza ne samo zgodi, ampak se tudi razvije" (Coombs, 2007, str. 15). Po Coombsu najdemo v literaturi tri vplivne klasifikacije življenjskega cikla krize (Coombs, 2007, str. 14):

- Finkov življenjski cikel štirih stopenj (Fink, 1986),
- življenjski cikel petih stopenj, ki ga uporablja Mitroff (Mitroff, 1994),
- model osnovnih treh stopenj (Coombs, 2007).

Finkov (1986) model je najzgodnejši in je eden prvih, ki je krizo obravnaval kot razširjen dogodek. Krizo deli na štiri faze:

- 1) namigi na morebitno krizo,
- 2) izbruh krize,

- 3) učinki krize in prizadevanja, da bi jo prebrodili, in
- 4) iskanje signalov, ki zainteresiranim stranem zagotavljajo, da je krize konec.

Model Mitroffa (1994) opredeljuje pet stopenj:

- 1) zaznavanje signala,
- 2) iskanje in zmanjšanje dejavnikov tveganja,
- 3) preprečevanje škode v krizi,
- 4) faza okrevanja in
- 5) pregled in kritika vodenja kriz, da se iz nje učijo.

Bistvena razlika obeh modelov je v zadnji fazi. Fink (1986) se osredotoča na napredek kriz, medtem ko je Mitroff zaskrbljen zaradi napredka prizadevanj za krizno upravljanje.

Coombs je tri faze označil kot predkrizo, krizni dogodek in postkrizo (Coombs, 2007):

- predkriza: krizno inkubacijsko obdobje, ko pred kriznim dogodkom izide vrsta opozorilnih signalov,
- krizni dogodek: zaporedje dogodkov v nestabilnem ali ključnem času, v katerem se zgodi odločilna sprememba,
- obdobje po krizi, v katerem se obnovi raven varnosti in se začnejo mehanizmi učenja in kontinuitete.

Predkrizna stopnja vključuje vse vidike preprečevanja kriz - upravljanje z vprašanji, načrtovanje in druge proaktivne korake.

Krizna stopnja se nanaša na ukrepe, s katerimi se je treba spoprijeti in se odzvati na krizni dogodek - prepoznavanje krize, distribucija informacij, sporočilo, razvoj, upravljanje ugleda in razvijajoči se razvoj.

Stopnja po krizi se začne, ko je kriza rešena - zagotavljanje rešitve krize, zagotavljanje rešitve javnosti, varnost organizacije in učenje iz dogodka.

Coombs (1999b) in Seeger et al. (2003) trdijo, da tristopenjski model zagotavlja okvir za vključitev različnih podfaz, ki se spreminjajo na podlagi množice spremenljivk. Vrsta in vpliv krize, medijska pokritost dogodka, velikost in kultura prizadete organizacije pa so lahko vplivni dejavniki.

Coombs pojasnjuje, da se tako model Finka (1986) kot model Mitroffa (1994) uvrščata v splošne parametre tristopenjskega modela.

Finkov (1986) štiristopenjski model krizo obravnava kot razširjen dogodek z zadostnimi opozorilnimi znaki pred dogodkom. Finkove štiri stopnje so:

- a) prodromal stopnja,
- b) akutna faza,
- c) kronična stopnja,
- d) stopnja reševanja.

V prodromalni fazi vloga strokovnjaka za krizno upravljanje ni reaktivna, temveč proaktivna. V tej fazi krizni upravitelji poskušajo prepoznati bližajočo se krizo. Te informacije je mogoče najti na različnih mestih, kot so notranje in zunanje revizije, vladna zakonodaja in industrijske publikacije. Ukrepe med prodromalno stopnjo zlahka uvrstimo v predkrizno fazo tristopenjskega modela, ko naslavljamo preprečevanje krize v organizaciji.

