

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**KRIZNI MENADŽMENT ZA VRIJEME TERORISTIČKIH NAPADA KROZ
PRIMJER ODABRANIH EVROPSKIH ZEMALJA**

Ime i prezime kandidata: Adnan Zametica

Sarajevo, septembar 2023.godine

UNIVERZITET U SARAJEVU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**KRIZNI MENADŽMENT ZA VRIJEME TERORISTIČKIH NAPADA KROZ
PRIMJER ODABRANIH EVROPSKIH ZEMALJA**

Ime i prezime: Adnan Zametica

Broj indexa: 3149-69267

Mentor: Prof.dr. Senad Softić

Naziv programskog studija: Menadžment

Smjer: Menadžment i organizacija

Sarajevo, septembar 2023. godine

SAŽETAK

Teroristički napadi su posljednjih godina postali veoma učestali u svim zajednicama, te tako ni zemlje EU a ni BiH nisu izolovani od ovih dešavanja. Savremeni terorizam ima razorne efekte po društvo i zajednicu i svakako po podsticanje neizvjesnosti i panike među građanima. U takvim okolnostima od posebne važnosti je upravljati kriznim stanjima i kriznom situacijom izazvanom terorizmom.

U fokusu ovog istraživanja jeste upravljanje kriznim situacijama i kriznim komuniciranjem u slučaju terorističkih napada. Daje se teorijski osvrt na terorizam, terorističke aktivnosti i upravljanje kriznim situacijama izazvanih terorizmom. Polazi se od tvrdnje da dobro kreiran krizni menadžment kao i dvosmjerna komunikacija na relaciji vlast – građani pomažu u ublažavanju posljedica terorističkih aktivnosti, što je kroz teorijski i empirijski dio rada i dokazano. Rezultati istraživanja, nedvosmisleno, upućuju na zaključke da krizne situacije izazvane terorističkim aktivnostima zahtijevaju posebnu strategiju krizne komunikacije koja mora biti pripremljena, uvježbana i usklađena prije nego što se dogodi napad, a čini sastavni dio planova upravljanja krizama. Takođe, pokazano je da je u ovim specifičnim situacijama neophodno da učesnici u komunikaciji sa javnosti moraju da imaju dobre komunikacijske vještine koje garantuju kvalitetan sistem komuniciranja. Da bi se krizom izazvanom terorizmom, kvalitetno upravljalo, neophodno je da postoji jasnoća u svim strukturama, definicijama zadataka i odgovornosti i procesima koordinacije.

Ključne riječi: terorizam, kriza, komunikacija, krizni menadžment, krizno komuniciranje

ABSTRACT

Terrorist attacks in recent years have become very common in all communities, so the EU countries have not been isolated from these events. Modern terrorism has devastating effects on society and the community and certainly by stimulating uncertainty and panic among citizens. In such circumstances of particular importance, they govern cross-country situations and crisis situations caused by terrorism.

The focus of this research is crisis management and crisis communication in the event of terrorist attacks. It provides a theoretical review of terrorism, terrorist activity, and terrorist-driven crisis management. It starts from the claim that a well-created crisis management as well as a two-way communication on the relationship between the government and the citizens, helping to mitigate the consequences of terrorist activities, which is through the theoretical and empirical part of the work and proven. The results of the research, unambiguously, pointing to the conclusion that crisis situations challenge terrorist activities require a special crisis communication strategy that must be prepared, trained and aligned before the attack occurs. It has also been shown that this particular situation is necessary for public communication participants to have good communication skills that guarantee a good communication system. In order to respond to crisis-induced terrorism, it is necessary to have clarity in all structures, definitions of tasks and responsibilities and coordination processes.

Key words: terrorism, crisis, communication, crisis management, crisis communication

SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	3
ABSTRACT	4
1.UVOD.....	7
1.1. Problem i predmet istraživanja	8
1.2. Osnovna hipoteza i pomoćne hipoteze	10
1.3. Svrha i ciljevi istraživanja.....	10
1.4. Metode istraživanja.....	11
1.5.Struktura istraživanja	11
2.POJAM TERORIZMA	11
2.1. Definisanje terorizma	12
2.2. Historija terorizma.....	14
2.3. Elementi i ciljevi terorizma	16
2.4. Uzroci terorizma.....	17
2.5. Definisanje savremenog terorizma	19
2.6. Odlike i posljedice savremenog terorizma.....	21
2.6.1. <i>Odlike savremenog terorizma</i>	22
2.6.2. <i>Posljedice savremenog terorizma</i>	24
2.7. Cyber terorizam.....	25
3. KRIZNI MENADŽMENT I KRIZNO KOMUNICIRANJE	26
3.1. Pojam kriznog menadžmenta	26
3.1.1. <i>Vrste kriza</i>	29
3.1.2. <i>Krizni leadership</i>	32
3.1.3. <i>Modeli i teorije u vezi sa kriznim leadershipom</i>	34
3.2. Krizno komuniciranje, sa osvrtom na komuniciranje u periodima terorističkih napada.....	36
3.2.1. <i>Teorije kriznog komuniciranja</i>	38
3.2.2. Odgovor na krizne situacije.....	42
a) <i>Strategije komuniciranja u uslovima krize</i>	47
3.3.3. Taktike kriznog komuniciranje	50
4. KRIZNI MENADŽMENT ZA VRIJEME TERORISTIČKIH NAPADA KROZ PRIMJER ODABRANIH EVOPSKIH ZEMALJA	55
4.1. Teroristički napadi u Francuskoj i krizno komuniciranje	56
4.1.1.Terroristički napad u Francuskoj iz 2015. godine	56

4.1.2. Organizacija i djelovanje tokom kriznog događaja	58
4.1.3. Krizno komuniciranje	58
4.2.1. Teroristički napad u Njemačkoj iz decembra 2016. godine	59
4.2.2. Neispravna istraga i opstrukcija pravde	62
4.3.1. Napad na Mančester stadion 2017. godine	63
4.3.2. Aktivnosti nakon događaja	63
4.3.3. Šta je bilo loše, neodgovarajuće	64
4.4. Belgija, teroristički napad i kvalitet komunikacije	65
4.4.1. Teroristički napad u Belgiji iz marta 2016. godine	65
4.4.2. Uspostavljanje kriznog centra i tok komunikacije	66
4.4.3. Sigurnosne mjere koje su poduzete	67
4.4.4. Aktivnosti Predstavničkog doma	67
4.4.6. Zadaci i smjernice istražiteljskog komiteta po pitanju terorističkih napada	68
4.4.7. Usvajanje hitnog plana u terorističkim aktivnostima	68
4.5. Švedska, teroristički napad i kvalitet komunikacije	71
4.5.1. Osnovi detalji napada iz 2017. godine	71
4.5.2. Odgovori na napad	72
4.6. Bosna i Hercegovina i komunikacija tokom terorističkih napada	74
4.6.1. Teroristički napad na vojnike OS BiH u Rajlovcu	75
4.6.2. Komunikacija tokom terorističkog akta	75
4.7. Argumentacija hipoteza	76
5. ZAKLJUČAK	80
6. LITERATURA	81
Ostali izvori:	85
POPIS TABELA	88
POPIS SLIKA	88

1.UVOD

Sadašnje društvo, opisano kao društvo s rizikom, obilježeno je nesigurnostima, turbulencijama i dinamičnim promjenama koje proizilaze iz neprirodnih i ljudskih neizvjesnosti i rizika koji su nekontrolisani. Takvi rizici prelaze geografske, vremenske, društvene i sektorske granice, što ih čini izazovnim i teško upravljanim. Globalni terorizam je primjer ovih rizika. Iako terorizam nije nova pojava, okolina u kojoj se ona pojavila dramatično se promijenila. Razvoj finansijske i komunikacijske tehnologije omogućio je postojanje globalnog terorizma, što ga čini globalnim mrežnim rizikom s mogućim kaskadnim učincima širom svijeta. Teroristički napadi privlače neposrednu medijsku pažnju, a putem razmjene informacija u stvarnom vremenu i proizvodnje i potrošnje medijskih izlaza, unose se u svakodnevni svijet ljudi širom svijeta. Terorizam podrazumijeva namjernu upotrebu nasilja, koja je obično usmjerena protiv nevinih ljudi s ciljem stvaranja terora i straha izvan izravnih žrtava napada u političke svrhe. Nepredvidiva, opasna priroda terorizma, kao i činjenica da su nevini ljudi napadnuti, ukazuje da bilo ko može postati meta. Stoga, terorizam utiče na sve članove društva.

Iako Evropa nije u epicentru terorističkih napada, posljednje dvije godine bile su značajne u historiji terorističkih napada na evropsko tlo, kao teroristički napadi u Parizu u januaru i novembru 2015., one u Bruxellesu, Nici i Berlinu 2016. godine, one u Londonu, St Petersburgu, Stockholmu, Parizu, Manchesteru, Barceloni 2017. godine. Mnogi od najtežih globalnih napada u historiji terorističkih zbivanja dogodili su se u dvadesetim godinama, što bi dijelom moglo objasniti rastuću zabrinutost, iako su direktna materijalna razaranja i smrtni slučajevi uzrokovani terorističkim napadima i dalje marginalni u usporedbi s mnogim drugim prijetnjama.

Na temelju navedenog, ova se master teza fokusira na krizni menadžment i komunikaciju vezanu uz terorizam. Krizni menadžment će biti posmatran iz perspektive kriznog komuniciranja javnih vlasti s građanima prije, tokom i nakon terorističkih napada, uzimajući u obzir i rizike i krize.

1.1. Problem i predmet istraživanja

Postoji nekoliko definicija terorizma, a raspravljaju se i u akademskoj zajednici i praksi (Schmid 2004, Easson & Schmid 2011). Elementi predstavljeni u tim definicijama koji karakteriziraju terorizam uključuju namjernu upotrebu nasilja usmjerenu protiv civila i drugih nevinih ljudi namjernim stvaranjem terora ili straha za političke svrhe. Iako izravni učinci često dosežu samo ograničeni broj ljudi, šire posljedice i poruka nasilja usmjerene su na veću publiku. Ta su djela ilegalne, kriminalne i nemoralne prirode temeljena na psihološki učinkovitim simboličkom nasilju koji se koristi za mobilizaciju ili imobilizaciju javnih skupina i stvaranje sukoba u društvu. Uglavnom simbolička dimenzija terorizma koja djeluje kroz poruku nasilja čini terorističke događaje u velikoj mjeri komunikacijskim. Zapravo, terorizam se može smatrati oblikom strateške komunikacije koju terorističke organizacije nastoje, dok i kroz stvaranje straha, polariziraju javno mnijenje putem vijesti i društvenih medija te dobivaju publicitet zbog njihovog uzroka¹. Bitno je za ovu tezu da terorizam predstavlja rizik koji postaje kriza kada se izvrši teroristički napad. Stoga ova teza ispituje krize terorizma iz perspektive kriznih životnih ciklusa, uključujući krize prije krize i nakon krize. Odabrana perspektiva je organizacijsko upravljanje krizom i komunikacija. Stoga terorizam kao, na primjer, socijalni ili historijski fenomen neće biti previše istražen u ovom radu.

U ovom radu, krize uzrokovane terorizmom, koje se također nazivaju terorizam ili teroristička kriza, definirane su kao „neočekivani, nerutinski događaj ili niz događaja koji stvaraju visoku razinu nesigurnosti“ i ugrožavaju ciljeve visokih prioriteta i organizacija i građanskih grupa koje su izravno ili neizravno uključene. Ove krize se razlikuju po težini, ali često uključuju situaciju u kojoj nastaju gubitci života i teška oštećenja imovine i infrastrukture². Katastrofalni potencijal također ovisi o vrsti uređaja koji se koristi za provođenje terorističkog napada. Jedna od karakteristika krize je da zahtijevaju brzi odgovor od svih sudionika koji su uključeni ili pogođeni njima. To su komunikacijske akcije javnih vlasti s građanima u fazama krize prije krize, u toku krize i nakon krize kako bi se ublažile posljedice takvih kriza.

¹ Falkheimer, J. i Heide, M. (2010). „On Dropping the Tools: From Planning to Improvisation“. In *The Handbook of Crisis Communication*. Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay. Chichester: Blackwell Publishing

²Boin, A. (2009). „The New World of Crises and Crisis management: Implications for Policymaking and Research“. *Review of Policy Research* 26 (2009): 367.

Na općenitoj razini, u ovom radu, krizna se komunikacija shvaća kao trajni proces stvaranja zajedničkih značenja između različitih skupina kako bi se stvorila spremnost za reagiranje na rizike i krize terorizma³. Ovo odražava društveno konstruktivistički pogled na kriznu komunikaciju, prema kojem je komunikacija procesu kojem organizacija i njezini članovi, zajedno s članovima javnih skupina i drugih aktera, stvaraju međusobno razumijevanje stvarnosti i time daju društvenu stvarnost. Na taj se način komunikacijski procesi mogu smatrati „metodama senzamiranja“, koji omogućuju zajedničko stvaranje zajedničkih okvira razumijevanja i djelovanja. Ovo gledište, poznato i kao korelacijska perspektiva u komunikacijskim znanostima, stavlja implicitnu vrijednost na odnose. Društveni konstruktivizam osobito vrijedi za krizne situacije, što predstavlja izazov procesima senzamiranja zbog svoje neočekivane prirode.

