

KOMPETENCE ZA OBVLADOVANJE KOMPLEKSNIH KRIZ

MARINA DEŽMAN, IZTOK PODBREGAR

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
marina.dezman@um.si, iztok.podbregar@um.si

Vedno pogostejše kompleksne in hitro se spreminjajoče naravne in druge nesreče, globalizacija, tehnološki razvoj in informatizacija so vzroki za vedno bolj nepredvidljive in kompleksne krize. Kompleksne krize ogrožajo temeljne družbene vrednote, cilje, strukture, zahtevajo hitro odločanje, vplivajo na prebivalstvo, ogrožajo življenja in povzročajo škodo. Kompleksne krize zahtevajo nenehen razvoj ter nadgradnjo kriznega upravljanja in vodenja, ki omogočata njihovo obvladovanje. Da pa lahko odgovorni kompleksno krizo obvladujejo, potrebujejo ustrezne kompetence. V prispevku bomo predstavili pomen kompleksne krize in kompetence, ki so potrebne za obvladovanje takih kriz.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.3)

ISBN
978-961-286-818-5

Ključne besede:
kriza,
kompleksna kriza,
krizno upravljanje in
vodenje,
kompetence,
obvladovanje

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.1.2024.3](https://doi.org/10.18690/um.fov.1.2024.3)

ISBN
978-961-286-818-5

Keywords:
crisis,
complex crisis,
crisis management and
leadership,
competences,
control

COMPETENCES FOR MANAGING COMPLEX CRISES

MARINA DEŽMAN, IZTOK PODBREGAR

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
marina.dezman@um.si, iztok.podbregar@um.si

Natural and other disasters, which are becoming more common, complicated, and quickly changing, as well as globalization, technical advancement, and information technology, are the root causes of these increasingly unpredictable and complex crises. Complex crises threaten fundamental social values, goals, and structures, require quick decision-making, affect the population, threaten lives, and cause damage. Complex crises require continuous development and upgrading of crisis management and leadership, which enable their management. However, for those in charge to manage a complex crisis, they need appropriate competencies. This paper will define a complex crisis and discuss the skills required to manage one.



1 Uvod

Vse večje krize, naj si bodo to naravne (npr. potresi, poplave), človeške (npr. teroristični napadi, vojne), krize javnega zdravja (npr. SARS, ebola, covid-19) ali industrijske nesreče (npr. jedrska eksplozija, tovarniški požari), imajo tri skupne lastnosti – predstavljajo grožnjo javnosti, vsebujejo element presenečenja in nudijo zelo omejen čas za razmišljanje.

Današnje krize združujejo socialne, gospodarske in politične varnostne razsežnosti. Za njihovo obvladovanje je potrebna usklajena uporaba diplomatskih, vojaških, civilnih instrumentov, instrumentov humanitarne in razvojne pomoči. To je tisto, zaradi česar je krizno upravljanje zapleteno (Major & Schöndorf, 2011).

Kontekstno so vrste kriz, ki so opisane v tem prispevku, tiste, ki običajno postavljajo pred izziv sposobnosti in strokovnost odločevalcev in jih postavljajo pred težke dileme, o katerih se je treba pogajati. Govorimo o kompleksnih krizah, ki predstavljajo veliko grožnjo za ljudi, živali, okolico in infrastrukturo. Kompleksne krize se lahko razvijejo počasi, lahko pa se tudi zgodijo nenadoma.

Pri kompleksnih krizah gre za pojav, dogodek ali situacijo hujšega ogrožanja temeljnih družbenih vrednot, kot so ohranjanje neodvisnosti, suverenosti, spoštovanje človeških pravic in temeljnih svoboščin, zagotavljanje javnega reda in miru itd. (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).

Iz tega razloga potrebujejo strokovnjaki na področju kompleksnih kriz pri svojem delu osnovne in zelo specifične kompetence. Brez tega se ne morejo uspešno odzivati na kompleksne krize. Kompetence so znanje, veščine, spretnosti, ki jih človek ima.

V tem poglavju se bomo najprej posvetili pojmu kriza, nato bomo podrobno razjasnili sam pojem kompleksne krize in pogledali, katere so funkcije kriznega upravljanja za odzivanje na kompleksno krizo v Republiki Sloveniji. Nadalje se bomo posvetili pojmu kompetenca in klasifikaciji kompetenc. V zadnjem razdelku se bomo dotaknili kompetenc, potrebnih za uspešno odzivanje na kompleksno krizo.

2 **Opredelevitev kompleksne krize**

2.1 **Opredelevitev krize**

Kriza je eden tistih razvpito težkih konceptov, ki jih je v družboslovju ogromno. Zaradi široke uporabe izrazu manjka natančnosti in specifičnosti. Strokovnjaki na področju kriznega posredovanja in raziskovanja se zato neradi zavežejo k eni sami definiciji (Eastham, Coates in Allodi, 1970).

Izraz kriza izvira iz grščine, iz besede krino, ki pomeni končno rešitev. Identificirali so ga z občutkom negotovosti, zlomom in iskanja rešitve. Izvor pojma kriza lahko najdemo tudi v latinščini, kjer je crisi pomenil kritično točko (Czarnecki & Starosta, 2014).

SSKJ (2014) definira krizo kot stanje v gospodarstvu, ko se ugodne razmere za razvoj začnejo hitro slabšati.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v organizaciji, kot pravi Dubrovski (2010), nastalo zaradi zunanjih in notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj organizacije.

Krize se pojavijo, ko niza družbenih odnosov (vključno z njihovimi povezavami z naravnim svetom) ni mogoče reproducirati na običajne načine. Pogosto imajo več vzrokov, ki medsebojno vplivajo na ustvarjanje določenega dogodka ali zaporedja dogodkov v določeni konjunkturi (Jessop, 2015). Lahko so naključne ali zakoreninjene v sistemski ali strukturni logiki. Lahko jih je mogoče obvladovati z rutinskimi oblikami kriznega upravljanja ali izzvati krizo pri kriznem upravljanju. Kriza je najbolj akutna, ko se krizne težnje in napetosti kopičijo v medsebojno povezanih trenutkih dane strukture ali sistema, kar omejuje manevrski prostor pri soočanju s katerikoli problemom (Offe, 1984 v Jessop, 2015).