Fink (1986) trdi, da se dejanski krizni dogodek začne s sprožilcem, kar se imenuje akutna faza. Za to stopnjo je značilen krizni dogodek in posledica: škoda. Na resnost krize in škodo vpliva uspeh prodromalne stopnje. Uspešno proaktivno prepoznavanje krize lahko zmanjša vpliv krize v akutni fazi. Neuspešno prepoznavanje v prodromalni fazi ustvari reaktivno namesto proaktivnega posredovanja.

Tretja stopnja Finkovega (1986) modela je kronična stopnja. Ta stopnja se nanaša na trajne učinke krize. Čeprav se posamezne krize lahko hitro pojavijo, trajajoči učinki incidenta lahko podaljšajo življenjski cikel krize. Poleg tega lahko ta stopnja vključuje vrsto vprašanj o krizi, zaradi katerih bo dogodek viden različnim javnostim.

Zadnja stopnja v Finkovem (1986) modelu je stopnja reševanja. Ta stopnja identificira jasen konec krize. Organizacije pogosto na to stopnjo gledajo kot na cilj, kar pa ne drži, saj lahko prezgodnja ugotovitev, da se je kronična faza končala, spodbudi ponovni razvoj krize. Zadnja faza Finkovega modela je vzporednica s fazo postkrize tristopenjskega modela, ki zagotavlja, da se je kriza končala, in to sporočilo razširja. Stopnja reševanja zanemarja en del tristopenjskega modela. Fink ne razpravlja o kriznem upravljanju kot cikličnem procesu. To velja za eno od previdnosti modela, da tisto, kar smo se naučili iz prejšnje krize, ni izrecno obravnavano v načrtovanju prihodnjih kriz.

6 Aktivnosti managementa

Aktivnosti managementa glede na tristopenjski model kriz (Sarriegi, Torres, Lardizabal, 2009):

- Predkriza.

Dejavnosti managementa so usmerjene v ukrepe, ki jih je treba sprejeti za zmanjšanje znanih tveganj, ki bi lahko privedla do krize. Vključujejo odkrivanje signalov, preprečevanje kriz in pripravo na krize:

- odkrivanje signalov: upravljavci nujnih primerov morajo zaznati opozorilne znake, zbrati informacije o njih in jih analizirati,
- preprečevanje kriz: upravitelji izrednih razmer naj se izogibajo zaznanim signalom, da bi prešli v krizo ali vsaj zmanjšali stopnjo tveganja krize,
- priprava na krizo: upravljavci nujnih primerov morajo biti pripravljeni, ko pride do krize. To vključuje razvoj in posodobitev načrta za obvladovanje kriz, izbiro in usposabljanje ekipe za obvladovanje kriz, izvajanje vaj za preizkušanje načrta in skupine za obvladovanje kriz, prepoznavanje ranljivosti in strukturiranje komunikacij.

- Krizni dogodek.

Management mora med krizo voditi postopke, dokler se ne šteje, da je kriza rešena. Kadar gre za krizo, se morajo voditelji odzvati hitro, natančno in dosledno. Ta faza se nanaša na priznavanje krize in odzivanje na krizo:

- priznavanje krize: upravitelji nujnih primerov morajo prepoznati krizo in razvoj dogodkov, da bodo v vsakem trenutku najboljši,
 - krizni odziv: glede na vrsto krize morajo vodje upoštevati postopke ali načrte upravljanja, da zmanjšajo takojšnje posledice in stranske učinke krize.
- Obdobje po krizi.

Vodstvo mora uvesti ukrepe za okrevanje po krizi, kar pomeni postopek okrevanja, oceno kriznega upravljanja in pripravo naslednje krizne uprave:

- okrevanje: ta faza je sestavljena iz korektivnih ukrepov za reševanje težav, ki jih je ustvarila kriza. Ta faza traja dlje kot krizni dogodek, ker so posledice krize obsežne in jih je težko rešiti,
- ocena kriznega upravljanja: ko je krize konec, jo je treba raziskati, da bi razumeli, zakaj se je zgodila, in kako se izogniti ali ublažiti ponovitve. Vodje bi morali analizirati postopke, da bi jih izboljšali v prihodnosti. Prav tako bi morali preučevati storjene napake, da bi se iz njih kaj naučili,
- priprava na upravljanje za naslednjo krizo: vodje se morajo začeti pripravljati na naslednjo krizo, da bi izboljšali njeno upravljanje.