U praksi, krizna komunikacija usko je povezana i podržava upravljanje kriznim situacijama. Dakle, ona također ima funkcionalne i instrumentalne uloge koje se međusobno nadopunjuju. Funkcionalni pristup fokusira se na ishode komunikacijskih procesa, kao što su povećanje javne svijesti i pripremljenosti za krize te izgradnja povjerenja kroz komunikaciju s rizikom u fazi prije krize, dok instrumentalni pristup stavlja komunikaciju kao sredstvo za potporu postizanju drugih kriznih menadžmenta kao što je olakšavanje saradnje između različitih aktera. Falkheimer (2014) sugerira da se složene krize, poput terorizma, mogu bolje objasniti modernim pristupima koji naglašavaju pojmove kao što su fleksibilnost i improvizacija. Složenost se može opisati kao kombinacija sljedećih obilježja i principa: 1) interaktivni agenti, 2) neprekidne promjene koje proizlaze iz interakcije agenata, 3) koevolucije koje proizlaze iz procesa samoorganizacije, 4) nestabilnost kao nusproizvod kontinuirane promjene, 5) dinamizam miješanja s elementima iz vlastite historije, 6) propusne i neizrazite granice, i 7) nerazlučivost cjeline njezinim sastavnim dijelovima.

Različiti akteri i skupine aktera koji međusobno djeluju nazivaju se stakeholderi. Koncept stakeholdera potječe iz teorije upravljanja i postao je poznat kroz temeljni rad Freemana (2010, izvorno objavljen 1984. godine): „Strateško upravljanje: Pristup stakeholdera“. Opća ideja koja stoji iza ovog koncepta je da različiti akteri koji mogu utjecati ili na koje utječe jedna organizacija, djeluju u interakciji s organizacijom i time omogućuju njegovo djelovanje.

³Sellnow, T. L. i Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Chichester: WileyBlackwell

Stoga su komunikacija i interakcija ugrađeni u koncept stakeholdera. Skupina zainteresiranih strana, koja je od posebnog interesa za ovaj rad usmjerena je na komunikaciju javnih vlasti ka građanima koji predstavljaju vodeću liniju vladinih komunikacija u demokratskim društvima čiji je cilj da služe građanima. Dok koncept „javnosti“, koji se često koristi u teoriji komunikacije, ukazuje na anonimnu masu, izraz „stakeholder“ dodjeljuje aktivniju ulogu akterima koji su pod utjecajem i također mogu utjecati na djelovanje organizacija s kojima oni komuniciraju. Paralelno s pojmom stakeholderi, u ovom radu će se koristiti i pojmovi „građani“, „građanske skupine“ i „javne skupine“.

Shodno prethodno rečenom, problem istraživanja koji se nameće u ovom radu jeste krizni menadžment javnih vlasti za vrijeme krize, sa njenim građanima, dok predmet istraživanja, koji je uvijek uži od problema koji se istražuje fokus stavlja na krizni menadžment za vrijeme terorističkih napada.

1.2. Osnovna hipoteza i pomoćne hipoteze

Generalna hipoteza: Dobro kreiran krizni menadžment kao i dvosmjerna komunikacija na relaciji vlast – građani pomažu u ublažavanju posljedica terorističkih aktivnosti.

Pomoćna hipoteza 1: Posebna strategija kriznih komunikacija mora biti pripremljena, uvježbana i usklađena prije nego što se dogodi napad, a čini sastavni dio planova upravljanja krizama.

Pomoćna hipoteza 2: Krizne komunikacijske vještine koje treba uspostaviti uključuju dobru komunikaciju, obavezne procese i zajedničku pripremu koja uključuje komunikacijsko osoblje i sigurnosne odjele unutar javne vlasti.

Pomoćna hipoteza 3: Upravljanje krizom zahtijeva jasnoću u svim strukturama, definicijama zadataka i odgovornosti i procesima koordinacije.

1.3. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha ovog istraživanja bila je bolje razumjeti i opisati izazove komunikacije u krizama terorizma i kako se ovi izazovi mogu rješavati u komunikaciji koja podupire upravljanje krizama javnih vlasti pod tim okolnostima. Dakle, ovo istraživanje se odnosi na bolje razumijevanje i opisivanje izazova kriznog menadžmenta u terorističkim situacijama, ikako

se ovi izazovi mogu rješavati u komunikaciji koja podupire upravljanje krizama javnih vlasti pod tim okolnostima.

1.4. Metode istraživanja

Istraživanje koje je ovom prilikom prezentovano, zasnovano je na dostupnim sekundarnim izvorima i istraživanjima drugih autora koji su analizirali ovu tematiku. U istraživanju je korištena kombinacija nekoliko naučnih metoda istraživanja i to:

- Induktivno – deduktivna metoda, koja predstavlja metodu zaključivanja i dokazivanja. Induktivna metoda je systemska primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o opštem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do opštih zaključaka. Deduktivna metoda je systemska primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz opštih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- Metoda analize je takođe našla primjenu u ovom radu. U pitanju je postupak naučnog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Komparativna metoda koja je zasnovana na uočavanju sličnosti, zajedničkih obilježja ili različitosti među dvama događajima, pojavama ili objektima.
- Metoda analize slučaja.

1.5. Struktura istraživanja

Završni rad je sistematizovan kroz nekoliko tematskih cjelina. Uvodni dio rada ukazuje na problematiku istraživanja, predmet rada, ciljeve, hipoteze, metode i kratku strukturu rada. U drugom dijelu rada definisan je pojam terorizma, njegov razvoj kao i razorne efekte. Treći dio rada je fokusiran na krizni menadžment i krizno komuniciranje, uz osvrt na uspostavljanje kriznog menadžmenta i komuniciranja u situacijama terorističkih napada. Četvrti dio daje pregled izabranih događaja terorizma u posmatranim zemljama. Posljednji dio rada jeste zaključak u kojem su sistematizovani dobijeni rezultati istraživanja.

2. POJAM TERORIZMA

2.1. Definisanje terorizma

Pojmovno određenje terorizma veoma je složeno, kao i samo shvatanje terorizma i terorističkih aktivnosti. Istraživači, naučnici i akademici su stalno pokušavali da odrede terorizam. Ipak, i pored niza napora ovaj termin je ostao neodređen i dosta složen za definisanje. Ono što je još interesantnije, jeste da je terorizam danas najaktuelnija tema, politička tema u svijetu i jedan od izvora najvećih pretnji i rizika. Ovakve okolnosti uticale su na to da se kreiraju brojne alternative kao i da se stvori određeni „haos“ oko definisanja terorizma, što je dovelo do toga da ni do danas nemamo neku jasnu, jednoobraznu i opšteprihvaćenu definiciju terorizma.

Terorizam predstavlja fenomen koji je višedimenzionalan, te stoga, prilikom njegovog pojašnjenja i definisanja, treba primjeniti multidisciplinarni pristup. U tom kontekstu, terorizam se može posmatrati sa aspekta politike, kriminalistike, kriminologije kao i sa aspekta krivičnog prava. Posmatrano sa aspekta kriminalistike, terorizam predstavlja vid organizovanog kriminaliteta, pri čemu je u njegovom sprečavanju ili suzbijanju potrebno koristiti metode koje su ili naučene ili su zasnovane na praktičnim iskustvima sa ciljem da se teroristička djela otkriju, razjasne, da se otkriju počinioci ovih djela kao i da se osiguraju potrebni dokazi te da se spriječe izvršenja planiranih terorističkih aktivnosti, akata⁴. Ukoliko se posmatra kriminološki pristup pojašnjenju terorizma, on je zasnovan na izučavanju pojavnih oblika i uzroka terorizma, kao i mjera kojima se sprječavaju i otkrivaju teroristički akti kao vid kriminaliteta⁵.

Kriminološki pristupi u pojašnjenju terorizma, koji se tretiraju kao društvena pojava, dosta su rijetki a najčešće se svode na tretiranje otmica, vazduhoplova, ili međunarodnih terorističkih akata. Krivičnopravne teorije takođe tretiraju terorizam i posmatraju ga kao više krivičnih djela koja zajednički čine krivično djelo terorizam. Prema pojedinim autorima ocjenjuje se da je potrebno da postoje politički motivi, dok prema drugima, ocjenjuje se da je potrebno da teroristički akti budu izvršeni organizovano, posmatrano u svakom smislu te riječi, pri čemu mora da postoji opasnost za imovinu kao i za ljude⁶. Uprkos tome što se terorizam tumači kroz različite aspekte i sa različitih grana nauke, do danas još uvijek nije uspostavljena jedinstvena i zajednička definicija terorizma. Tačnije, postoje različiti načini definisanja terorizma i ovaj nesklad traje godinama jer se

⁴Aleksić, Ž, Skulić, M, Žarković M, Leksikon kriminalistike, Živojin Aleksić, Beograd, 2004. godine, str. 23.

⁵Avramov, S, Kreća, M, Međunarodno javno pravo, Savremena administracija, Beograd, 1999. godine, str. 56.

⁶Gaćinović, R, Savremeni terorizam, „Grafomark“, Beograd, 1998.godine, str. 59.

autori različitih zemalja i oblasti istraživanja ne mogu dogovoriti oko jedinstvene definicije. O ovom problemu vodeći svjetski stručnjaci koji istražuju terorizam imaju dosta oprečne stavove. Tako pojedini navode da terorizam uopšte nije moguće definisati (Walter Laqueur), dok drugi tvrde da je uzaludno pokušavati definisati terorizam i dati neko sveobuhvatno određenje (Alex Schmidt) a pojedini ukazuju da terorizam ima neke bitne karakteristike u odnosu na druge oblike nasilja (Bruse Hoffman).

Sadašnje izučavanje terorizma proizilazi iz dva dominantna stajališta, odnosno shvatanja u terorizmu koja zastupaju zapadni istraživači. Upravo prema ovim shvatanjima i stavovima dolazi se do različitih aspekata i sistematizovanje analiza o terorizmu. Prema prvom shvatanju, koje proizilazi iz državocentričnog modela svijeta, terorizam se, uglavnom, analizira i tretira prema njegovoj etiologiji, odnosno etiološkom određenju. Prema drugom shvatanju, terorizam se posmatra kao oblik savremenog ratovanja, surogat za oružane sukobe a posebno ovakvo stanovište dominira u SAD. U prilog ovom shvatanju proizilazi i činjenica da vlade brojnih zemalja objavljuju rat terorizmu, kao što su to učinile SAD ili Rusija⁷. Prilikom pojašnjenja pojma terorizma, korisno je osvrnuti se na institucionalne ili administrativne definicije terorizma. U pitanju su definicije koje su date od strane međunarodnih institucija. Dobra strana ovakvih definicija jeste u tome što one daju dobre smjernice službama bezbjednosti prilikom njihove borbe protiv terorizma. One, isto tako, imaju i određene nedostatke koje se ogledaju u reflektovanju ideologizacije političkih stavova državog, međunarodnog ili nekog drugog političkog rukovodstva, u prenormiranosti ili opštosti ili u vođenju za jednom konkretnom situacijom, što takve definicije terorizma čine primjenljivim na neku novu, u mnogo čemu različitu situaciju. Ujedinjene nacije (UN) nemaju jedinstvenu definiciju terorizma. Ipak, u brojnim rezolucijama, konvencijama, deklaracijama i protokolima, postoje određeni akti i ponašanja koji se smatraju terorizmom. UN, uglavnom, pod terorizmom podrazumijevaju akte lišavanja života ili ranjavanja, potom akte uništavanja ili oštećenja imovine civila ili vlada, bez jasne dozvole određene vlade, od strane pojedinca ili grupa ljudi koji samostalno djeluju, ili vlada koje djeluju iz vlastitih pobuda ili vjerovanja da bi postigle neki politički cilj⁸.

Definisanje terorizma određeno je i od strane Evropske unije (EU). Prema EU teroristički akti su definisani kao namjerne radnje koje mogu da u velikoj mjeri oštete državu ili međunarodne organizacije. U pitanju su radnje koje su zakonom označene kao

⁷Gaćinović, R, Savremeni terorizam, „Grafomark“, Beograd, 1998.godine, str. 63.

⁸Gaćinović, R, Kako protiv terorizma, „Miba duga“, Beograd, 1996. godine, str. 39.

protivpravne, a koje se počinjavaju sa ciljem ozbiljnog uznemiranja naroda, prisiljavanja vlade ili međunarodne organizacije da počini ili da se od činjenja uzdrži sa ciljem ozbiljne destabilizacije ili uništenja osnovnih političkih, ustavnih, ekonomskih ili socijalnih struktura zemlje ili međunarodne organizacije (napad na ljudski život, integritet, uzimanje talaca, otimanje aviona, broda i td.).