Czarnecki in Starosta (2014) pravita, da lahko krizo poleg interpretacije, da gre za kritično točko, definiramo kot:

- težko situacijo – bodisi tista, ki se dogaja v tem trenutku, bodisi tista, ki se bo zgodila v prihodnosti, običajno je negativna in se dojema kot anomalija, ki moti tipične procese;
- nestabilnost – nestabilna situacija pred bistveno spremembo;
- situacija, ki predstavlja grožnjo normalnemu delovanju – kršitev vrednot, norm in ciljev organizacije in njenih članov;
- odločilni trenutek – točka v času, ko se odloči, ali se bo določena situacija spremenila ali ne.

Ivanović (2014) pravi, da se krize pojavljajo na ravni posameznika ali družbe. Na individualni ravni pomenijo povečano napetost, psihično obremenitev, izpostavljenost stresu, oteženo orientacijo v času in prostoru pri odločanju, torej pomenijo spremembo običajnega delovanja človeka. Na družbeni ravni kažejo na ogrožajoče družbene razmere v političnih, ekonomskih, socialnih in kulturnih sistemih. Predstavljajo oviro, pomembno spremembo, ki moti normalno delo in posledično povzroča drug pojav. Kot razlog za izogibanje izbiri ali odločitvi običajno služi kot utemeljitev, da postane sama sebi namen. To je razlog, zakaj se ji večinoma pripisuje negativen pomen.

Dubrovski (2010) pravi, da je kriza pogosto uporabljena oznaka za negotove, nevarne, težavne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, ekonomskih, družbenih in duševnih procesov, npr. gospodarska kriza, finančna kriza, ekološka kriza, politična kriza, moralna kriza, kriza vrednot, zdravstvena kriza. Pojem kriza je postal popularen leta 2008, ko je skoraj ves svet pestila najprej finančna kriza (drastični padci vrednosti naložb in težave finančnega sektorja), nato pa še gospodarska kriza (težave sektorjev zaradi manjšega povpraševanja in pomanjkanje finančnih virov).

Kriza pomeni zelo težko situacijo, po kateri se pričakuje ali rešitev ali pa katastrofa. Kriza vključuje stanje, ki ga ogroža nekaj, kar je v slabem smislu zelo nevarno. Nanaša se na odločilno prelomnico v razvoju ali uresničevanju politike ali druge družbene dejavnosti, na najpomembnejši trenutek sistema ali procesa. A kriza ni samo negativna za posameznika ali družbo. Vsebuje sposobnosti odkrivanja novih možnosti, ki ne le pomagajo pri premagovanju težav, temveč odpirajo nove možnosti za razvoj in višjo stopnjo razvoja (Ivanović, 2014).

Tabela 1: Razsežnosti krize

VIDIK KRIZE	VSEBINA
Ekonomski vidik	Ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene življenjske in poslovne tokove. Prerazporeja pozicije tržnih udeležencev. Spreminja načela uspešnosti in povišuje zahtevnostni prag preživetja.
Pravni vidik	Zahteva upoštevanje specializiranih zakonov in izvedenih pravilnikov (obligacijsko, statusno in insolvenčno pravo). Zaostruje družbeno in odškodninsko odgovornost organizacije. Približuje delovanje podjetij robu zakonitosti in legitimnosti.
Tradicionalni vidik	Prinaša prelom dotedanje prakse (poslovni model, struktura, sistem, strategija, kultura) in uvaja nov poslovni življenjski cikel podjetja. Zahteva, da se postavijo novi temelji za oblikovanje jedrnih možnosti podjetja in dejavnikov konkurenčnosti. Prinaša novo managementsko ideologijo in metode.
Socialni vidik	Udeleženci krize spremenijo svoje vedenje. Posamezniki ali določene skupine v družbi se soočijo s prerazporejanjem položajev. Povečuje delež posameznikov pod pragom ekonomske in socialne ogroženosti.
Psihološki vidik	Pospešuje stanje napetosti, konfliktov, skrbi, stresa in negotovosti med udeleženci organizacije. Doseganje vrha težav organizacije, katerih razrešitev je le propad ali preživetje, kar spreminja psihološki profil organizacije in njenih članov. Bolezenski simptomi organizacije in njenih članov so pogostejši.

Vir: Povzeto po Dubrovski (2010)

Razsežnosti krize se kažejo na več področjih istočasno, zato je kriza večaspektni ali multidimenzijski pojav, ki zajema ekonomski, pravni, tradicionalni, socialni in psihološki vidik, kar lahko vidimo v tabeli 1.

2.2 Opredelitev kompleksne krize

Kompleksnost je izraz, ki ga uporabljamo za označitev nečesa, kar je po navadi sestavljeno iz več tesno povezanih delov ali pa težko razumljivo zaradi velikega števila različnih delov (Prezelj, 2005).

Hillyard (2000) navaja, da je kompleksnost ena izmed ključnih spremenljivk krize. Po njegovem mnenju je kriza kombinacija treh spremenljivk, to so kompleksnost, intenzivnost in poznanost, prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Ključne krizne spremenljivke

KRIZNA SPREMENLJIVKA	NIZKA VREDNOST	VISOKA VREDNOST
Kompleksnost	En problem	Več kot en problem
Intenzivnost	Ena dimenzija	Večdimenzionalnost
Poznanost	Neponavljajoč dogodek	Ponavljajoč dogodek

Vir: Povzeto po Hillyard (2000)

Krizna kompleksnost meri število dimenzij, ki jih kriza ima. Za enodimenzionalne krize velja, da imajo nizko kompleksnost, saj se jih enostavno reši, večdimenzionalne pa so visoko kompleksne. Intenzivnost je razumljena kot število problemov v krizi. Intenzivnost je nizka, če jo sestavlja samo en problem, in visoka, če jo sestavlja več problemov. Poznanost pa se nanaša na frekvenco pojavljanja krize. Kompleksna kriza tako nastane v primeru različnih kombinacij teh treh spremenljivk (Hillyard, 2000).

Stern (2003) v svoji razpravi o kompleksnosti v krizah loči med petimi oblikami:

- politična kompleksnost – krize vsebujejo grožnjo eni ali skupku vrednot, kar pripelje do vključitve političnih akterjev (vlade, opozicije, medijev itd.), ker menijo, da so njihovi interesi prizadeti;
- časovna kompleksnost – nanaša se na frekvenčnost in sinhronost krize, ker kriza namreč poteka v več fazah;
- problemska kompleksnost – kriza je sestavljena iz urgentnih problemov, ki jih je potrebno simultano rešiti v določenem času;
- informacijska kompleksnost – nanaša se na probleme nasprotujočih si informacij, poleg tega pa tudi na problem prenasičenosti oziroma pomanjkanja informacij, kar še poveča negotovost;
- institucionalna kompleksnost – gre za vključenost velikega števila organizacijskih akterjev in administrativnih stopenj, kar se izraža v horizontalnem (vključene agencije na isti vladni ravni) in vertikalnem smislu (vključeni akterji z različnih vladnih ravni).