Mitroff (1994) je razvil model, ki krizno upravljanje deli na pet stopenj:

- zaznavanje,
- sondiranje in preprečevanje signalov,
- zadrževanje,
- obnavljanje in
- učenje.

Segmentacija krize je vzporedna s Finkovo (1986) razpravo o življenjskem ciklu krize in tudi s tristopenjskim modelom.

Prvi dve stopnji - odkrivanje in sondiranje ter preprečevanje signalov – zajemata proaktivne korake, ki jih lahko organizacija sprejme pred kriznim dogodkom. Zaznavanje signala identificira znake možnih kriz znotraj organizacije. Zaznavanje signala je podobno, kot je pri Finku (1986) prodromalni stadij, čeprav Fink ne preučuje modela sondiranja. V tej fazi nastopajo člani organizacije, ki iščejo znane krize in določitev načinov za njihovo preprečevanje. Medtem ko Fink nakazuje, da je krize mogoče preprečiti, Mitroffov (1994) model skuša aktivno preprečiti krize (Coombs, 1999b). Tako kot pri Finkovi prodromalni stopnji ponazarjajo odkrivanje, sondiranje in preprečevanje signala značilnosti predkrizne faze.

Zadnje tri stopnje Mitroffovega (1994) modela so zadrževanje škode, obnavljanje in učenje in se le malo razlikujejo od Finkove (1986) akutne, kronične in stopnje ločevanja. Tako kot Finkove tudi Mitroffove faze razpravljajo o sprožilcu in zadrževanju kriznega dogodka, težki nalogi vrnitve k predkrizni normi in reševanju kriznega dogodka.

Zadrževanje škode, kot je Finkova kronična stopnja, se osredotoča na korake, sprejete po kriznem dogodku. Med zadrževanjem škode in krizo je lahko razmerje enako fazi tristopenjskega modela, saj oba vključujeta ukrepe, sprejete kot odziv na dogodek (Boudreaux, 2005).

7 Obvladovanje tveganj in zaključek

Glede na dinamiko sprememb v okolju in glede na hiter ritem življenja imamo občutek, da posameznik prehaja neprestano iz gotovo znanih stanj v negotova neznana stanja.

V notranjosti posameznika oziroma znotraj organizacije prihajajo v ospredje naslednja razmišljanja:

- Meni se kaj takega (v mislih imamo nastalo tveganje in posledično negotovost) nikoli ne more zgoditi, torej to ni moj problem.
- Odgovorni (kdo je odgovorni, kdo so tisti zgoraj?) bodo že poskrbeli za vse potrebno.
- Ali pa predaja usodi z občutkom, da je vse brez pomena, ker tako ali tako ničesar ne moremo storiti.

- Največkrat se pojavijo izgovori, saj nimam časa, da bi razmišljal o predmetni zadevi.
- Velikokrat se tudi samo apatično opazuje okolje in okleva ali pa se hiperaktivno, panično reagira z nedomišljenimi parcialnimi rešitvami.
- Pogosto se posameznik ali organizacija začne zavedati svojega stanja in sramežljivo pri nadrejenih ali odgovornih začne preverjati svojo lastno ogroženost in tveganje s predmetno vsebino.

Skupen problem vseh opisanih stanj je realna izguba dragocenega časa za resnično prepoznavanje dane situacije, organiziranje, analiziranje in odmerjeno reakcijo oziroma začetek kvalitetnih aktivnosti.

Začetek opredeljevanja oziroma definiranja tveganj v organizaciji je težak, ker resnično največkrat ne vemo, kje začeti. Posamezniki tveganj, ki jih zaznajo, nočejo izpostavljati iz več razlogov.