Prema propisima SAD terorizam se definiše kao protivpravna upotreba prisile ili sile protiv ljudi ili imovine, da bi se zastrašila ili prisilila vlada, civilno stanovništvo ili jedan njegov dio, sa ciljem postizanja određenih politički ili socijalnih ciljeva. Polazeći od ove definicije, pod terorizmom se podrazumijevaju aktivnosti koje⁹:

- Uključuju akte koje su po ljudski život opasne, a koji krši krivične zakone u SAD ili bilo koje druge savezne države kao i akt koji bi počinjen jurisdikcijom SAD ili neke savezne države.
- U pitanju je akt koji se čini sa ciljem da se zastraši ili zlostavlja civilno stanovništvo, da se utiče na politiku vlade kroz zastrašivanje i prinudu, ili da se na vladu utiče kroz atentate i otmice.

Posmatrano u realnom životu, terorizam predstavlja veoma raznoliku i komplikovanu kategoriju, po brojnim elementima, te ga je stoga i veoma teško generalizovati. Jedan od problema definisanja terorizma jeste i taj što je on tokom vremena postao termin koji se koristi za razne vrste i akte nasilja koji se čak striktno i ne vezuju za terorizam, ali se koriste jer u momentu odgovaraju nekim pojašnjenjima. Upravo u takvim okolnostima i dolaze do izražaja teškoće oko definisanja ovog pojma.

2.2. Historija terorizma

Terorizam kao vid kolektivnog i političkog kriminaliteta ne predstavlja neki potpuno novi fenomen ili neki fenomen koji nije poznat. Postoje stavovi da je terorizam razvijen uporedo sa klasnim društvom, odnosno u periodu kada se država razvijala kao institucija za zaštitu interesa vladajuće klase.

⁹Stanković, N, Terorizam i finansiranje terorizma, Evropski Univerzitet Brčko Distrikt, Brčko, 2004. godine, str. 45.

Sa druge strane, postoje uvjerenja da je terorizam razvijen na Bliskom istoku odnosno da se vezuje za pojavu vjersko – političkih sekti. Ipak, najveći broj autora koji analiziraju terorizam, isti povezuju sa Francuskom buržoaskom revolucijom¹⁰.

Terorizam kao nasilje koje pojedinac koristi u svome suprostavljanju državi javlja se tokom srednjeg vijeka. Nasilje ovog tipa bilo je karakteristično za period aposolutne monarhije, odnosno posljednje faze feudalizma.

Terorizam se usko vezuje i za politiku, te se često kaže da je terorizam star onoliko koliko je stara i sama politika. Tačnije, terorizam se u svome izvornom obliku vezuje za političke poretke koji su se javljali tokom istorije. Među prvim poznatim teroristima javljaju se Asirci koji su otrovom mazali zidove neprijatelja, odnosno njihovih utvrđenja. Među poznatim teroristima pojavljuju se i vladari Rimskog carstva. Iz srednjeg vijeka poznata je Robespierriova „vladavina terora“ po kojoj je i terorizam dobio naziv. Veliki broj vladara se kroz istoriju služio terorizmom sa ciljem da dođu na vlast i da se na vlasti održe. Snažnije širenje terorizma zabilježeno je tokom XIX vijeka kada su se terorizmom sve više počele služiti pristalice anarhizma u zapadnoj Evropi, Rusiji i Americi, koji su atentatom pokušali ukloniti osobe koje se nalaze na vodećim pozicijama u upravljanju državom¹¹.

U novijoj istoriji primjeri terorizma se uglavnom vezuju za zemlje poput Izraela, Kipra, Kenije i Alžira. Suština je u tome da su politički pokreti ovih zemalja primjenjivali terorizam protiv kolonijalnih vlasti. Palestinci su još prije II svjetskog rata pokrenuli pobude protiv britanskih vlasti, tokom rata ove pobune nisu jenjavale, dok se 1944. godine događaju tri istovremena bombaška napada, a tokom 1946. godine miniran je hotel Kralj David u kojem je bio smješten centralni ured Velike Britanije¹². Ove akcije su u konačnici i postigle cilj. Suština je u tome da je cijeli svijet obratio pažnju na borbu ovih grupa za samostalnost, što je ujedno izazvalo žaljenje i podršku moćnih saveznika te je tokom 1948. godine završena vladavina Velike Britanije nad Palestinom te je proglašeno osnivanje države Izrael. Ovakve odluke i ovakva dešavanja, postala su podsticaj za druge grupe kojima su pružene lekcije drugim teroristima. Savremeni Izrael je zapravo razvijen na osnovama terorizma, a njime se i kasnije nastavio služiti. Takve okolnosti ukazuju da je Izrael jedan od vodećih predvodnika državnog terorizma.

Kada se razmatra razvoj terorizma svakako je interesantno pomenuti i razvoj vjerskog terorizma. Važna karakteristika vjerskog terorizma jeste da je on vođen vjeronjajem u

¹⁰Bošković, M., „Organizovani kriminalitet i korupcija“, Visoka škola unutrašnjih poslova, Banja Luka, 2004. godine, str. 63.

¹¹Schmid, A. P., „The Routledge Handbook of Terrorism Research“, Oxon: Routledge, 2011., p.112.

¹²Terorizam – osnove i nastanak, dostupno na: <http://www.centarzabezbednost.org/terorizam-osnove-i-nastanak/>, pristupljeno: 20.03.2019.

Boga i da se sve radnje provode pod uticajem vjere u Boga kao i pod naređenjem od strane Boga. Razvoj savremenog vjerskog terorizma se povezuje sa Iranskom islamskom revolucijom koja datira od 1979. godine. Od ovog perioda broj grupa i organizacija koje šire vjerski terorizam je u stalnom porastu. Takve okolnosti su dovele do toga da je vjerski terorizam zamijenio ideološki terorizam te je u terorizmu zauzeo centralno mjesto i postao osnovni mobilisajući faktor. Vjerski terorizam je zasnovan na uvjerenju da je odbrana vjerskog identiteta božiji cilj i zadatak, te se u svijesti vjerskih fundamentalista ovaj vid terorizma javlja kao sredstvo „božijeg cilja“ na putu do „božijeg cilja“ na kojem nema ni prepreka niti onih koji „nevino stradaju“. Korjени vjerskog terorizma pronalaze se u različitim oblicima frustriranosti, osjećanju potčinjenosti, progonjenosti i ugroženosti kao i pojačanog prisustva brojnih teorija zavjere i neprijateljskih namjera koje dolaze „sa druge strane“ te se vjerski stavovi i aktivnosti koriste kako bi se tako prepoznati neprijatelji eliminisali.

2.3. Elementi i ciljevi terorizma

Uzimajući u obzir navedeno o terorizmu, njegovom razvoju i efektima, moguće je prepoznati neke elemente koji se vezuju za terorizam. Najčešće se naglašavaju četiri elementa terorizma¹³:

- Cilj aktivnosti terorizma uglavnom su političke prirode bez obzira da li je u pitanju smjena režima, smjena lica koje se na vlasti nalazi ili se radi o secesiji neke teritorije i njenih dijelova.
- Element terorizma uvijek je upotreba nasilja ili prijetnje upotrebe nasilja.
- Kao žrtve nasilja najčešće se javljaju građani koji su nedužni.
- Između teroriste i žrtve najčešće ne postoji direktna veza, odnosno napad nije usmjeren prema žrtvama pojedinačno, nego je cilj da se terorističkim aktom pošalje poruka široj društvenoj zajednici.

Ovim elementima terorizma treba dodati još dva. U prvom redu, tradicionalno se vjeruje da teroristi prilikom izvođenja svojih aktivnosti nastoje da na sebe skrenu pažnju, što je moguće upravo kroz brojne spektakularne aktivnosti koje provode.

Drugi važan element koji se ovdje javlja jeste ideologija, bez obzira da li je u pitanju varijanta političkog ekstremizma ili se radi o vjerskom fanatizmu.

¹³Jacobson, A., Leadership and collaboration in crisis management, Uppsala Universitet, Stockholm, p.11.

2.4. Uzroci terorizma

Ukoliko se analizira terorizam i njegovi uzroci, primjećuju se dva tipa uzroka a to su unutrašnji i spoljašnji. Spoljni uzroci terorizma podrazumijevaju kolonijalizam, agresiju, stranu okupaciju, potom miješanje u unutrašnje stvari drugih zemalja a često se javljaju i politike ekspanzionizma i hegemonije, ekonomski poredak koji nije pravedan, eksploatacija prirodnih resursa neke države od strane drugih te sistematsko uništavanje neke zemlje¹⁴. Što se tiče unutrašnjih uzroka terorizma, tu se uglavnom javljaju rasizam, potom rasna diskriminacija, aparthejd, genocid, fašizam, etnofašizam, postojeće političke ekonomske i društvene nepravdnosti i eksploatacija, masovne povrede ljudskih prava, siromaštvo, glad, bijeda i osujećenost¹⁵. Naravno, najčešće je uzrok terorizma kombinacija oba uzroka, u koje se mogu još dodati i gušenje vjerskih sloboda, potom nacionalna neravnopravnost, zabrana korištenja materijalnog jezika i pisma, potom negiranje prava na autonomiju, nacionalni hegemonizam, potom fanatizam, poniženje, unitarizam, separatizam itd. U pozadini terorizma najčešće se nalaze politički ciljevi, ali su oni jednim dijelom uslovljeni i nepravdom. Razvijene zemlje pod okriljem globalizacije ostavruju povlastice, vodstvo, koristi, uticaje i moć. Razvijene zemlje su potpuno dominantne na svjetskom nivou a takva dominacija postaje nepodnošljiva za manje razvijene zemlje, posebno zbog sve većeg jaza između bogatih i siromašnih zemalja. Ukoliko se analiziraju statistike koje prate terorizam i njegove uzroke, 93% svih terorističkih napada u periodu između 1989. godine do 2014. godine su zabilježeni u zemljama koje u velikoj mjeri sponzoriraju terorizam. Preko 90% smrtnosti koje su došle pod uticajem terorizma povezane su sa nasiljem i konfliktom. Svega 0,5% terorističkih napada je zabilježeno u zemljama koje nisu iskusile konflikte ili politički teror¹⁶.

Prema izvještajima, vjerovatnije je da će da se terorizam desi u OECD zemljama sa slabijim performansama u dijelu socioekonomskih faktora poput mogućnosti za omladinu, povjerenja u sistem izbora, stepena kriminala i pristupa naoružanju. U zemljama OECD-a kao i u zemljama koje nisu članice OECD-a terorizam je statistički povezan sa prihvatanjem ljudskih prava i prava ostalih, dobrim vezama sa susjedima, dok je prisutna

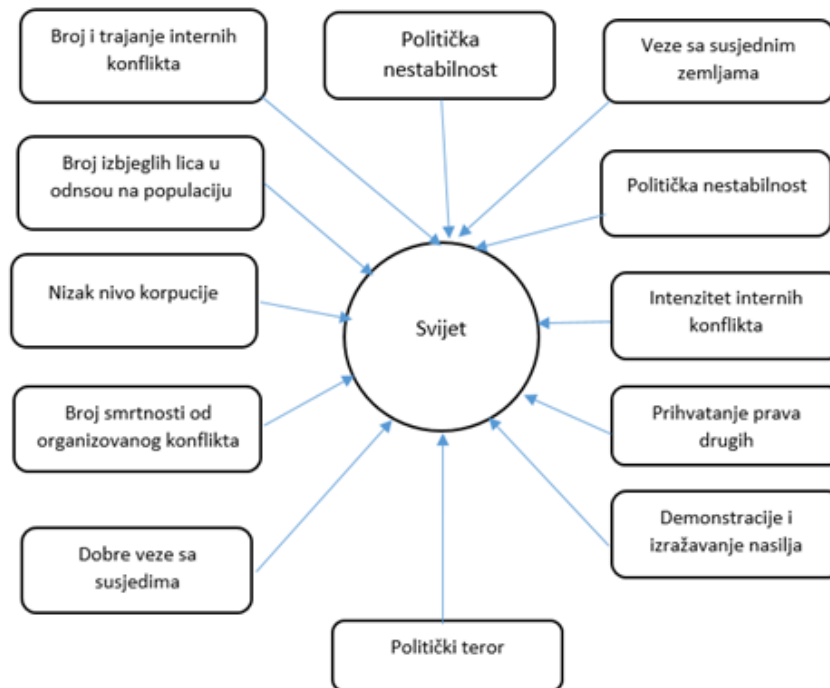
¹⁴Mijalković, S. Dihotomija organizovanog kriminala i terorizma iz ugla nacionalne bezbednosti, Revija za bezbednost – stručni časopis o korupciji i organizovanom kriminalu, broj 12, Centar za bezbednosne studije, Beograd, 2008.godine, str. 56.

¹⁵Šikman, M., Terorizam. Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2009. godine, str. 93.