Tradicionalno kompleksnost predstavlja zapleteno entiteto ali tisto, ki je sestavljena iz več komponent (Grint, 2005; Hannah, Uhl-Bien, Avolio, Cavarretta, 2009). Temelji na stališču, da so interakcije med velikim številom ljudi, tehnologije in storitev tisto, kar opredeljuje kompleksen sistem. Z vidika značilnosti mora kompleksen sistem (Okoli & Hatami-Marbini, 2021):

- biti dinamičen;
- biti nepredvidljiv in se nenehno razvijati;
- kazati nelinearne interakcije, kjer lahko manjše spremembe nesorazmerno povzročijo velike posledice;
- vsebovati veliko število medsebojnih delujočih elementov;

- biti samoorganiziran;
- biti hiter.

Vidimo lahko, da je za kompleksno krizo značilno veliko problemov, ogroženih vrednot, časovnih vidikov in vpletenih je veliko akterjev (Prezelj, 2005).

Dogodke, s katerimi se soočamo v Republiki Sloveniji, upravljamo na treh ravneh (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- ko eno ministrstvo ali podsistem sistema nacionalne varnosti samostojno vodi in obvladuje dogodek ali potrebuje podporo drugih ministrstev, a odziv na dogodek še vedno vodi samostojno;
- ko eno ministrstvo ali podsistem sistema nacionalne varnosti ne obvladuje več dogodka samostojno in se upravljanje prenese na vlado;
- ko dogodki ogrožajo obstoj države in zahtevajo razglasitev vojnega ali izrednega stanja.

Izhajajoč iz zgornje delitve se z vidika usklajevanja in vodenja dogodki stopnjujejo na treh ravneh (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- naravne¹ in druge nesreče in področne krize – nesrečo razumemo kot dogodek ali vrsto dogodkov, ki jih povzročijo nenadzorovane naravne in druge sile ter prizadenejo življenja ljudi, živali, poškodujejo kulturno dediščino in okolje. Področna kriza pa je dogodek, ki ga upravlja ministrstvo in usklajuje odzive nanj;
- kompleksne krize;
- vojno ali izredno stanje.

Kompleksna kriza je od leta 2017 opredeljena v 20. členu Zakona o spremembi Zakona o Vladi Republike Slovenije (ZVRS-I), tako je kriza na državni ravni konceptualno poenotena. Razlikovanje med področnimi krizami in krizami na državni ravni je privedlo do tega, da je kriza na državni ravni poimenovana kot kompleksna kriza. To še ne pomeni, da je razglašena vojna ali izredno stanje. H kompleksni krizi spadajo pojav, dogodek ali hujše ogrožanje temeljnih družbenih

¹ Naravne nesreče so potres, poplava, zemeljski plaz, snežni plaz, visok sneg, močan veter, toča, pozeba, žled, suša, požar, množični pojav nalezljive človeške, živalske ali rastlinske bolezni in druge nesreče, ki jih povzročijo naravne sile (Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami, 2022: 8. člen).

vrednot. Med kompleksne krize uvrščamo tudi hujše naravne ali druge nesreče, ki so povezane z visoko negotovostjo in kratkim časom za ukrepanje (Novak, 2019).

Kompleksna kriza se lahko razvije nenadoma, lahko pa pomeni stopnjevanje nesreče oziroma področne krize, tudi z vidika upravljanja in usklajevanja. Tako je določen splošni sistemski kazalnik oziroma merilo za kompleksno krizo, po katerem se odzivanje prenese na vlado in se krizno upravljanje in vodenje izvaja na državni ravni. Kot je razvidno s slike 1, je za kompleksno krizo značilno, da je negotova in kompleksna, da imamo zelo kratek čas za ukrepanje, da ogroža temeljne vrednote in presega zmožnosti odziva pristojnih organov (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).



Slika 1: Značilnosti kompleksne krize

Vir: Vuga Beršnak & Ferlin, 2018

Prezelj (2005) pravi, da se kompleksne krize razvijejo kot posledica skrajnega stopnjevanja ogroženosti varnosti v eni dimenziji, kar prispeva k stopnjevanju groženj varnosti v drugih dimenzijah. Kompleksna grožnja varnosti družbe je v tem smislu grožnja s kompleksnimi vzroki (iz več dimenzij) in kompleksnimi posledicami (v drugih dimenzijah).

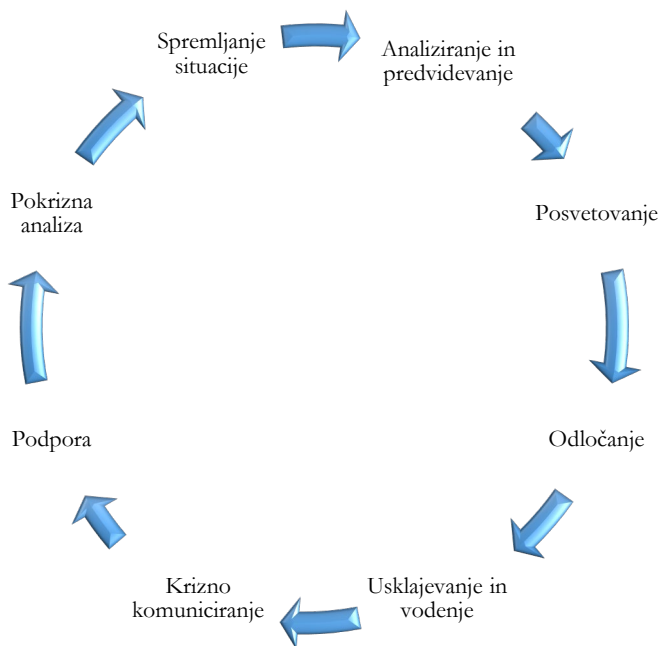
Nekatere krize se razvijejo zelo hitro in se hitro tudi rešijo, spet druge pa se razvijajo počasi in se zavlečejo v dolgotrajne krize. Vse kompleksne krize pa gredo čez enake stopnje, da pridejo do normalizacije (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- odkrivanje znakov kompleksne krize;
- preprečevanje kompleksne krize še pred njenim izbruhom;
- obvladovanje kompleksne krize;
- okrevanje;
- pokrizno učenje.