- Najprej nočejo biti kritiki ciljev, organiziranosti in delovanja svoje organizacije.
- Tveganj ne izpostavljajo, ker bodo morda zato dobili dodatno delo in odgovornost in jih zato zavestno ignorirajo.
- Lahko tudi prepoznano tveganje prepoznajo kot lastno slabost, ki je ne želijo izpostaviti pred nadrejenimi.
- Določene organizacije imajo zelo formaliziran in administrativno zahteven postopek prijave tveganj oziroma prepoznanih slabosti, to pa zavira posameznika k reagiranju.
- Večkrat smo priča različnim percepcijam tudi znotraj organizacije, in kar se nekemu zdi tveganje, sodelavec ali nadrejeni tega ne prepoznava tako, torej kot tveganje.

Možne situacije, ki smo jih opisali, kažejo na slabosti organizacije v njenem delovanju, ki niso vezane samo na tveganja in krize. Žal pa so za organizacijo takšne organizacijske vrzeli oziroma slabosti v sodobnih pogojih, kjer se okolje hitro spreminja, same po sebi tveganje oziroma so v pogojih tveganja lahko za organizacijo usodno kritične.

Komunikacija med vsemi deležniki v organizaciji mora biti sproščujoča in mora omogočati oz. spodbujati vse udeležene, da neprestano iščejo in predlagajo nove rešitve delovanja.

Logično in idealno bi bilo, da bi vsak posameznik ali vsaka organizacija celovito obvladovala vse nastale priložnosti in bi celovito obvladovali negotovosti. To je na eni strani ideal, h kateremu moramo biti usmerjeni, po drugi strani pa povsem reden organizacijski cilj. Vprašamo se lahko, ali je to sploh mogoče. Za nemoten razvoj posameznika ali organizacije mora biti to dosegljiv cilj, seveda z znanimi omejitvami oziroma ob zavedanju danih omejitev.

Negotovosti so največkrat posledica nezavednih ali manj preiščenih tveganj. Zakaj nezavednih? Bomo poskušali obrazložiti.

Posameznik ali organizacija občasno zavestno deluje v pogojih tveganj. Drugače rečeno, želi in mora svoje cilje dosežati tako, da deluje na meji, na limitah določenih virov (finančnih, materialnih, kadrovskih, časovnih itd.). Vendar gre za zavestno odločitev, ki je posledica čim bolj celovite analize, in sicer s pričakovanimi negativnimi in pozitivnimi posledicami oziroma dosežki. Zelo nenavadno oz. neobičajno bi bilo, da bi tvegali brez ustreznih analiz. Tako si lahko tudi vnaprej pripravimo različne postopke delovanja v izogib negotovostim. Takim pogojem delovanja pravimo pogoji delovanja s še dopustnim dovoljenim tveganjem. Definicija slednje je, da je dopustno dovoljeno tveganje tisto, ki je uravnoteženo med cilji, obvladljivimi viri organizacije in racionalnimi notranjimi kontrolami delovanja organizacije ter omogoča obvladljivo celovito zadostno in potrebno rast organizacije.

Nezavedno tveganje pa se pojavi kot presenečenje, po navadi v neugodnem času, in kot tako povzroči krajše ali daljše negotovosti.

Želja in težnja sta, da se celovito neprestano obvladujejo vsa tveganja za posameznika in organizacijo.

Pa je to sploh realno oziroma ves čas delovanja možno? Cilji bi morali biti tako skladni z razpoložljivimi viri, da bi bil to običajen način delovanja. Seveda praksa in vsakodnevno življenje kažeta, da največkrat organizacije poskušajo obvladovati finančna tveganja in morda še kakšno tveganje. Zanimivo je, da se velikokrat zelo

površno ukvarjajo s kadrovskimi tveganji, čeprav so človeški viri elementarni primarni viri delovanja vsake organizacije.

Pri poskusu celovitega obvladovanja tveganj pa bi morala vsaka organizacija slediti nekaterim osnovnim vodilom. Najprej mora prepoznati, zapisati in ovrednotiti vsa notranja tveganja. Z izrazom notranja tveganja naslavljamo tista tveganja, ki jih organizacija samostojno v celoti obvlada brez zunanje pomoči.