¹⁶Izvor: prilagođeno prema: Global Terrorism Index 2016, dostupno na: <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/11/Global-Terrorism-Index-2016.2.pdf>, pristupljeno: 06.04.2019.

veća vjerovatnoća nasilnih demonstracija i političkog terora. Slika broj 1 pokazuje vodilje terorizma u zemljama širom svijeta. Generalno posmatrano, visoki nivo političkog terora, nizak stepen poštovanja ljudskih prava kao i postojanje politika usmjerenih za religijske slobode, grupne žalbe, politička nestabilnost kao i niži stepen poštovanja UN ili EU, su povezani sa višim stepenom terorizma.

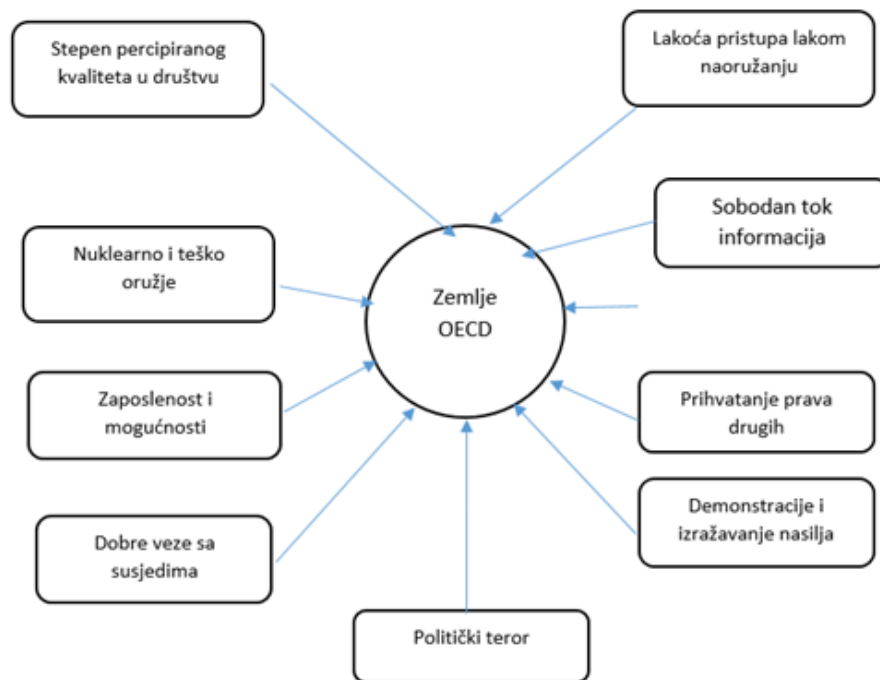
Slika1: Vodilje terorizma u svetu



Izvor: prilagođeno prema: Global Terrorism Index 2016, dostupno na: <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/11/Global-Terrorism-Index-2016.2.pdf>, pristupljeno: 06.04.2019.

Pored ovih pokazatelja vodilja terorizma, važno je osvrnuti se i na pokazatelje odnosno vodilje terorizma u zemljama OECD-a. Ovi efekti su prikazani slikom broj 2.

Slika2: Vodilje terorizma u zemljama OECD-a



IZVOR: Izvor: prilagođeno prema: Global Terrorism Index 2016, dostupno na: <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/11/Global-Terrorism-Index-2016.2.pdf>, pristupljeno: 06.04.2018.

2.5. Definisane savremenog terorizma

Savremeni terorizam se ispoljava, najčešće, kroz oružane sukobe, napade na objekte i na lica, ubistva odnosno atentati, potom podmetanje i aktiviranje eksplozivnih naprava, izazivanje požara, često se upotrebljavaju otrovi i štetni gasovi, kidnapovanje lica i uzimanje talaca, upotreba „automobila – bombi“ ili pak „lica – bombi“ itd. Terorizam se ispoljava prema geografskom nivou. Tu se razlikuje unutrašnji kao i terorizam međunarodnog značaja. U odnosu na izbor napada terorizam može da bude selektivni, neselektivni kao i tipski. Ukoliko se posmatra obim mete napada, terorizam može da bude individualni, masovni i grupni. Prema izvođaču terorističkog napada, terorizam može da bude pojedinačni i grupni, dok u odnosu na mogućnost razrješenja konfliktnih situacija, terorizam može da bude zaustavljivi i nezaustavljivi. Pored klasičnih oblika ispoljavanja terorizma, teroristi pokušavaju i da svojim djelovanjima utiču na demokratiju država, nastoje da načine što je moguće veću štetu, da ugroze kvalitet života. U pitanju je oblik „energetskog terorizma“ koji postaje „moćno političko i ekonomsko oružje“¹⁷.

¹⁷Vaňous, J., Security of Energy Supplies – Policy Paper. Energy & Security: Global Challenges – Regional Perspectives, Prague: Program of Atlantic Security Studies, Prague Security Studies Institute, 2005., p.98.

Uzimajući u obzir ličnu bezbjednost kao i taktiku izvođača terorističkih napada, terorizam je moguće podijeliti na promišljeni terorizam, čija je karakteristika ta da ga izvode teroristi koji ne žele da budu ubijeni ili uhvaćeni, potom, samoubilački terorizam, koji se izvodi od strane političkih, vjerskih, nacionalističkih ili drugih fanatika koji koriste eksplozivne naprave i ne mare za svoj život¹⁸.

Važna karakteristika savremenog terorizma jeste i ta da se pojedine države pojavljuju kao pokrovitelji terorizma. One podstiču teroriste u realizovanju njihovih namjera, iniciraju terorističke akte i iste naručuju te putem njih uzimaju učešće u terorističkim aktivnostima. Uglavnom se ovdje radi o tzv. "ideološkoj finansijskoj, vojnoj (obuka i naoružavanje) i operativnoj (obezbeđivanje falsifikovanih isprava i dokumenata, specijalnog oružja, sigurnih utočišta) podršci, iniciranju terorističkih napada i direktnom učestvovanju u terorističkim akcijama"¹⁹.

Jedan poseban vid državnog terorizma jeste terorizam koji je surogat rata i koji je usmjeren protiv drugih nacija a koji se primjenjuje unutar različitih koncepata specijalnog, odnosno nekonvencionalnog ratovanja²⁰. Ukoliko se prilikom izvođenja terorističkih napada koriste neka naoružanja za masovno uništenje, tada se može govoriti o nuklearnom, hemijskom, biološkom ili kombinovanom terorizmu. Zajednički naziv za ove oblike terorizma, koji prouzrokuju smrt većeg broja lica kao i razorne odnosno velike materijalne štete, jeste masovni terorizam. U tom slučaju radi se o masovnom, mega terorizmu ili postindustrijskom terorizmu kako se često označava. Danas se pojavljuje i tzv. bioterizam koji se manifestuje kroz agro-terorizam. Njegove mete su poljoprivreda kao i izvori hrane, tačnije, biljke i životinje koje se koriste u prehrani, što se označava kao zoocidni i fitocidni oblik terorizma, kao i genocidni oblik koji je usmjeren protiv ljudi te ekocidni koji je usmjeren protiv životne sredine²¹.

U postmodernom terorizmu pojavljuje se terorizam koji primjenjuje savremene tehnologije prilikom izvođenja terorističkih napada. Poseban vid ovog terorizma jeste kompjuterski terorizam, odnosno izvođenje terorizma podsredstvom savremenih informacionih

¹⁸Farer, T., Conclusion Fighting Transnational Organized Crime: Measures Short of War, Transnational Crime in the Americas. (Ed. Farer, T.), New York and London, Routledge, 1999.,p.78.

¹⁹Martin, G., Understanding Terrorism – Challenges, Perspectives, and Issues. London–New Delhi: Sage Publications, Thousand Oaks, 2006, p.125.

²⁰Milašinović, R. Teror zapada nad svetom: savremeni mehanizmi razaranja i potčinjavanja suverenih zemalja i naroda, Veternik, 1998. godine, str. 49.

²¹Parachini, J. (2000). WMD Terrorism: As Terrorism Evolves, Is Agriculture a Likely Target?. Agro-Terrorism: What Is the Threat? (eds. Cameron, G.; Pate, J.). Ithaca, New York: Center for Global Security Research – Livermore, Center for Nonproliferation Studies – Monterey, Proceedings of a Workshop Held at Cornell University,

tehnologija. Zajednički naziv za nuklearni, hemijski, biološki, internet terorizam kao i za terorizam koji upotrebljava visokosofisticirano oružje i materijale za masovno uništenje, jeste nekonvencionalni ili tehnološki terorizam.

Još jedan od sprecificiranih oblika terorizma jeste i kompromisni terorizam. U pitanju je obračun stranih službi sa političkim protivnicima koji su pronašli azil u drugim državama i koji uz zloupotrebu pogodnosti diplomatskih funkcija nastoje da dobiju određene dokumente i akreditacije. Ovo je određenje u užem smislu. Posmatrano u širem smislu, ovdje se radi o terorističkom aktu, napadu, koji konkretna organizacija usmjerava ka jednoj državi uz zahtjev da treća država, koja nije neposredno pogođena terorističkim aktom, ispuni određene političke zahtjeve. Specifičan vid novog terorizma jeste i tzv. zeleni terorizam koji se poduzima od strane formalnih ili neformalnih društvenih grupa koje se u svojim aktivnostima zalažu za prava životinja, očuvanje životne sredine, šuma, voda itd. Iako cilj ovih aktivnosti izgleda kao poželjan, u pitanju je razvoj ekstremističkog ponašanja pojedinaca i grupa koji imaju uzan cilj, a to je da se kroz primjenu nasilja ukaže na ekološke probleme i da se vrši pritisak na organe vlasti kako bi incirali ili usvojili neke zakonske propise²². Postmoderni terorizam je karakterističan i po novim formama ispoljavanja i ujedno je oličen u ekstremnom, radikalnom, religijskom, posebno u islamističkom fundamentalizmu, koji je trenutno postao najveća pretnja po svjetsku bezbjednost. Stoga ga mnogi danas smatraju globalnim terorizmom²³. Odlika ovog terorizma jeste globalno prostiranje terorističkih organizacija, njihovih mreža, a njihova mobilnost je izražena kao i globalni efekti terorističkih napada koji mogu da postanu masovni.

Ono što je svakako važno pomenuti jeste da su teroristički napadi koji se danas pojavljuju često kombinacija prethodno navedenih opcija, odnosno oblika terorizma. Što se tiče budućnosti, može se očekivati da će terorizam postati sve sofisticiraniji, da će postajati snažniji i izraženiji. Takođe, može se očekivati da će i izvođenje terorističkih napada biti složenije i sofisticiranije.

2.6. Odlike i posljedice savremenog terorizma

²²Harmon, C. C., *Terrorism Today: Current Trend and Future Threats*. Terrorism Today. Portland: Frank Cass, London, 2000, p.137

²³Bajagić, M., *Osnovi bezbednosti*. Kriminalističkopolicijska Akademija, Beograd, 2007. godine, str. 194.

2.6.1. *Odlike savremenog terorizma*

Savremeni terorizam predstavlja zločin koji je multikauzalne prirode. Ova priroda proizilazi iz subjektivno-objektivnih terizmogenih faktora. U pitanju je fenomenologija koja je multimanifestna iz razloga što je multivarijantnost određena, odnosno „ograničena maštom terorista“. Terorizam je danas karakterističan po upotrebi nasilja, fizičkog nasilja u prvom redu (poput fizičke snage, vatrenog oružja, eksplozivnih naprava itd), a često i različitih oblika mentalne manipulacije kao i indokrinacije (bilo prema javnosti ili prema žrtvama). Žrtve terorizma su često raznovrsne. Tu se pojavljuju žrtve koje su povezane sa nekim političko-ideološkim problemima (u pitanju su ciljane selektivne žrtve), kao i one žrtve koje nemaju bilo kakve veze sa takvim događajima (poput građana koji su potpuno nedužni). Savremeni terorizam prati efekat iznenađenja, čak i u situacijama kada se očekuju teroristički napadi, kada se očekuje izbor mete kao i vrijeme izvršenja pa čak i način napada. Ovim se stvaraju i pojačavaju neizvjesnost, nesigurnost, panika i strah jer svako lice postaje potencijalna žrtva²⁴.

Savremeni terorizam je ideološko-politički motivisan. Dešava se da čak i ostvarenje vjerskih, rasnih pa i socijalnih i nekih drugih ciljeva na kraju biva svedeno na političke probleme. Terorističkim aktima se prenose i poruke, odnosno proklamuju se određeni ciljevi, interesi i ujedno se upozorava na posljedice ukoliko neki ciljevi ne budu ispunjeni ili ukoliko ne budu zadovoljeni. Na ovaj način se mobilize javnost, utiče se na javno mnjenje i ujedno se reafirmiše narušeno dostojanstvo pojedinih društvenih grupa. Poruka koja se šalje, odnosno njen „odjek“, mnogo je snažniji ukoliko je žrtva napada neka poznata ličnost, poput političara, funkcionera, biznismena i td. Time je čin terorizma spektakularniji.