Odziv na kompleksno krizo je odvisen od okolja, od organizacije družbe ter odziva ljudi. Postopke, odgovore in odločitve za soočanje z njo imenujemo krizno upravljanje in vodenje (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).

2.2.1 Funkcije kriznega upravljanja za odzivanje na kompleksno krizo v Republiki Sloveniji

Ministrstva in podsistemi nacionalne varnosti so odgovorni za obvladovanje razmer na področju, za katerega so zadolženi. Vlada je odgovorna za celovit odziv in usklajevanje v kompleksni krizi (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018).



Slika 2: Funkcije kriznega upravljanja za odziv na kompleksno krizo

Vir: Vuga Beršnak & Ferlin, 2018

Da se kompleksne krize lahko obvladuje, je potreben večinstucionalni pristop ter aktiviranje številnih akterjev ter virov na izvedbeni in strateški ravni, ki pa jih je potrebno med seboj uskladiti in voditi. Na krizo se lahko učinkovito odzovemo le, če dosežemo določeno strukturo, ki pa zagotavlja usklajevanje kriznega odziva. Za pravočasen odziv na kompleksno krizo je potreben enoten sistem kriznega upravljanja in vodenja na ravni vlade. Določena mora biti struktura, ki v kriznih časih prevzame vodenje in usklajevanje, potrebno je določiti osebe, ki opravljajo funkcije za odziv na krizo, in seveda je pomembno, da se te osebe tudi usposablja (Kotnik, 2008). Slika 2 prikazuje funkcije kriznega upravljanja za odziv na kompleksno krizo.

Struktura kriznega upravljanja in vodenja v Sloveniji zajema vse ključne funkcije, ki so nujno potrebne za krizni odziv (Vuga Beršnak & Ferlin, 2018):

- Vlada Republike Slovenije – sprejema odločitve;
- Svet za nacionalno varnost (SNAV) – posvetovalno telo vlade;
- Sekretariat sveta za nacionalno varnost (SSNAV) – podpira SNAV, opravlja naloge usklajevanja odziva na kompleksno krizo med ministrstvi, vladnimi službami in podsistemi sistema nacionalne varnosti ter pripravi predlog ukrepov za odziv na kompleksno krizo;
- Operativna skupina SSNAV – stalno telo, ki v omejenem obsegu deluje pri vodji SSNAV in v običajnih razmerah zagotovi strokovno in analitično podporo, spremlja situacijo na področju nacionalne varnosti, oceni ogroženost, pripravi metodologijo za pokrizno analizo ter izvede dejavnosti, ki so potrebne za učinkovito delovanje teles kriznega upravljanja, po kompleksni krizi pa uskladi pripravo analize;
- Nacionalni center za krizno upravljanje (NCKU) – zagotovi prostorske, informacijske, tehnične in telekomunikacijske pogoje ter pripravi redno poročilo o stanju na področju nacionalne varnosti;
- Medresorske analitične skupine (MAS) – aktivirajo se ob pojavu kompleksne krize, v izrednih razmerah ali vojni in ob teh dogodkih zagotovijo analitično in strokovno podporo, ocenijo varnostne razmere ter potek dogodkov, pripravijo zbirne ocene stanja in prihodnjega razvoja dogodkov;
- Urad Republike Slovenije za komuniciranje (UKOM) – uskladi krizno komuniciranje, z javnostmi pa v kompleksni krizi komunicirajo predsednik vlade, minister iz pristojnega ministrstva ter vodja SSNAV ali njegov namestnik.

3 Opredelitev kompetenc

Majcen (2009) navaja, da so kompetence posamezne lastnosti, znanja, značilnosti, sposobnosti, ki so bodisi potrebne za delo bodisi so tiste, ki jih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence zaposlenih in kompetence za delo. Že leta 1953 se je pojavil sam pojem kompetenca. McLagen, Boyatzis, Spencer in Ulrich so razvili koncept kompetenc za preživetje organizacije in ohranitev konkurenčne prednosti (Chouhan & Srivastava, 2014). Bratianu, Hadad in Bejinaru (2020) pa so postavili eno najnovejših opredelitev, ki se glasi: kompetenca je dinamična integracija znanj, veščin in odnosa, ki lahko v nekem kontekstu na določeni ravni kakovosti opravi nalogo. Kompetence obsegajo tako znanja kot veščine, vedenjske značilnosti, motive, spretnosti, vrednote itd., torej vse tisto, kar je precej večje jamstvo za uspeh, kot pa samo znanje. Najenostavnejše kompetence definiramo kot vedenjske zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih (Gruban, 2007).

Kompetence vključujejo zbirko dejavnikov uspeha, ki so potrebni za doseganje pomembnih rezultatov na določenem delovnem mestu ali delovni vlogi v določeni organizaciji (Singh Chouhan & Srivastava, 2014).

Človek je kompetenten, če ima ustrezne kompetence, da lahko opravi delo, nalogo in da doseže zastavljene cilje. Lahko je tudi nekompetenten, zato mora razviti, pridobiti ali izboljšati svoje kompetence. Premalo ali dovolj je lahko kompetentna tudi organizacijska enota oz. organizacija kot celota. Ko premišljujemo o kakovosti izdelkov, imamo v mislih tiste ponudnike, za katere mislimo, da so najbolj kompetentni (Majcen, 2009).

Izraz kompetenca se nanaša na praktične veščine, znanje in razumevanje delovnega okolja in je vezan na delovno uspešnost (Winterton, 2002).

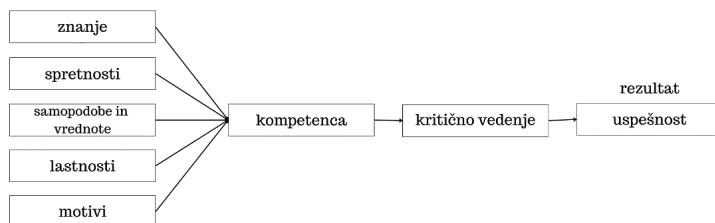
Kompetentnost se osredotoča na vedenje, motivacijo in druge osebne lastnosti ter se uporablja v povezavi z vrhunsko uspešnostjo in visoko motivacijo (Komarkova, Gagliardi, Conrads in Collado, 2015). Ta karakteristika temelji na lastnostih, saj izvira iz pogleda na osebne lastnosti posameznika (Bianchi, 2020). Kompetentnost je element kompetence, ki je kontekstualen glede na okolje ali vlogo in ga je mogoče ovrednotiti z ocenjevanjem kazalnikov znanja o vsebini, vedenju in rezultatih odločanja (Moghabghab, Tong in Hallaran, 2018).