Druga zvrst tveganj so tveganja poslovnega (delovnega) okolja organizacije. Obvladovanje teh tveganj še zdaleč ni v celoti odvisno samo od organizacije, vendar se pričakuje, da organizacija svoje poslovno okolje prepozna oz. pozna tako dobro, da si lahko vnaprej pripravi postopke pri pojavu tveganj te zvrsti v delovnem oz. poslovnem okolju.

Tretja zvrst tveganj so tako imenovana zunanja (globalna) tveganja, ki niso niti posredno, kaj šele neposredno povezana z organizacijo, vendar vplivajo na njeno delovanje. Na primer: veliko slovenskih podjetij deluje v logističnih verigah velikih nemških podjetij, ki pa so odvisna od svetovnih trgov. Tako neka sprememba na oddaljenem trgu, ki nima nobene povezave s slovenskim podjetjem, diktira spremembe v poslovanju našega podjetja.

Obvladovanje takih tveganj je za organizacije, še posebej za tako velike, kot so razvite v našem okolju, izjemno zahtevno in zahteva več metodološko različnih pristopov.

Za to tretjo vrsto tveganj oziroma za vpliv teh globalnih tveganj na posameznika ali organizacijo lahko trdimo, da gre večkrat za nezavedna tveganja in s tem povzročanje negotovosti, ki jih nikakor ni mogoče rešiti na podlagi lastnih izkušenj. Reševanje takih tveganj zahteva multidisciplinarno in največkrat mednarodno sodelovanje ter veliko zaupanja med deležniki.

Zgornji opis narekuje organizacijam, da – enostavno rečeno – tveganja razdelijo na notranja tveganja, tveganja poslovnega okolja in globalna tveganja v pristopih in poskusih celovitega obvladovanja tveganj.

Cilj organizacije pa mora biti stremenje k celovitemu obvladovanju vseh tveganj, ki po obsegu, vsebini in času zagotavljajo zadostno in potrebno rast organizacije. Poved je napisana relativno preprosto, vendar nakazuje izjemno kompleksnost in korelacijo med cilji, viri, željo in potrebo po neprestani celoviti rasti. Osnovni mehanizem zagotavljanja takšnega celovitega obvladovanja tveganj je sistem notranjih kontrol v organizaciji. Notranje kontrole in njihova smotrnost, torej učinkovitost, uspešnost, gospodarnost ter ekonomičnost, so in morajo biti orodje vodenja in upravljanja organizacije. Že res, da so dober kazalnik tudi zunanje kontrole in nadzor, vendar le-ti največkrat dograjujejo oziroma gradijo notranje kontrolne mehanizme. Če so ti ustrezno postavljeni, zagotavljajo stalno nemoteno vodenje in upravljanje organizacije. Morebitne vrzeli v notranjih kontrolah pa so lahko same po sebi vzrok ali vzvod negotovosti poslovanja. Seveda pa sistem notranjih kontrol zahteva ustrezno ravnotežje med stroški tovrstnih kontrol in koristmi, ki jih preverjanja prinašajo v smislu omejitve tveganja na dopustno raven.

Zelo zahtevna naloga vodstva organizacije je, kako določiti dopustno raven tveganja oz. zadostno in potrebno raven notranjih kontrol. V tem pogledu je pri postavitvi in graditvi notranjih kontrol potrebno postaviti nekaj elementarnih vprašanj.

Najprej je potrebno razumeti, da kvantitativno število notranjih kontrol ne vodi k taki učinkovitosti, kot npr. manjše, racionalno kvalitetno postavljene notranje kontrole. Torej: težiti je treba k zmanjšanju kvantitete v prid kvalitete notranjih kontrol, ki omogočajo nemoteno rast organizacije skozi doseganje posameznih ciljev.