Još jedna karakteristika terorističkog akta jeste njegova simbolika jer se napadom na neposredne žrtve, koje u ovom slučaju predstavljaju simbole, zapravo simbolizuje stvarna meta nasilja. Pored toga, žrtve se u terorizmu doživljavaju kao „stvar“, dok u slučaju otmice predstavljaju „predmet razmjene“ za neke ustupke koji se zahtijevaju (poput osiguranja određenog prevoza za teroriste).

Za terorizam su karakteristični i efekti kao i reakcije. Ovi efekti se ogledaju u produkovanju panike, straha kao i drugih reakcija koje se negativno održavaju na građane.

²⁴Jovanić, V, Vasić, G, Terorizam i globalizacija, Suprotstavljanje terorizmu – međunarodni standardi i pravna regulativa, Visoka škola unutrašnjih poslova, Banja Luka, 2011. godine, str. 32.

U ovim situacijama se pojavljuju i efekti na strani javnosti koja na neki način „promoviše“ teroristički strah, ali se pojavljuje i država koja svojim aktivnostima ne može da suzbije terorizam, te njegova uloga i efekat jačaju. Za terorizam je karakteristična i sistematičnost. U pitanju je ciljno odnosno planirano i organizovano djelovanje. Takođe, važna karakteristika jeste i nemoralnost, potom protivzakonitost, ekonomičnost kada je u pitanju dostizanje ciljeva, raznovrsnosti napada i td. Ukoliko se analizira teorija bezbjednosnih nauka koja tretira pitanje i koncept terorizma, kao odrednice savremenog terorizma, izdvajaju se²⁵:

- Važna karakteristika savremenog terorizma jeste globalnost. Tačnije, granice više nisu bilo kakve barijere u terorizmu.
- Letalnost je još jedna karakteristika terorizma. U pitanju je promjena taktike podsredstvom koje se nekada težilo uznemiravanju javnosti kroz impresivne žestoke akcije, posredstvom novih taktika ubijanja većeg broja civila te zastrašivanje što je moguće većeg broja ljudi.
- Danas su teroristi značajno više koordinisani i prisutan je veći oblik nasilja.
- Danas se između terorizma i rata skoro pa brišu granice.
- Karakteristika savremenog terorizma jeste i primjena najrazvijenije tehnologije.
- Savremeni terorizam organizuju i provode transnacionalne zavjereničke mreže ali i fanatični ekstremisti koji imaju želju za što je moguće većim uništenjem, primjenjuju samoubilačke metode, nisu spremni na kompromis itd.

Pored navedenih osobina savremenog terorizma, važno je pomenuti da savremeni terorizam u velikoj mjeri mijenja svoje karakteristike, te sve manje ima nekih karakteristika koje su postojale u prošlom vijeku. Važna karakteristika jeste ta da se pojavljuje sve veći broj terorističkih organizacija kao i pojedinaca koji su usmjereni ka terorizmu. Takođe, teroristički napadi su sve učestaliji i to oni sa smrtnim ishodom u kojima su žrtve sve masovnije a materijalne štete sve veće, dok su ciljevi koji se postavljaju sve radikalniji. Terorističke aktivnosti imaju sve veće interese da dođu u posjed masovnog naoružanja koje može imati razorne posljedice.

Takođe, terorističke organizacije postaju sve organizovanije i dobijaju sve veći broj članova, dok se sprega između organizovanog kriminala i terorizma pojačava.

²⁵Kegli, Č. V.; Vitkof, J. R., Svetska politika – trend i transformacija, Centar za studije Jugoistočne Evrope, Fakultet političkih nauka i Diplomatska akademija MSP SCG, Beograd, 2006.godine, str. 632.

2.6.2. Posljedice savremenog terorizma

Terorizam je danas sve veća prijetnja po čovjeka i njegovu sigurnost, prijetnja je i po životnu sredinu, po državu, po demokratiju, po vladavinu prava, po međunarodni mir i stabilnost. Upravo iz ovih razloga sve jasnija postaje i potreba da se problem terorizma riješi. Negativni efekti terorizma manifestuju se kroz najmanje tri dimenzije i to: ljudska dimenzija, ekonomska i bezbjedonosna dimenzija.

Ljudska dimenzija se odnosi, u ovom slučaju, na kršenje ljudskih prava kao i mnogih direktnih i indirektnih žrtava terorizma. Među problemima koji se ovdje pokazuju važno je pomenuti da brojne države još uvijek nisu koncipirale strategije za borbu protiv terorizma i njegovog suzbijanja.

Ekonomska dimenzija terorizma se ogleda kroz efekte terorizma koji dodatno produbljuju nepovoljne činioce ekonomske tranzicije koji, između ostalog, predstavljaju i jedan od uzroka njegovog nastanka.

Bezbjedonosna dimenzija se tiče nacionalne bezbjednosti odnosno njenog ugrožavanja kroz procese demokratizacije „tranzicijskih društava“ podstaknutim podrivanjem demokratskih institucija i vladavine prava, potom kroz stvaranje brojnih socio-ekonomskih problema.

Države koje su slabe i korumpirane i koje imaju neadekvatnu legislativu, onemogućavaju uspješno suprostavljanje ovom problemu što ujedno ugrožava i nacionalnu bezbjednost. Ukoliko se posmatra spoljnopolitički plan, terorizam tu može da indirektno podstakne dezintegraciju, onemogućavanje ili otežavanje integracije države u određene međunarodne institucije i organizacije, potom kroz uvođenje različitih oblika sankcija, kroz intervencije međunarodne zajednice. Sa druge strane, unutrašnji plan i efekat terorizma po unutrašnji plan, podrazumijeva brojne rizike koji su produkt terorizma, kao što su²⁶:

- Ugrožavanje života ljudi, povrede ljudi i smrt koji su rezultat terorizma.
- Dolazi do ugrožavanja zdravlja ljudi. Pojavljuje se osjećaj nesigurnosti kod građana, nesigurnost po ličnu i imovinsku bezbjednost.
- Ugrožava se životna sredina, biljni i životinjski svijet jer dolazi do degradacije životne sredine, epidemija kao i potencijalnih posljedica ekološkog i bioterorizma, što se takođe održava na bezbjednost ljudi ali i na njihovu prehrambenu bezbjednost.

²⁶Bajagić, M., Osnovi bezbednosti. Kriminalističkopolicijska Akademija, Beograd, 2007. godine, str. 198.

- Ekonomija se destabilizuje kao i investicije jer krizna područja postaju nestabilna za strana ulaganja. To vodi padu proizvodnje i podstiče siromaštvo.
- Ugrožavaju se energetske bezbjednosti jer je moguće da se kroz energetski terorizam destimulišu investitori i izvoznici energije.
- Dolazi do demografske destabilizacije države kroz ubijanje građana, kroz pad prirodnog priraštaja, emigracijama u druge zemlje, pojačava se strah od terorizma što sve negativno djeluje na konkretnu državu.
- Pojačava se nacionalni i vjerski nacionalizam i tenzije, te se društvo fragmentiše prema etničkim, vjerskim, rasnim kao i socijalnim i političkim kriterijumima.
- U javnom sektoru jača korupcija, što je posebno izraženo u zemljama koje nisu uspješne i koje su nestabilne.
- Ugrožava se funkcionisanje pojedinih državnih resora jer se kroz terorizam ometa nesmetano djelovanje odnosno realizovanje državnih funkcija.
- Pojačava se nepovjerenje građana na državu i njene organe, koji najčešće nisu u mogućnosti da se odupru efektima terorizma.

Generalno, terorizam ima brojne negativne efekte po sve sfere društvenog i međunarodnog života građana.

2.7. Cyber terorizam

Moderni svijet se teško može zamisliti bez upotrebe interneta. Teroristi su svjesni važnosti ovog resursa i u svojim radnjama sve više koriste informatičku opremu i internet. Tako je razvijen cyber terorizam. Cyber terorizam se smatra relativno novim terminom kojim se označava povezanost između terorizma i interneta, odnosno virtuelnog svijeta.

Posmatrano u širem smislu, cyber terorizam označava napade i prijetnje koje se usmjeravaju protiv računara i računarskih sistema, informatičke opreme koja pohranjuje podatke a sve sa ciljem zastrašivanja i uticaja na vladajuće strukture i na javnost u političkom i u socijalnom životu.

Da bi se cyber napad okarakterisao kao napad, potrebno je da ona kao takav prouzrokuje nasilje protiv lica i protiv dobara ili barem treba da izazove određenu štetu kako bi izazvao strah. Napadi kojima se razaraju neki ciljevi koji nisu bitni ili koji finansijski nisu isplativi, ne tretiraju se kao cyber terorizam.

Uzimajući u obzir da informatički terorizam još uvijek nije u potpunosti razjašnjen, definisan, tako često dolazi do nesporazuma u njegovom tumačenju. Često se pod ovim terminom, pogrešno, podrazumijevaju slučajevi zloupotrebe računara ili interneta poput hakerskih radnji i aktivnosti, potom širenje virusa kao i brojni drugi on line incidenti koji nose neke marginalne poteškoće. Ovakve radnje treba klasifikovati kao pokušaj kriminalaca, internet kriminalaca, da testiraju svoje sposobnosti i da sebi i okolini dokažu da mogu da utiču na nešto ili da mogu nečemu da naštetite, bez neke ideološke podloge. U prošlosti su se dešavali neki incidentni u kojima su učešće uzimale terorističke organizacije, ali ovi incidenti nisu uzrokovali neke veće štete osim finansijskih. Neki kriteriji koji se trebaju ispuniti kako bi se informatički napad smatrao terorizmom jeste identitet osobe koja napad planira ili koja provodi napad, potom perspektiva iz koje se napad provodi kao i šteta koja je počinjena, odnosno efekat štete. Ovo navodi na zaključak da je prilikom određenja cyber terorizma veoma važno biti mjerodavan, jer bi se svaki napad na računarski sistem mogao smatrati cyber terorizmom što svakako nije tačno.

Cyber terorizam treba se razlikovati i od informatičkog rata, od manipulacije računarima i računarskim mrežama u kontekstu međudržavnih sukoba. Informatički rad se provodi kroz ofanzivne i defanzivne aktivnosti državnih struktura, unutar terorizma primjenjuju se taktike zastrašivanja na osnovama ideologije. Hakerske aktivnosti takođe nisu cyber terorizam. Pod ovim radnjama podrazumijeva se neovlašteni pristup računarskim mrežama sa ciljem da se njihov normalan rad naruši, ali bez namjere da se neke velike štete izazovu, kao i bez namjere da se šire političko-ideološke ideje ili da se izazivaju smrtne posljedice. Cyber terorizam nije ni povremeno zaobilaženje legalnih prava upotrebe računara i opreme kao i Interneta od strane terorista, niti se pod ovim terorizmom podrazumijevaju kriminalne upotrebe informatičke tehnologije. Cyber terorizam je unaprijed osmišljeni, ideološki motivisan napad na računarske sisteme, programe i baze podataka kao i mreže koji za posljedicu ima izazivanje straha, nasilja kao i velike materijalne štete sa ciljem uticaja na javnost i političke procese²⁷.

3. KRIZNI MENADŽMENT I KRIZNO KOMUNICIRANJE

3.1. Pojam kriznog menadžmenta

²⁷Mayntz, R, „Organizational Forms of Terrorism.Hierarchy, Network, or a Type sui generis?“Max Max Planck Institute for the Study of Societies Cologne (MPIfG), Discussion Paper no. 04/4;2004.

Krizni menadžment, njegovo pojmovno određenje i definisanje je novijeg datuma te tako još uvijek nije u dovoljnoj mjeri prihvaćen kao termin niti je u praksi još uvijek dovoljno prepoznat kao dovoljno važan. Krizni menadžment se shvata kao aktivnost koja je neophodna da bi se savladale situacije koje ugrožavaju kompaniju, preduzeće. To može biti preneseno i na druge situacije i na druga okruženja, te se tako krizni menadžment može shvatati i kao aktivnost koja je potrebna da se savladaju situacije koje ugrožavaju egzistenciju, odnosno trajanje nečega, nekog odnosa. Postoje neki dokazi da krizni menadžment koji je uspješandaje mogućnost organizacijama da se brže oporavljaju i da mnogo uče od kriza koje ih zadese, posebno od onih značajnih kriza²⁸. Krizni menadžment se shvata i kao proces menadžerskih aktivnosti koji se realizuje kroz dobro poznate faze menadžmenta - planiranje, organizovanje, motivacija, kontrola i komuniciranje, ali koji ima primaran cilj a to je da se kriza savlada i da se kompanija dugoročno osposobi za djelovanje na konkurentskoj sceni²⁹. Pored toga, krizni menadžment uključuje i seriju aktivnosti, dizajna, redizajna i implementacije ključnih planova i procedura, mehanizama za otkrivanje, sprečavanje, pripravnost, obuzdavanje, oporavak i liječenje. Savremeni svijet ne nudi ništa drugo nego da se pripremimo na sve ono što je nezamislivo i što mislimo da nije moguće.