Kot ugotavljajo Komarkova, Garliardi, Conrads in Collado (2015), je jasno, da sta definiciji kompetentnosti in kompetence tesno povezani z njuno odvisnostjo od znanja, spretnosti in odnosa. Medtem ko so znanje in spretnosti skupni obema definicijama, odnos, povezan s kompetentnostjo, postaja vse bolj medsektorsko vprašanje, ki je skupno obema domenama (Bianchi, 2020).

Zaključimo lahko, da je kompetentnost opredeljena kot kombinacija lastnosti, vedenja, znanj in veščin, ki zaposlenemu omogoča, da opravi svojo nalogo ali dejavnost znotraj delovnega mesta. Na drugi strani pa so kompetence opazovana vedenja, ki jih je možno ovrednotiti in izmeriti. Prav zaradi tega so bistvene v smislu opredelitve delovnih zahtev ter zaposlovanja, razvoja in zadrževanja zaposlenih (IAEA, 2018).

Obstaja pet glavnih komponent kompetence (Tucker & Cofsky, 1994):

- znanje: nanaša se na informacije in učenje, ki jih ima oseba v sebi, kot na primer kirurško znanje človeške anatomije;
- spretnosti: nanaša se na sposobnost posameznika za opravljanje določene naloge, kot na primer spretnost kirurga za izvedbo operacije;
- samopodobe in vrednote: nanaša se na odnos, vrednote in samopodobo osebe, kot na primer samozavest kirurga pri izvajanju zapletene operacije;
- lastnosti: nanaša se na fizične lastnosti in dosledne odzive na situacije ali informacije, kot na primer dober vid je nujna lastnost kirurgov, prav tako pa samokontrola sposobnosti ostati miren pod stresom;
- motivi: so čustva, želje, fiziološke potrebe ali podobni impulzi, ki spodbujajo k dejanjem, kot na primer, ko kirurg z visoko medosebno usmerjenostjo prevzame osebno odgovornost za dobro sodelovanje z drugimi člani operacijske ekipe.



Slika 3: Koncept kompetence

Vir: Singh Chouhan & Srivastava, 2014

Motive in lastnosti lahko označimo kot pobudnike, kaj bodo ljudje počeli na delovnem mestu brez natančnega nadzora. Kot je prikazano na sliki 3, je rezultat kritičnega vedenja večja zmogljivost. Raven uspešnosti (nizka, srednja ali visoka) vedno določa raven znanja, spretnosti in odnosa (Singh Chouhan & Srivastava, 2014).

3.1 Klasifikacija kompetenc

Pojem kompetenca vsakdo razume nekoliko drugače. Posledično je moč najti tudi veliko pristopov za klasificiranje, razvrščanje in strukturiranje kompetenc.

Katz in Kahn (1986 v Singh Chouhan & Srivastava, 2014) sta kompetence združila v štiri področja:

- tehnične ali funkcionalne – znanje, odnosi, spretnosti itd., povezani s tehnologijo ali funkcionalnim strokovnim znanjem, potrebnim za opravljanje vloge;
- vodstvene – znanje, stališča, veščine itd., potrebni za načrtovanje, organiziranje, mobilizacijo in uporabo različnih virov;
- človeške – znanje, odnosi in spretnosti, potrebni za motivacijo, uporabo in razvoj človeških virov;
- konceptualne – zmožnosti vizualizacije nevidnega, razmišljanja na abstraktnih ravneh in uporabe mišljenja za načrtovanje prihodnjega poslovanja.

Carrol in McCrackin (1988 v Singh Chouhan & Srivastava, 2014) sta kompetence razvrstila v tri glavne kategorije:

- ključne kompetence – tvorijo osnovo za strateško usmeritev, so nekaj, kar podjetje počne dobro v primerjavi z drugimi konkurenti, nanašajo se na elemente vedenja, ki so pomembni za vse zaposlene (npr. usmerjenost v rezultat);
- vodstvene kompetence – to so kompetence, ki so povezane z vodenjem organizacije in ljudi (npr. vizionarsko vodenje, strateško razmišljanje, razvoj ljudi);
- funkcionalne kompetence – to so veščine, specifične za delo, potrebne za opravljanje določene delovne vloge.

Kohont (2011) kompetence razdeli po dimenzijah:

- opisne in stopnjevalne kompetence – opise kompetenc uporabljajo organizacije, ki tako kažejo, kakšno sliko ima organizacija o neki kompetenci. Podjetja kompetence prikazujejo na intervalih, ki določijo uspešnost zaposlenega pri opravljanju naloge. Posledično dobimo stopnjevalne kompetence, ki pa so opisi ravni kompetentosti zaposlenega, kar omogoča razlikovanje med zaposlenimi;
- dejanske in potencialne kompetence – dejanske so tiste, ki jih zaposleni ima, potencialne pa lahko razvije. Prve tako lahko merimo in opišemo, druge pa lahko samo napovemo;
- pričakovane kompetence – podjetje od zaposlenega pričakuje, da ima te kompetence, da lahko uspešno opravi zastavljene naloge.

Kompetence lahko delimo tudi po opaznosti (Flogie, Bergoč, Kovačič, Perčič, Pesek, Šverc, Vičič-Krabonja, 2014):

- vidne ali opazne kompetence – razmeroma preprosto jih je razvijati z izobraževanjem in urjenjem (znanje, veščine, spretnosti itd.);
- nevidne ali skrite kompetence – z izobraževanjem jih je težje razvijati, enostavneje je izbrati take ljudi, ki jih že imajo (lastnosti, vedenje, prepričanja itd.).

Khalilzadeh Salmasi, Telebpour in Homayounvala (2016) kompetence razdelijo v dve veliki skupini: organizacijske kompetence in individualne kompetence. Primerjava je prikazana v tabeli 3.