Nepravilno bi bilo pri postavljanju notranjih kontrol, da bi npr. neko zatečeno trenutno stanje vzeli kot izhodišče za dopustno napako oz. tveganje ter na podlagi tega v prihodnje gradili notranje kontrole. Tak pristop ne kaže na realne notranje in zunanje okolje, v katerem se nahaja organizacija. Kaže, da želimo rasti na podlagi tega, kar imamo naključno zastavljeno kot dopustno tveganje, torej nesistemske in celovite.

Zato si je z vidika graditve notranjih kontrol v smislu dopustnega tveganja pri celovitem obvladovanju tveganj potrebno zastaviti nekaj vprašanj:

- Kakšne so sedanje oz. trenutne razmere?

- Kakšni so stroški sedanjih notranjih kontrol?
- Ali je možno z manj viri postaviti boljšo organizacijo notranjih kontrol?
- Ali je razmerje med tveganji in priložnostmi optimalno?
- Ali je cilje organizacije bolj smotrno dosegati s kvalitetnim obvladovanjem prevzetega tveganja?
- Kakšen je vpliv časovnih komponent (največkrat zamud) pri obvladovanju tveganj z obstoječim sistemom notranjih kontrol?

Vidik smotrnosti notranjih kontrol je le eden od pogledov na dopustnost tveganj. Težko je na splošno z vidika razvoja in ciljev organizacije opredeliti vse ostale vidike. Tudi od organizacijske kulture in vrednot, ki jim organizacija sledi, je odvisnih mnogo dejavnikov, ki vplivajo na mejo dopustnosti tveganj. Eden od načinov je tudi ta, da če organizacija detektira tveganje, ga ovrednoti in takšno tveganje dopušča določene alternativne poti z uspešnim izhodom, je to lahko dopustno tveganje organizacije.

Naj zaključimo, da nas teoretični vidiki kriz vračajo daleč v preteklost. Pa vendarle kljub napredku, kljub hitremu porastu tehnoloških izumov in ostalih tehnologij še vedno človek je in bo na preizkušnji kriz – kot posameznik, na ravni organizacij in v družbi.

Zavedanje o tem, da se čas in prostor včasih ali celo pogosto hitreje spreminjata, kot dohaja zavedanje posameznika, pa naj bo spodbuda k nadaljnjim utemeljitvam in modernim predpostavkam kriz.

Literatura

- Ahmad, Z. A., Khrabsheh, A. A. (2013). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense, 7(14): 425–435.
- Billings, R., Milburn, T. & Schaalma, M. (1980). A model of crisis perception: A theoretical and empirical analysis. *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 300-316.
- Boudreaux, B. (2005). Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency. Pridobljeno 10. 4. 2021 na http://etd.fcla.edu/UF/UFE0010486/boudreaux_b.pdf
- Caplan, G. & Grunebaum, H. (1967). Perspectives on primary prevention. *Archives of General Psychiatry*, vol. 17, Sept. 1967, pp. 331–346.
- Caplan, G. (1963). "Emotional Crises" in Deutsch, A. and Fishbein, H. (Eds.) *The Encyclopedia of Mental Health*. New York, Franklin Watts, Inc. vol. 2, pp. 521-532.
- Caplan, G. (2007). (Ed.) *Prevention of Mental Disorders in Children*. New York, Basic Books, Inc. 1961.