Kako bi kompanija bila uspješna, kako bi se kvalitetno upravljalo njenom kompleksnošću te kako bi se brojne neugodnosti sprečavale, menadžment treba da ima na raspolaganju brojne programe, poput kriznog menadžmenta, menadžmenta potpunog kvaliteta, zaštita životne sredine itd., koji su grupisani kroz funkcionalna područja kojima se nastoje riješiti određena specifična pitanja i problemi. Program kriznog menadžmenta usmjeren je ka sljedećem:

- Procjenjivanje rizika pretnji za proizvode, usluge, procese proizvodnje, reputaciju kompanije, potom za zaposlene i zajednicu
- Usmjeren je ka dizajniranju planova krize i procesa detekcije, prevencije, obuzdavanja, oporavka i učenja iz kriza.

Prilikom definisanja kriznog menadžmenta važno je primjetiti dva značenja kriznog menadžmenta, a to su institucionalni i funkcionalni³⁰.

²⁸Taylor, M., Perry, D., Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication, Public Relations Review 31, 2005., p. 209.

²⁹Softić, S., Simpromi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011. godine, str. 150.

³⁰Hess, H., Fechner, D., Sanierungshandbuch, 2. Auflage, Neuwied/Krift el, Berlin, 1991. str. 30.

Kada je u pitanju institucionalno pojašnjenje kriznog menadžmenta, pod njim se podrazumijevaju lica, osobe koje su zastupnici vlasnika kapitala i koji snagom zakona vode kompaniju koja se nalazi u krizi a koji nastoje da krizno stanje saniraju, prevaziđu. To znači da se krizni menadžment pojavljuje kao institucija koja je usmjerena na prevazilaženje kriznog stanja u kojem se kompanija nalazi.

Funkcionalni krizni menadžment, sa druge strane, predstavlja vođenje kompanija koja teži za ciljem da kompaniju izvede iz krize i da kompaniju učini dugoročno sposobnom za opstanak i poslovanje. Ukoliko se krizni menadžment posmatra kao proces, što je u osnovi funkcionalnog kriznog menadžmenta, on obuhvata nekoliko faza: faza planiranja, faza realizacije i faza kontrole. Krizni menadžment treba da uključi i one forme koje možda neće značiti opstanak preduzeća, nego njegovo gašenje poput stečaja i likvidacije. Ukoliko se analiziraju glavni zadaci koje je potrebno provesti prilikom pripreme u kriznom menadžmentu, tu se naročito prepoznaju sljedeći³¹:

- Stalno nadziranje i analiziranje okoline, što je u osnovi prepoznavanje potencijalnih kriza
- Usklađivanje poslovanja kompanije sa okruženjem u kojem djeluje
- Usmjeravanje ka stvaranju dobrog ugleda kompanije, u skladu sa očekivanjima
- Pripremanje preduzeća na krizu te osnivanje kriznog tima
- Aktivnosti koje su usmjerene ka razvijanju i jačanju pozitivnog odnosa prema krizi
- Suočavanje sa krizom kada se ona desi
- Traganje za prilikama kako da se primjene iskustva u daljem planiranju.

Kada je u pitanju krizni menadžment, posebno je važno izbjeći dvije osnovne greške koje se javljaju, a to su zanemarivanje prvih signala koji upozoravaju na krizu i moguće negativne posljedice u poslovanju, a druga je prikrivanje da problemi u poslovanju zaista i postoje.

Nijedna organizacija nije u mogućnosti da krizu spriječi, ali svaka organizacija može da smanji krize, da ublaži njihovo djelovanje i uticaje kao i da smanji šanse za njihovo pojavljivanje.

Startegije koje se u kriznom menadžmentu javljaju treba da obuhvate sljedeće³²:

- Pripremanje na široke udare, obuhvate kriza
- Obuhvatanje i vođenje posla prema fazama kriznog menadžmenta

³¹Softić, S., Simptomi i uzroci krize u preduzeću, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011. str. 151.






³²Softić, S., Simptomi i uzroci krize u preduzeću, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011. str. 152.

- Uzimanje u obzir kulturoloških, ljudskih, organizacijskih i tehničkih faktora
- Inkorporacija više različitih dioničara.

Kako će krizni menadžment djelovati zavisi od toga koliko neka organizacija dobro procijeni i upravlja elementima krize. Krizni menadžment obuhvata sistemsko kao i integrisano djelovanje svih komponenti.

Kada je u pitanju proces upravljanja krizom, uzimajući u obzir faze koje se u ovom procesu javljaju, njihov međusobni odnos može da se prikaže kroz pet nivoa i faza, kako pokazuje slika broj 3.

Slika3: Proces upravljanja krizom

Faze	Prevenција	Rana spoznaja	Ovladavanje krizom	Obnavljanje	Učenje iz krize
	Kako se kriza može predusresti?	Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?	Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?	Kako se dostiže minimalni pozitivni nivo prije pojave krize?	Kako iz prebrođene krize izvući korist?
Nivoi	↓	↓	↓	↓	↓
Sadržaji/ procesi	Šta se kada događa? 				
Informacije	Ko prikuplja/isporučuje koje informacije? 				
Organizacija	Ko preuzima koje zadatke i uloge? 				
Komunikacija	Ko se, kada, kako i o čemu informira? 				
Psihologija	Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti? 				

Izvor: Softić, S., Simptomi i uzroci krize u preduzeću, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011. str. 153.

Matrica prikazana slikom broj 3 pokazuje procese koje se provode odnosno koje prolaze u upravljanju krizom. Prepoznavaju se faze krize – prevenција, rana spoznaja, ovladavanje krizom, obnavljanje i učenje iz krize, kao i nivoi kojima se krizom upravlja a to su sadržaji, informacije, organizacija, komunikacija te psihologija.

3.1.1. Vrste kriza

Fenomen krize karakterističan je po brojnim elementima, svojstvima, simptomima i uzročnicima koji u isto vrijeme uslovljavaju i tipologiju, odnosno brojne druge podjele krize u poslovanju kompanije. Krize kao i varijacije kriza su brojne i moguće je načiniti niz različitih podjela kriza. Ipak, kako bi istraživanja o krizi i uticajima krize bila pouzdanija i

preglednija, najčešće se tipovi krize ograničavaju na nekoliko tipova krize koji se javljaju. Jedan od kriterija podjele krize prikazan je tabelom broj 1.

Tabela 1: Podjela kriza

Kriterij podjele	Vrsta, tip krize	Karakteristike
Stepen predvidivosti	<ul style="list-style-type: none"> - nepredvidive krize - predvidive krize 	<ul style="list-style-type: none"> - nepredvidiva, uz malu mogućnost prevencije - velika mogućnost prevencije izbjegavanja krize
Stepen uočavanja, stepen posljedica i vremenska dimenzija	<ul style="list-style-type: none"> - potencijalne krize - latentne krize - akutne krize 	<ul style="list-style-type: none"> - mogućnost pojave krize - širok izbor preventivnih mjera - razvijena i skrivena opasnost za pojavu krize - evidentni simptomi krize - sužen izbor mogućnosti
Greške koje su uzrokovale Krizu	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomska kriza - socijalna kriza - kriza rukovođenja - pravna kriza - elementarne nepogode 	<ul style="list-style-type: none"> - nelikvidnost, prezaduženost - dugogodišnje zanemarivanje međuljudskih odnosa - nedostatak vizije i slabo rukovođenje - negativni uticaj zakonskih uređenja na poslovanje - poplave, zemljotresi, požari, ratna razaranja
S aspekta ciljeva preduzeća	<ul style="list-style-type: none"> - strateška kriza - kriza uspjeha - kriza likvidnosti - kriza rentabilnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - opasnost od gubitka potencijala (još nisu vidljivi) uspjeha preduzeća - poslovanje s gubitkom - nemogućnost plaćanja obaveza i/ili prezaduženost - rentabilnost manja od troškova kapitala
Višekriterijska podjela	<ul style="list-style-type: none"> - prema uzrocima krize - prema broju uzroka - krize - trajanje krize - stepen opažanja - ovladavanje krizom - vrste posljedica - lokalizacija posljedica - ciljevi preduzeća - stadij krize - predvidivost krize 	<ul style="list-style-type: none"> - interne i eksterne - endogene i egzogene - unikauzalno i multikauzalno uzrokovanje - kratkotrajne i dugotrajne - potencijalne, latentne, - akutne - ovladive, privremeno - ovladive i neovladive - krize s destruktivnim i krize s konstruktivnim posljedicama - s pretežno internim ili s pretežno eksternim posljedicama - strateška kriza, kriza uspjeha - i kriza likvidnosti - kriza opasna za opstanak i - kriza koja definitivno uništava preduzeće - predvidive i nepredvidive

Izvor: Softić, S., Simptomi i uzroci krize u preduzeću, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011., str. 72.

Može se reći da postoji onoliko vrsta, tipova kriza koliko postoji i različitih organizacija, različitih institucija, ljudi ali i okolnosti u kojima djeluju. Upravo zbog ovih okolnosti krize je mnogo teže definisati i razvrstati. Još jedna od mogućnosti razvrstavanja kriza jeste i sljedeća, prikazana tabelom broj 2.

Tabela 2: Vrste kriza s obzirom na okolnosti iz koje potiču, na vrijeme upozorenja i njihovu percepciju

Kriza s obzirom na okolinu iz koje potiče	
Krize fizičke naravi	Potresi, poplave i druge prirodne katastrofe, zagađenje okoliša, otkaz ili loš rad tehnologije . . .
Krize javnog mnijenja	Bojkoti, suočavanja, protesti, teroristički i drugi napadi, ucjene ...
Krize zbog pogrešaka uprave	Obmanjivanje javnosti, prikrivanje informacija, poslovne prevare, nesposobnost uprave, iskrivljene vrijednosti uprave
Krize privredno, pravne i političke okoline	Politički pritisci, nestabilnost vlade i nepovjerenje u nju, recesija privrede, pooštreno zakonodavstvo i mjere, gubitak tržišta
Kriza u odnosu na vrijeme upozorenja	
Iznenadne krize	Iznenadne nesreće i smrtni slučajevi, impulsivni procesi
Prikrivene krize	Unutrašnji, revizijski pregledi, sugestije određenih grupa
Kriza s obzirom na njihovo doživljenje	
Neobične krize	Nevjerovatne, teško objašnjive krize npr. predmeti u limenkama pića
Percepcijske krize	„Male“, nevažne krize, koje postaje velike zbog načina na koji mediji izvještavaju o njima

Izvor: Softić, S., Simptomi i uzroci krize u preduzeću, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011., str. 73.

Sve krize koje se pojavljuju mogu da budu, manje ili više predvidive. Izuzetak predstavljaju one krize koje se označavaju elementarnim nepogodama poput zemljotresa, poplava i požara i sl.

Potencijalna kriza jeste takva kriza koja predstavlja moguće ali ne i stvarne, realne krize u poslovanju. U pitanju je takva kriza koja je karakteristična po nejasnim simptomima krize. Međutim, kod ovih kriza prostor i mogućnosti djelovanja su najveće, što pretpostavlja da kompanija odnosno menadžment može da djeluje pravovremeno u momentu kada se prvi znakovi krize jave. Potencijalna kriza može negativno djelovati i može oslabiti kompaniju do te mjere da se ona ne može nositi sa krizom, posebno ukoliko se kriza iznenada javi.

Latentna kriza jeste takva kriza koja se prepoznaje, koja se izražava kroz prikrivene signale krize. Naime, u ovom slučaju postoje znakovi krize ali su oni veoma prikriveni, teško vidljivi te stanje krize može da nastupi uz veliki stepen izvjesnosti. Latentna kriza je kriza u kojoj prijetnje opstanku kompanije dolaze iz same kompanije. Tu prednjače situacije koje su okarakterisane kao greške menadžera. Ova kriza ima kontinuitet, a najvažnije je da postoji svijest prema krizi kao i uočavanje njenih simptoma. Menadžeri bi trebali razvijaju planove za upravljanje krizom kao i nastavkom poslovanja u krizi te bi predložene planove trebali i testirati kroz scenarije. Ukoliko se ova kriza ne može izbjeći, ona neminovno prelazi u akutnu krizu.

Akutna kriza jeste takva kriza koju karakteriše stanje u kojoj dolazi do kulminacije problema kao i destruktivnog djelovanja koji su uzrokovani kako unutar tako i van kompanije. Znakovi kao i djelovanje ove krize su nedvosmisleni, dok su mogućnosti za djelovanje veoma ograničeni. Potencijal da se ova kriza prevaziđe uglavnom se vezuje za snagu kompanije dok se rezerve za savladavanje krize iscrpljuju. U slučaju da kompanija ne bude u mogućnosti da ovom krizom upravlja i da je prevaziđe, neminovno će ući u narednu fazu krize a to je katastrofa u kojoj kompanija nije u mogućnosti da iznađe adekvatno rješenje za takvo stanje, jer su mogućnosti kompanije prevaziđene.