Tabela 3: Primerjava med organizacijskimi in individualnimi kompetencami

ORGANIZACIJSKE KOMPETENCE	INDIVIDUALNE KOMPETENCE
Je izraz, ki se v svetu upravljanja uspešnosti uporablja že dolgo. Uporabljajo ga za sklicevanje na različne veščine zaposlenih, ki jih organizacija mora imeti, da doseže zastavljene cilje.	Gradijo se ob upoštevanju praktičnih izkušenj in znanja, ki temeljijo na vedenju.
To so kompetence, ki sestavljajo unikatne faktorje, da so organizacije lahko konkurenčne.	Nanašajo se na znanje, sposobnosti in stališča posameznika.
Gre za integrirano kombinacijo virov, določenih naborov veščin, potrebnih informacij in prave korporativne kulture. To podjetju omogoča, da doseže svoje cilje, konkurenčno prednost in odlično zmogljivost.	Opredelimo jih kot značilnosti posameznikov, ki so učinkoviti pri določeni delovni nalogi. Ne smemo jih identificirati z analizo delovnega mesta, ampak z analizo kompetenc.

Vir: Jacobs, 2019; Khalilzadeh Salmasi et al., 2016; Libânio, Goncalves Amaral, Migowski., 2017; Sanghi, 2016; Tirunch & Robinson Fayek, 2019

4 **Kompetence za obvladovanje kompleksnih kriz**

Raziskave na področju kriz in vodenja ocenjujejo, da morajo voditelji hitro oceniti situacijo, sprejeti ključne odločitve in odločno ukrepati. Obvladovanje krize je odvisno od vodje, ki upravlja svoje odločitve. Tradicionalni proces odločanja, ki se uporablja v vsakodnevnih operacijah, verjetno ne bo dovolj učinkovit v hitro spreminjajočih se okoljih. Krizni voditelji morajo imeti sposobnost drugačnega razmišljanja pri sprejemanju odločitev v kompleksnih krizah. Pojem drugačnega razmišljanja lahko opišemo kot razmišljanje zunaj okvirjev, razvijanje novih pristopov, povezovanje pik in kreativno razmišljanje (Saltz, 2017).

Lagadec in Topper (2012) sta zelo podrobno opisala potrebo po drugačnem razmišljanju med krizo. Pravita, da današnje hiperkompleksne krize zahtevajo nekaj drugega in verjetno ravno nasprotno – zmožnost zastavljanja težkih vprašanj in priprava na krmarjenje v neznanih situacijah. Vodje morajo biti pripravljeni sprejeti različne miselne strategije, od katerih nekatere lahko vključujejo premikanje onkraj meja trenutnih izkušenj in mentalnih modelov (Okoli & Hatami-Marbini, 2021).

Obstaja veliko primerov, ki kažejo, kako so bili zapleteni krizni dogodki slabo obvladovani zaradi slabega zavedanja o kompleksnem terenu – kje se ti dogodki odvijajo, kako ti dogodki medsebojno delujejo z drugimi elementi v okolju in kako se razvijajo, da ustvarjajo nove težave v zelo kratkem času (Okoli & Hatami-Marbini, 2021). Bila so na primer postavljena vprašanja o tem, zakaj so Natove vojaške sile ukrepale hitreje, kot je bilo pričakovano, ko so bile poslane v Libijo kot odgovor na nalog Varnostnega sveta ZN za zaščito civilistov pred pobojem s strani sil Moamerja Gadafija. Pred kratkim pa so bila z različnih strani zastavljena vprašanja o tem, zakaj so se nekateri svetovni voditelji odločili odložiti uvedbo nacionalne karantene kljub opozorilnim znakom uničujočih učinkov koronavirusa (Aven & Boudier, 2020; Hynes, Trump, Love & Linkov, 2020; Ungureanu & Bertolotti, 2020).

Odločanje v kompleksnem sistemu ni nujno usodno – če bi se izvajalo pravilno, bi lahko delo v neznanih okoljih dejansko pomagalo strokovnjakom in voditeljem pri reševanju težkih problemov na bolj ustvarjalen in inovativen način. Težava pa je v tem, da vodje, ki ne prepoznajo bolj eksperimentalnega način vodenja, ki je značilen za kompleksno področje, zlahka postanejo nepotrpežljivi, ko se rezultati, ko so si jih želeli, zdijo nedosegljivi (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014; Koffman, Gross, Etkind & Selman, 2020). Ti voditelji se lahko tudi trudijo tolerirati neuspeh ali

sprejeti paradokse, ki so bistveni vidiki ustvarjalnosti (Okoli & Hatami-Marbini, 2021). Yeo (2020) pravi, da bi strateško razmišljanje brez upoštevanja kompleksnosti, ki se razvija, privedlo do drznih idej, ki bi se izjalovile. Vodi pa lahko tudi do pretirane poenostavitve idej.

Krizni voditelji morajo pri svojem odločanju prepoznati svoje kognitivne pristranskosti. V velikih in zapletenih krizah morajo vodje prepoznati kritične odločitve, ki jih lahko sprejmejo samo oni, in prenesti odločitve na nižjo ustrezno raven (Saltz, 2017).

Voditelji, odgovorni za obvladovanje kompleksnih kriz, se bodo soočili s težavami, ki so povezane s kriznim komuniciranjem, nadzorom medijev, vodenjem in odločanjem ter varnostjo javnosti, pa tudi s težavami s stresom in uspešnostjo pri več deležnikih na posameznikovi, skupinski in organizacijski ravni (Okoli & Hatami-Marbini, 2021).

Pri obvladovanju kompleksnih kriz so pomembne tudi izkušnje. Pomembno je, da vodje ne prevzame stres, zato so izkušnje ključni dejavnik. Izkušeni strokovnjaki so običajno veliko bolj učinkoviti pri ohranjanju uspešnosti pod pritiskom kot novinci (Saltz, 2017).

Vodje v kompleksnih krizah v osnovi najprej potrebujejo razvite osnovne kompetence, da se lahko uspešno in učinkovito odzivajo na krize. Šprajc, Dimić, Podbregar in Župančič (2018) navajajo obseg kompetenc, ki se ga predvideva za kriznega managerja. Med osnovne kompetence so uvrstili sposobnost komunikacije, komuniciranje z mediji, sposobnost timskega dela, določanje timov, koordinacijo med deležniki timov, upravljanje človeških virov, sposobnost upravljanja in kontrole, celovito obvladovanje gotovih in negotovih stanj, prepoznavanje in evalvacijo različnih dogodkov v in zunaj organizacij, upravljanje na nacionalni in mednarodni ravni in simulacijo različnih stanj v organizaciji in zunanjem okolju.

Med osnovne kompetence bi dodali še odločanje, samonadzor, iznajdljivost, organizacijo dela, socialne kompetence, empatijo, strokovnost in samozavedanje.