- Coombs, W. T. (2007). "Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding" 2nd ed. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
- Coombs, W. T. (1999a). "Information and compassion in crisis responses: a test of their effects." *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 125–142.
- Coombs, W. T. (1999b). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2001). "An extended examination of crisis situations: A fusion of the relational management and symbolic approaches." *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321–340.
- Dabrowski, D. (1964). *Positive Disintegration* (Ed. J. Aronson) Boston, Little Brown & Co.
- Demerath, N. J. & Wallace, A. F. C. (1957). *Human Organization — special issue on disasters*, vol. 16, no. 2, Summer.
- Eastham, K., Coates, D., Allodi, F. (1970). *The Concept of Crisis*. *Canad. Psychiat. Ass. J.* Vol. 15. Pridobljeno 10. 4. 2021 na <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/070674377001500508>
- Elliott, D. & Macpherson, A. (2011). *Policy and Practice: Recursive Learning from Crisis.. Groups and Organization Management*, 35(5), 572–605.
- Erikson, E. (1963). *Childhood and Society*. New York, W. W. Norton and Co., Ch. 7. 16.
- Erikson, E. (1959). *Identity and the Life Cycle*. New York, International American Press, Inc. 15.
- Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York, W. W. Norton and Co., esp. Ch. 3.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York. AMACOM.
- Forer, R. (1963). *The therapeutic value of crisis*. *Psychological Reports*, vol. 13, pp. 275–281.
- González-Herrero, A. & Pratt, C. B. (1996). "An integrated symmetrical model for crisis-communication management." *Journal of Public Relations Research*, 8(2). pp. 79–105.
- Grinker, R. R. & Spiegel, J. P. (1945). *Men Under Stress*. New York, McGraw Hill Book Co., Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamburg, D. A. & Adams, J. E. (1967). *A perspective on coping behaviour — Seeking and utilizing information in major transitions*. *Archives of General Psychiatry*, vol. 17, Sept., pp. 277–284.
- Hill, R. (1949). *Families Under Stress*. New York, Harper and Bros., 23.
- Hill, R. (1958). *Social stresses on the family: Generic features of families under stress*. *Social Casework*, vol. 39, pp. 139–150.
- Holmes, T. H. (1957). *Psychosocial and psychophysiological studies of tuberculosis*. *Psychosomatic Medicine*, vol. 19, pp. 134–143.
- Kent, M., (1963). *The concept of crisis: Current status and mental health implications*. *Human Organization*, 22(3): 195–201.
- Lindemann, E. (1944). *Symptomatology and management of acute grief*. *American Journal of Psychiatry*, vol. 101, pp. 141–148.
- Mitroff, I. I. (1994). "Crisis management and environmentalism: A natural fit" *California Management Review*, 36(2): 101–113.
- Parkes, C. M. (1964). *Effects of bereavement on physical and mental health — a study of the medical records of widows*. *British Journal of Medical Psychiatry*, vol. 38, March, pp. 1–12, and 13–26.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis Prone Organization*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Pauchant, T. C. & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis prone organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). *Reframing crisis management*. *The Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Pearson, C. & Clair, J. (1998). *Reframing crisis management*. *The Academy of Management Review*, 23(1): 59–76.
- Quarantelli, E. (1988). *Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings*. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373–385.

- Rahe, R. H. & Holmes, T. H. (1966). Predicting illness — 'Life Crisis'. *Psychological Spectator*, vol. 3, no. 12, (5).
- Rapoport, R. (1963). Normal crisis, family structure and mental health. *Family Process*, vol. 2, no. 1, March, , pp. 68-80. 41.
- Rapoport, R. & Rapoport, R. (1964). New light on the honeymoon. *Human Relations*, vol. 17, no. 1, pp. 33-54.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is Crisis Management (only) a Management of Exceptions.. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15(2), 104–113.
- Ruesch, J. (1961). *Therapeutic Communication*. New York, Norton.
- Sapriel, C. (2003). "Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium." *Journal of Communication Management* 7(4), 348-355.
- Sarriegi, J. M., Torres, J. M., Lardizabal, P. M. (2009). The Dynamics of Crisis Lifecycle for Emergency Management. Pridobljeno 10. 4. 2021 na https://www.researchgate.net/publication/255643967_The_Dynamics_of_Crisis_Lifecycle_for_Emergency_Management
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., and Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., Miglani, A. (1988). "Understanding industrial crises." *Journal of Management Studies* 25(4), 285-303.
- Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis. *Management Learning*, 38(5), 519–538.
- Smith, D. & Elliott, D. (2007). Exploring the Barriers to Learning from Crisis.. *Management Learning*, 38(5), 519–538.
- Turner, B. (1976). The Organizational and Interorganizational Development of Disasters.. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–397.
- Williams, H. B.: Some functions of communication in crisis behaviour. *Human Organization*, vol. 16, no. 2, Summer, 1957, pp. 15–22.