3.1.2. Krizni leadership

U momentu kada se kriza desi, prvo što se pomisli jeste traganje za liderom i njegovim vještinama, jer bi on trebao biti osoba koja će znati koje je korake potrebno poduzeti u konkretnim situacijama. Ipak, veoma je mali broj onih koji znaju kako da se nose i kako da se suprostave krizi i kriznim stanjima. Neiskusni lider može da donosi ishitrene odluke, može da reaguje prebrzo u konkretnoj situaciji ili, što je još gore, može nikako da ne reaguje i može da se nada da će se situacija sama riješiti. Danas su sve krizne situacije takve da se mora djelovati, da se mora uticati na krizu jer se sama kriza neće riješiti.

Posmatrano u najširem smislu riječi, upravljanje krizom podrazumijeva spektar aktivnosti kompanije koje su usmjerene na krizu, a koje obuhvataju aktivnosti od preventivnog djelovanja na krizu i pojavu krize, potom upravljanje krizom u užem smislu te spoznaje i učenja o novim načinima prevazilaženja krize. Uspješno upravljanje i preovladavanje krize povezano je i sa drugim programima kao što su hitne intervencije, oporavak od katastrofa, procesi upravljanja rizicima, komunikacija, kontinuitet u poslovanju itd. Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva sljedeće:

- Anticipativno upravljanje krizom koje uključuje sisteme ranog upozoravanja na krizu, analiziranje potencijala koji je raspoloživ, upravljanje rizicima kao i politika fleksibilnosti.
- Identifikacija krize, koja podrazumijeva moć prepoznavanje krize, njenog nastupanja, nastavka i snage.
- Reaktivno upravljanje krizom koje se svodi na osiguranje ključnih odnosno osnovnih varijabli koje se javljaju nakon krize poput ostvarenja likvidnosti ili dobiti ili pak kroz korištenje instrumenata identifikovanja krize.

Generalno posmatrano, krizni leadership ima za cilj da zaštiti ljudski kapital, da sačuva dioničare u kompaniji te da osigura da se svi ključni procesi ostvaruju, realizuju kako u kratkom tako i u dugom roku³³. Pored toga, ukoliko kompanija uspije da na bolji, kvalitetniji način razvije procese upravljanja krizom, to može da postane i njegoa konkurentna prednost.

Kada su u pitanju istraživanja o ulozi i važnosti leadershipa u krizi, pronalaze se neki različiti zaključci. Pojedini autori u svojim istraživanjima dolaze do zaključka da leadership ima važnu ulogu u krizi, odnosno predstavlja ključni element u efikasnosti kriznog menadžmenta i njegovog odgovora na krizu³⁴. Istraživanja su takođe pokazala da efikasan leadership može da poboljša saradnju između zaposlenika u kompaniji i može da direktno utiče na uspjeh ili neuspjeh operacija odnosno aktivnosti³⁵. Sa druge strane neefikasan leadership može pogoršati krizu i krizno stanje, kao i odgovore na krizna stanja. Istraživanja o kriznom leadershipu uglavnom ukazuju i tvrde da leadership ima ključnu ulogu kada je u pitanju odgovor na krizu, ali postoje slabi dokazi o efektivnom stilu leadershipa koji je u ovim uslovima najpovoljniji i koji sa uspjehom upravljanja i odgovora na kompleksne krize. Postoje neka istraživanja na ovu tematiku a jedno među njima ukazuje da haotične i dinamične situacije pozivaju na prilagodljive i fleksibilne liderske stilove³⁶. Pored toga, pojedina istraživanja dolaze do zaključka da lideri u periodu krize

³³Lockwood, N. R., Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role, SHRM Research Quarterly 4/2005, Society for Human Resource Management, 2005. p.9.

³⁴Katherine R. Devitt and Edward P. Borodzic, "Interwoven Leadership: The Missing Link in Multiagency Major Incident Response," Journal of Contingencies and Crisis Management 16, no. 4, 2008., p. 208.

³⁵Lester, W., Krejci, D., ("Business 'Not' as Usual: The National Incident Management System, Federalism, and Leadership," Public Administration Review 67, no. s1 (2007): 84.

³⁶Bernard M. Bass, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," Journal of Applied Psychology 88, no. 2 (2003): 207–218.

treba da budu više autokrate, direktivniji i asertivniji³⁷. Još jedno istraživanje koje ispituje razlike između transformacijskog, transakcionog i pasivnog leadershipa tokom perioda krize, je ukazalo da postoji potreba za saradnjom odnosno tzv „suradujućim“ liderskim stilom, kao i timski pristup u odgovoru na katastrofu³⁸.

Većina istraživanja na tematiku leadershipa u krizi dolaze do zaključka da efektivan leadership zahtijeva kombinaciju menadžerskih i liderskih vještina³⁹.

3.1.3. Modeli i teorije u vezi sa kriznim leadershipom

Autori Allison i Crego su analizirali, revidirali postojeću literaturu o kriznom leadershipu te su došli do zaključka da postoji mala, odnosno slaba sinteza modela za generisanje holističke slike za identifikacije leadershipa u krizi⁴⁰.

Slično navedenom, istraživanje koje je provedeno u javnom sektoru je pokazalo da postoji potreba za kombinacijom transformacionog i transakcionog leadershipa u periodu krize⁴¹. Značajan izazov za kreiranje leadershipa i okvira leadershipa u birokratskim organizacijama jestu njihove hijerarhijske strukture i ukorjenjeni komandno-kontrolni stil leadershipa. U tom kontekstu pojedini istraživači zaključuju da birokratske strukture i kulture nisu dobro dizajnirane da se nose sa krizom, te mogu ometati razmjenu informacija⁴².

Leadership tokom krize se dodatno komplikuje, jer je potrebna koordinacija i saradnja koja se zahtjeva unutar kompanije i saradničkih agencija koje možda nikada ranije nisu radile zajedno⁴³.

Jedan od modela leadershipa koji se u krizi razvija jeste meta-leadership model koji prepoznaje da kriza ne može biti riješena od strane jedne organizacije ili jedne jedinice, te ukazuje da krizni leadership ne može da se vodi kroz jednu jedinicu, nego zahtijeva multi

³⁷Yukl, Leadership in Organizations, 40; Alison and Crego, Policing Critical Incidents, 112.

³⁸Fox, J., "Analyzing Leadership Styles of Incident Commanders" (Ph.D. dissertation, Northcentral University, 2009., p 144.

³⁹Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, and Yair Berson. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." Journal of Applied Psychology 88, no. 2, 2003., p. 207.

⁴⁰Allison, L, Crego, J., Policing Critical Incidents: Leadership and Critical Incident Management. Routledge. New York: Routledge, 2012., p.12.

⁴¹Montgomery Van Wart, "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment," Public Administration Review 63, no. 2, 2003., p. 225.

⁴²Boin, A., Kuipers, S., Overdijk, W., "Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment," International Review of Public Administration 18, no. 1, 2013, p.87.

⁴³Boin, A., Hart, P., "Aligning Executive Action in Times of Adversity: The Politics of Crisis Coordination," in Executive Politics in Times of Crisis, ed. Martin Lodge and Kai Wegrich, 2012., p. 1791.

pristup rješavanju krize. Meta – leadership kombinuje tradicionalni hijerarhijski pristup leadershipu i društveni pristup leadershipu⁴⁴.

Model meta-leadershipa je dizajniran na način da bude primjenljiv liderima koji djeluju u kompleksnim kriznim situacijama⁴⁵. On obuhvata pet dimenzija i to: pojedinac odnosno lider, problem odnosno situaciju koja se treba riješiti, te različite direktive u vođenju. Model meta-leadershipa prikazan je slikom broj 4.

Slika4: Dimenzije meta-leadershipa



Izvor: Leonard J., M., Ashkenazi, I., Dorn, B., Henderson, J., “The Five Dimensions of Meta-leadership.” Pre-publication paper, Harvard School of Public Health, 2007., p.52.

U fokusu modela nalazi se lider koji je u modelu označen kao „The Person“. Iako postoje mnoge različite vještine i osobine koje se povezuju sa leadershipom, u kontekstu ovog modela prepoznaju se karakteristike koje se vezuju za meta-lidere. Meta lideri su veliki mislioci koji koriste svoju znatiželju i imaginaciju da tragaju za rješenjima kompleksnih problema⁴⁶. Takođe, ovi lideri posjeduju samosvjesnost, samoregulativu, motivaciju, empatiju te društvene vještine. Oni imaju moć da ostanu smireni pod pritiskom kao i da koriste svoje iskustvo kako bi identifikovali praznine i riješili probleme.

Kriza je u ovom modelu označena kao „The Situation“. Postojanje kriza poziva na stratešku svjesnost i povezanost između ličnih kapaciteta i razumijevanja stvarnog stanja odnosno stvarne situacije. Meta lideri su u mogućnosti da pregovaraju precizno te da

⁴⁴Leonard J., M., Ashkenazi, I., Dorn, B., Henderson, J., “The Five Dimensions of Meta-leadership.” Pre-publication paper, Harvard School of Public Health, 2007., p.12.

⁴⁵Leonard J., M., Ashkenazi, I., Dorn, B., Henderson, J., “The Five Dimensions of Meta-leadership.” Pre-publication paper, Harvard School of Public Health, 2007., p.24.

⁴⁶Leonard J., M., Ashkenazi, I., Dorn, B., Henderson, J., “The Five Dimensions of Meta-leadership.” Pre-publication paper, Harvard School of Public Health, 2007., p.7.

jasno procjenjuju šta je to što se tokom krize dešava. Ovo je važno zbog toga što lideri u krizi često moraju da donose odluke na osnovu parcijalnih ili kontradiktornih informacija. Oznaka u modelu pod nazivom „Lead the Silo“ polazi od toga da meta lideri imaju poštovanje i povjerenje prema zaposlenima u njihovoj organizaciji te razumijevaju važnost podrške saradnika ukoliko žele da djeluju na neki način u periodu krize. Meta lider se smatra liderom među liderima i predstavlja naročito važnu osobu u organizaciji.

Oznaka u modelu „Load Up“ se odnosi na sposobnost menadžera da upravlja i da utiče na zaposlene u organizaciji. Meta lider je prepoznat kao iskren, pouzdan i lojalan saradnik.

Oznaka u modelu pod nazivom „Lead Across“ predstavlja sposobnost meta lidera da saraduje i izgrađuje jedinstvo u organizaciji korištenjem znanja drugih. Meta lideri su svjesni činjenice da se bolji rezultati postižu korištenjem znanja drugih. Kroz ove napore meta lideri su u mogućnosti da kontrolišu prepreke kroz jačanje saradnje.

3.2. Krizno komuniciranje, sa osvrtom na komuniciranje u periodima terorističkih napada

Komunikacija predstavlja proces razmjene informacija između dvije strane, odnosno između pošiljaoca ka primaocu pod sredstvom komunikacijskih medija i mreža sa ciljem međusobnog sporazumijevanja čime se stvaraju uslovi za svrsishodno ponašanje i akciju, posebno u situacijama u kojima vlada kriza. Kada se kriza desi, veoma je važno odmah se uhvatiti u koštac sa problemima. To je jedini korektan način da se krizno stanje prevaziđe. U kontekstu komunikacije, kriza predstavlja poremećaj koji izaziva značajnu medijsku pažnju kao i interesovanje javnosti te remeti normalne tokove, bilo poslovne bilo neke druge⁴⁷. Kriza je veoma ozbiljan incident koji utiče na sigurnost ljudi, utiče na okolinu, a proizvode i ugled organizacije. Krizno komuniciranje se može posmatrati odnosno može se definisati kao razmjena informacija prije, tokom i nakon kriznog događaja. U nekim slučajevima krizno komuniciranje se posmatra i kao specijalnost za odnose s javnošću koji je osmišljen da se zaštiti i da se brani pojedinac, kompanija ili organizacija koja se suočava sa izazovima koji su vezani za njegovu reputaciju koja je kriznim stanjem narušena. Ovi izazovi mogu da budu veoma širokog spektra i oblika. To mogu da budu havarije, mogu biti štrajkovi, mogu biti krivične prijave, upiti medija, može biti kršenje propisa o okolišu ili bilo koji drugi nepovoljni scenariji koji pogađaju konkretan entitet. Ono što je za krizno

⁴⁷Softić, S., Simtomi i uzroci krize u preduzeću, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011., str. 262.

komuniciranje najvažnije jeste profesionalan odnos prema situaciji u kojoj se organizacija ili kompanija nalazi, a u kojem je veoma važno profesionalno ukazati na ugled organizacije.