Na drugi strani pa imamo predmetno specifične kompetence, kot so (Šprajc et al., 2018): management porabe resursov skozi krizo, management tveganj in graditev učinkovitih notranjih kontrol, koordinacija med deležniki, vpetimi v krizo, notranje

krizno komuniciranje, krizno upravljanje na nacionalni in mednarodni ravni, prepoznavanje negotovosti in evalvacija tveganj, celovito upravljanje kritične infrastrukture, celovito upravljanje negotovosti in negotovih stanj, določanje nosilcev reševanja krize, simulacija kriznih stanj z določanjem učinkovitega prehoda med reševanjem in sanacijo z zadostnim in potrebnim prenosom pristojnosti med deležniki.

Okoli in Hatami-Marbini (2021) v svoji študiji opredelujeta sedem strokovnih kompetenc, ki jih imajo strokovnjaki in so zelo pomembne za uspešno odzivanje na kompleksno krizo (prikazano v tabeli 4).

Tabela 4: Strokovne kompetence strokovnjakov za odzivanje na kompleksno krizo

STROKOVNE KOMPETENCE	OPIS
Prepoznavanje vzorcev	Strokovnjaki imajo edinstveno sposobnost, da si priključijo vzorce, ki so novincem nevidni, s pomočjo svojih dobro organiziranih in zelo sofisticiranih shem.
Odkrivanje težav	Strokovnjaki vedo, kdaj se bodo dogodki verjetno nepričakovano ali nezaželeno obrnili in zato razumejo vrsto intervencije, ki je potrebna, da se stvari usmerijo v pravo smer.
Bogato poznavanje področja	Strokovnjaki gradijo na svojem repertoarju bogatega mentalnega modela, da bi razumeli težave v smislu verjetnih ciljev, ustreznih namigov, pričakovanih in tipičnih dejanj.
Mentalna simulacija	Strokovnjaki pogosto izvedejo hiter miselni pregled, da bi odkrili morebitne vrzeli v razvitem akcijskem načrtu in ugotovili, ali je predlagani potek ukrepanja skladen s trenutnimi namigi.
Improvizacija/kreativnost	Strokovnjaki se včasih srečujejo s težavami, ki zahtevajo uporabo ustvarjalne intuicije, tj. združevanje dogodkov iz nepovezanih epizod v novo zgodbo.
Identifikacija znaka/razločevanje znaka	Splošno znano je, da strokovnjaki generirajo več namigov kot novinci, vendar tudi reagirajo na te namige bolj strateško in ustvarjalno kot novinci.
Filtriranje informacij	Strokovnjaki imajo kognitivno sposobnost razlikovanja med relevantnimi in nepomembnimi informacijskimi znaki, s čimer ustvarijo dodaten delovni spomin za reševanje bolj perečih potreb.

Vir: Povzeto po Okoli & Hatami-Marbini (2021)

Priprava simulacijskih vaj je še eno področje, za katerega je dokazano, da izboljšuje sposobnosti vodje za vodenje v kompleksnih krizah. Vojaške sile so ugotovile, da je eden najboljših načinov za premagovanje stresa ponavljajoče se in realistično usposabljanje. Pomanjkanje ustreznega usposabljanja za sprejemanje kriznih

odločitev povzroči, da posamezniki zapadejo v neprilagojene strategije obvladovanja, kar ima za posledico slabe odločitve (Saltz, 2017).

5 Zaključek

Kompleksne krize, zlasti tiste, ki vključujejo več akterjev, predstavljajo potrebo po bolj decentraliziranih okvirjih. Takšni incidenti zahtevajo intenzivno sodelovanje in prilagodljivost kriznih vodij. Zlasti med zapletenimi krizami lahko na odločanje in vodenje vplivajo organizacije, ki se združijo, da bi skupaj rešile krizo. Vloga zaupanja je pomemben dejavnik med vodjo in njegovo ekipo ter v zvezi z interakcijami vodij z drugimi akterji. Učinkovitost kriznih ekip se poveča, če obstajata medsebojno zaupanje pred in med krizo.

Uspešno odzivanje na kompleksno krizo lahko dosežemo le s pravimi in kompetenčnimi ljudmi na pravem mestu. Kakovostno razvite kompetence pripomorejo k uspešnemu in učinkovitemu opravljanju nalog znotraj kompleksne krize. Posamezniki, odgovorni za odzivanje na kompleksne krize, morajo poleg osnovnih kompetenc imeti razvite tudi specifične kompetence, saj se samo tako lahko spoprimejo z izzivi krize.

Obstaja velik nabor raziskav na področju vodenja in lastnosti oz. vedenja, za katere menijo, da so povezani z učinkovitim vodenjem. Vendar pa večina teh raziskav preučuje vodenje med rutinskimi operacijami in ne v času kaosa in negotovosti. Velik del raziskav, ki obravnava vodenje med krizami, je opredeljen na področju političnega in organizacijskega konteksta. Zelo malo pa je raziskav, ki proučujejo vodstvene sposobnosti, kompetence, vedenje kot odgovor na zapletene krize, ki zahtevajo odziv več akterjev na enkrat. Zato so nujno potrebne nadaljnje raziskave in analize za preučevanje vodenja v kompleksnih krizah.

Literatura

- Aven, T., & Boudier, F. (2020). The COVID-19 pandemic: how can risk science help? *Journal of Risk Research*, 23(7–8). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756383>
- Bianchi, G. (2020). Sustainability competences. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2760/200956>
- Bratianu, C., Hadad, S., & Bejinaru, R. (2020). Paradigm shift in business education: A competence-based approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041348>
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14–22. <https://doi.org/10.9790/487x-16111422>

- Czarnecki, M., & Starosta, A. (2014). Two Faces of Anti-crisis Management: from Definitions to Concepts. *Management*, 18(1). <https://doi.org/10.2478/manment-2014-0013>
- Dubrovski, D. (2010). Pomembnost ugotavljanja pravih vzrokov za nastanek podjetniške krize. *Management*, 5(1). <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-5RLKEUKD>
- Eastham, K., Coates, D., & Allodi, F. (1970). THE CONCEPT OF CRISIS. *Canadian Psychiatric Association Journal*, 15(5).
- Flogie, A., Bergoč, Š., Kovačič, D., Perčič, K., Pesek, I., Šverc, M., & Vičič-Krbonja, M. (2014). Informacijska tehnologija kot temelj vseživljenjskega izobraževanja človeka 21. stoletja : vsebinski priročnik (D. Kovačič (ed.)). *Zavod Antona Martina Slomška*. http://mizs.arhiv-spletisc.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/odrasli/Gradiva_ESS/NIO/NI_O_27ZAMS_Informacijska.pdf
- Gorzeń-Mitka, I., & Okreglicka, M. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment. *Procedia Economics and Finance*, 16. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00819-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00819-3)
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of "leadership." *Human Relations*, 58(11). <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Gruban, B. (2007). Uvajanje modelov kompetenc. *Dialogos: Strateške Komunikacije*. www.dialogos.si
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.09.006>
- Hillyard, M. (2000). Public Crisis Management: How and Why Organizations Work Together to Solve Society's Most Threatening Problems. *iUniverse*.
- Hynes, W., Trump, B., Love, P., & Linkov, I. (2020). Bouncing forward: a resilience approach to dealing with COVID-19 and future systemic shocks. *Environment Systems & Decisions*, 40(2). <https://doi.org/10.1007/S10669-020-09776-X>
- IAEA. (2018). The Competency Framework: A guide for IAEA managers and staff. *International Atomic Energy Agency*.
- Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodološki aspekti. *Međunarodne Studije*, XIV(2), 9–29.
- Jacobs, R. L. (2019). Individual Competencies. V *Work Analysis in the Knowledge Economy* (165–178). https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-94448-7_11.pdf
- Jessop, B. (2015). Crisis construal in the North Atlantic Financial Crisis and the Eurozone crisis. *Competition and Change*, 19(2), 95–112. https://doi.org/10.1177/1024529415571866/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_1024529415571866-FIG1.JPG
- Khalilzadeh Salmasi, M., Tebepour, A., & Homayounvala, E. (2016). Identification and classification of organizational level competencies for BI success. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(2), 17–33. <https://research.gold.ac.uk/id/eprint/27087/1/170-407-1-PB.pdf>
- Koffman, J., Gross, J., Etkind, S. N., & Selman, L. (2020). Uncertainty and COVID-19: how are we to respond? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 113(6). <https://doi.org/10.1177/0141076820930665>
- Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. *Doktorska disertacija*.
- KOMARKOVA, I., GAGLIARDI, D., CONRADIS, J., & COLLADO, A. (2015). Entrepreneurship Competence: An Overview of Existing Concepts, Policies and Initiatives - Final Report. *JRC Science and Policy Reports*, 1–158. <https://doi.org/10.2791/067979>
- Kotnik, I. (2008). Oblikovanje sodobnega sistema kriznega upravljanja v Republiki Sloveniji s preoblikovanjem in nadgradnjo dosedanjih rešitev. *Ujma*, 22.
- Lagadec, P., & Topper, B. (2012). How Crises Model the Modern World. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2(1). <https://doi.org/10.2991/JRACR.2012.2.1.3>
- Libânio, C. de S., Gonçalves Amaral, F., & Mięowski, S. A. (2017). Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 195–203. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2017.103.01>
- Majcen, M. (2009). Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. *GV Založba*.

- Major, C., & Schöndorf, E. (2011). Comprehensive approaches to crisis management: Complex crises require effective coordination and political leadership. *Stiftung Wissenschaft Und Politik Comments*, 23.
- Moghabghab, R., Tong, A., Hallaran, A., & Anderson, J. (2018). The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective. *Journal of Nursing Regulation*, 9(2), 54–59. [https://doi.org/10.1016/S2155-8256\(18\)30118-2](https://doi.org/10.1016/S2155-8256(18)30118-2)
- Novak, B. (2019). Vloga slovenske vojske ob pojavu kompleksne krize v Republiki Sloveniji. *Sodobni Vojaški Izživi*. <https://doi.org/10.33179/BSV.99.SVI.11.SMC.21.1.6>
- Okoli, J., & Hatami-Marbini, A. (2021). Managing Complex Crises through the Lens of Intuitive Expertise: A Naturalistic Decision-Making Perspective. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 39(3). <https://doi.org/10.1177/0280727021103900304>
- Prezelj, I. (2005). Nacionalni sistemi kriznega menedžmenta. Fakulteta za družbene vede.
- Saltz, M. E. (2017). Crisis leadership and complex crises: a search for competencies. *Naval Postgraduate School*.
- Sanghi, S. (2016). The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations. *SAGE Publications India*. https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=tGDIDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=expected+and+actual+competences&ots=qNSGyfkPw&sig=vioKNyWXC40buEO4_6LAzPMge5o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Singh Chouhan, V., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey Competency Mapping View project Understanding Competencies and Competency Modeling-A Literature Survey. *Article in IOSR Journal of Business and Management*, 16, 14–22. <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- Šprajc, P., Dimić, M., Podbregar, I., & Županič, F. Ž. (2018). Kompetenčni model kriznega managerja. V O. Arsenijević, I. Podbregar, P. Šprajc, D. Trivian, & Y. Ziegled (Eds.), 37. *mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: organizacija in negotovosti v digitalni dobi*. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-146-9>
- SSKJ. (2014). Slovar slovenskega knjižnega jezika. *Založba ZRC*.
- Stern, E. K. (2003). Crisis Decisionmaking: A Cognitive Institutional Approach. *Swedish National Defence College*.
- Tiruneh, G. G., & Robinson Fayek, A. (2019). Feature Selection for Construction Organizational Competencies Impacting Performance. *IEEE International Conference on Fuzzy Systems, 2019-June*. <https://doi.org/10.1109/FUZZ-IEEE.2019.8858820>
- Tucker, S. A., & Cofsky, K. M. (1994). Competency-based pay on a banding platform: A compensation combination for driving performance and managing change. *ACA Journal*, 3(1). <https://www.proquest.com/docview/216362458?parentSessionId=s6oJqR1TN6WgSmH4H SWXSoR%2F2mWcb4ua%2BbjYuflexEA%3D>
- Ungureanu, P., & Bertolotti, F. (2020). Backing up emergency teams in healthcare and law enforcement organizations: strategies to socialize newcomers in the time of COVID-19. *Journal of Risk Research*, 23(7–8). <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1765002>
- Vuga Beršnak, J., & Ferlin, A. (2018). Priprave in odziv na kompleksno krizo. *Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije*. <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MO/Publikacije/Priprave-in-odziv-na-kompleksno-krizo.pdf>
- Winterton, J. (2002). Entrepreneurship: towards a competence framework for developing sme managers. *United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference Proceedings*.
- Yeo, R. K. (2020). Awakening the leadership anatomy in times of crisis. *Development and Learning in Organizations*, 35(4). <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0175/FULL/PDF>
- ZVNDN. (2022). Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (ZVNDN). <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO364>