Posljednjih godina jedan od veoma čestih okidača za razvoj krize, koji zahtijeva adekvatan odgovor na krizu, jestu teroristički napadi. Oni svojim djelovanjima šire paniku i strah među građanima, ali je zapravo njihov konačan cilj da uništi javnu sigurnost i da umanjí povjerenje u politički, sigurnosni i socijalni sistem neke zemlje. Terorističke grupe koriste napade kao strategiju u kojoj kombinuju nasilje i komunikaciju, jer njihovi napadi privlače veliku pažnju javnosti, čime se destruktivna moć djelovanja terorističkih aktivnosti dodatno pojačava. Teroristički napadi, kako je pethodno i pokazano, imaju niz specifičnosti na koje vlasti moraju biti spremne i na koje moraju odgovoriti. Takođe, ove karakteristike terorističkih napada moraju se uzeti u obzir prilikom odgovarajućeg odgovora na krizu, odnosno prilikom razvijanja i upravljanja kriznim komuniciranjem. Neke od ključnih karakteristika terorističkih napada jesu sljedeće⁴⁸:

- Dolaze bez najave i iznenađujuće i najčešće ciljaju neočekivana mjesta
- Razvijaju se na način da načine maksimalnu moguću štetu po ljudske živote, objekte i sa ciljem da privuku što je moguće veću pažnju javnosti
- Usmjereni su na ciljeve koji najčešće nisu direktno povezani sa političkim ciljevima terorista.

Posmatrano sa aspekta komunikacijske strategije, izbor ciljeva se vrši na osnovu simbolike, ideologije ili čisto medijskih razmatranja. Što je napad spektakularniji, to je uticaj na javnost veći. Ovo nije samo karakteristika koja pokazuje da terorističke grupe i organizacije mogu biti profesionalci u komunikaciji koji mogu da koriste jednostavan mehanizam medijske pažnje. Komunikacijski uticaj napada pojačava se kroz pisma, videoe ili e-mailove u kojima se traži odgovornost za napade čime se pojačavaju i povlače brojne nove vijesti. Čak i upozorenja na terorističke napade, koji se izdaju prije nego se napadi zaista i dese, imaju za cilj da se na tim mjestima nalaze mediji kako bi na najbrži i tačniji način izvještavali o događajima. Sa druge strane, terorističke grupe koriste vlastite ili

⁴⁸SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.

simpatizerske TV kuće i organizacije, a danas posebno internet, kako bi širili paniku i kako bi paniku podsticali duži vremenski period.

3.2.1. Teorije kriznog komuniciranja

Teorije komunikacije u krizi koje su povezane sa kriznim menadžmentom, daju teorijske okvire kako upravljati krizom i kako odgovoriti na krizu u kontekstu komunikacije. Ovom prilikom prezentovano je nekoliko teorija i to: teorija tima kriznog menadžmenta, teorija stejkholdera, teorija atribucije i situacijska teorija komunikacije.

3.2.1.1. Teorija uspostavljanja tima kriznog menadžmenta

Nepredvidiva i neočekivana priroda krize, kratko vrijeme njenog djelovanja uz razorne posljedice odnosno efekte krize, nameću organizacijama potrebu, neophodnost da krizama upravljaju i da razvijaju krizni menadžment ili timove kriznog menadžmenta.

Efektivan komunikacijski krizni menadžment je zasnovan na odgovarajućoj, čvrstoj, organizaciji koja poduzima određene korake, aktivnosti, i koja omogućava da se aktivnosti koncentrišu na stvarne potrebe konkretne situacije, bez rasipanja energije na nekim drugim pitanjima. Maksimiranje efektivnosti se postiže na različite načine, a jedan od njih jeste uspostavljanje tima kriznog menadžmenta. U periodu krize organizacija, njeni zaposlenici, proizvodi i usluge, finansijski uslovi kao i reputacija mogu značajno da budu oštećeni. Svrha kriznog menadžmenta jeste da upravlja kriznom situacijom, a u prvom redu da spriječi krizu a ukoliko do krize ipak dođe, da njome kvalitetno upravlja. Tim za krizni menadžment je od esencijalne važnosti u pripremanju odgovora na krizu i prevenciji krize. Organizacije koje se suočavaju sa kompleksnim i nepredvidivim okruženjem trebaju imati stalne timove za krizni menadžment⁴⁹. Tim za krizni menadžment je odgovoran za razvijanje plana kriznog komuniciranja i generalno plana prevazilaženja krize⁵⁰. Unutar tima za krizni menadžment treba da se nalaze pojedinci iz organizacije koji zajednički mogu da se nose sa bilo kojom krizom⁵¹. Tim za krizni menadžment treba da obuhvati

⁴⁹Mitroff, I., & Alpaslan, M., Preparing for evil. Harvard Business Review, 2003.,109- 115

⁵⁰Dorn, M.: 'An Effective Crisis Response Team', School Planning & Management 39, 2000, p.18.

⁵¹Coombs, W. T.: Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding (Sage Publications, Thousand Oaks, CA), 1999., p.45.

ljude iz različitih odjeljenja organizacije, poput pojedinaca iz administracije, tehničkih operacija, odnosa s javnošću te odnosa sa potrošačima.

Takva struktura tima kriznog menadžmenta daje mogućnost organizaciji da efektivno odgovori na brojne izazove koje kriza pred organizaciju postavlja⁵². Često se tim za krizni menadžment uspostavlja na nivou top menadžmenta kompanije zbog toga što tokom krize top menadžment mora da donosi hitne odluke i mora da na odgovarajući način alocira sredstva, te se takve odluke moraju donositi brzo i efikasno⁵³.

3.2.1.2. Teorija stejkholdera

Stejkholder je osoba ili grupa koji imaju vlasništvo, prava ili interese u organizaciji i njenim aktivnostima. To znači da su stejkholderi zaposleni, kupci odnosno klijenti, dobavljači, akcionari... Stejkholder teorija je od naročite važnosti u kriznim situacijama, jer su to događaji koji mogu da negativno utiču na stejkholdere i njihove interese. Pored toga, kriza često pojačava pitanja oko odgovornosti kompanije prema stejkholderima u slučaju krize⁵⁴. Pojedina istraživanja pokazuju da izraženije oslanjanje na stejkholdere u kriznim situacijama može da pomogne organizaciji da se mnogo uspješnije oporavi od krize. Ipak, ovo zavisi od toga koliko kompanija poznaje svoje stejkholdere⁵⁵. Štaviše, organizacije moraju biti svjesne činjenice da krizne situacije imaju snažan uticaj na stejkholdere.

Stejkholder teorija se može opisati kao bilo koja aktivnost koju menadžment provodi sa ciljem da utiče na stejkholdere organizacije⁵⁶. Pored toga, ističe se da postoje dva tipa stejkholdera: stejkholderi u širem smislu riječi i stejkholderi u užem smislu riječi. Stejkholderi u užem smislu riječi koji su često označeni i kao primarni stejkholderi obuhvataju zaposlene, dioničare, dobavljače i kupce⁵⁷. Stejkholderi u širem smislu riječi su bilo koje grupe ili pojedinci koji mogu da utiču na ciljeve organizacije i njihovo poslovanje. Oni se često označavaju i kao sekundarni stejkholderi.

⁵²Barton, L.: *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* (South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH), 1993., p.78.

⁵³Waller, M.J., Lei, Z., & Pratten, R. Exploring the role of crisis management teams in crisis management education. *Academy of Management Learning & Education*. 13 (2), 2014. p.208-221.

⁵⁴Alpaslan, C., Green, S., & Mitroff, I., Corporate Governance In The Context Of Crises: Towards A Stakeholder Theory Of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 2009., 38-49..

⁵⁵Alpaslan, C., Green, S., & Mitroff, I., Corporate Governance In The Context Of Crises: Towards A Stakeholder Theory Of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 2009.,p. 38-49..

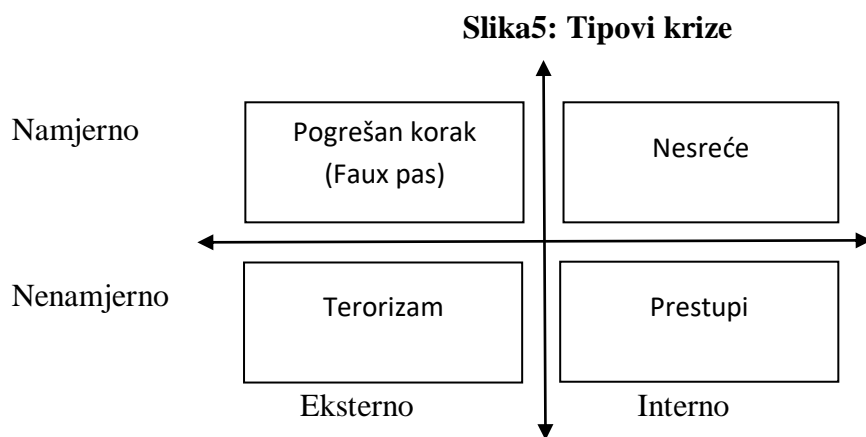
⁵⁶Freeman, R., & Reed, D., Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, XXV(3), 1983., p.88-106.

⁵⁷Clarkson, M.A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 1995. p. 92-117.

3.2.1.3. Atribucijska teorija

Atribucijska teorija predstavlja koristan alat za konceptualizaciju kriznog menadžmenta a koristi široki repertoar strategija prilikom odgovora na krizu⁵⁸. Atribucijska teorija je usmjerena ka tome kako ljudi procjenjuju uzroke i događaje, krize, na temelju dimenzija kontrole, stabilnosti i upravljivosti.

Mjesto kontrole je kategorizovano kao interno ili eksterno, u zavisnosti od toga dali je kriza uzokovana internim ili eksternim faktorima. Stabilnost događaja se određuje ukoliko je događaj stalno prisutan ili se javlja različitost tokom vremena. Upravljivost se odnosi na činjenicu da li se uzork krize može upravljati ili ne. Faktori krizne situacije zahtijevaju izbor odgovarajućeg odgovora na krizu, a faktori mogu biti unutrašnji – spoljašnji kao i namjerni – nenamjerni⁵⁹. Interni znače da je kriza rezultat djelovanja same organizacije, dok se eksterni odnose na spoljašnje faktore koji su potaknuli krizu. Namjerni i nenamjerni faktori se odnose na ocjenu da li je kriza namjerno produkovana ili nenamjerno, a ova dimanzija se odnosi na upravljivost krize. Uzimajući u obzir navedena četiri parametra, razvijena su četiri različita tipa krize, koji su prikazani slikom broj 5.



Izvor: Coombs, W. T., Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 1995., p. 447-476.

⁵⁸Coombs, W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 1995., p. 447-476.

⁵⁹Weiner, B, Perry, R P., & Magnusson, J, An attribution analysis of excuse giving: Studies of a naive theory of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1988., p. 316-324.

Teorija „pogrešan put“ je kriza koja je izazvana nenamjerno, eksternim faktorima a u kojoj organizacije vjeruju da je poduzimanje odgovarajuće akcije ali ga spoljni činilac percipira kao neodgovarajući, neprikladan. Ove krize mogu da budu bojkoti, protesti, koji impliciraju troškove po organizaciju. Na osnovu ovog tipa krize organizacija može da poduzme odgovarajuću kriznu strategiju, odnosno odgovor na krizu: distanciranje, neodređenost ili neprepoznavanje krizne situacije.

Terorizam je vrsta krize koja je eksterna i namjerna a koja na organizaciju ima direktan ili indirektan uticaj. Pljačke, sabotaze su samo od nekih aktivnosti koje se pojavljuju sa terorizmom a koje mogu da negativno utiču na organizaciju. S obzirom da se organizacija u slučaju terorizma smatra žrtvom, strategija patnje bi bila odgovarajuća da se provede a koja bi se odnosila na eksterne okolnosti i nemogućnosti kontrolisanja eksternih događaja⁶⁰.

Nesreće su interne ali nekontrolisane aktivnosti koje mogu da produkuju probleme na proizvodima a nekada i ekološke katastrofe. Nenamjerna prirodna nesreća doprinosi smanjenju odgovornosti organizacije u takvim situacijama. U ovom slučaju kao dobre za primjenu bile bi strategije izgovora s obzirom da ne postoji snažna veza između organizacije i uzroka nesreće⁶¹.

Prestupi dolaze kao rezultat internih i namjernih djelovanja u organizaciji u kojima se organizacija pojavljuje kao ona koja djeluje na niskim etičkim standardima i koja djeluje mimo zakonskih podzakonskih akata. S obzirom da organizacija ima jasnu vezu između uzorka i krize, odgovarajuća strategija jeste strategija poniženja. Tačnije, organizacija u ovom slučaju ne dobija svoju jasnu odgovornost, ali nastoji da kompenzira loše efekte i izvinjava se za krizu koja je razvijena, koja je nastala⁶². Na osnovu povezanosti između prirode krize i odgovarajućeg odgovora na krizu, strategija organizacije je usmjerena ka obnavljanju njenog imidža i reputacije kroz odgovarajuće krizno komuniciranje.

3.2.1.4. Situacijska teorija kriznog komuniciranja

⁶⁰Coombs, W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 1995. p.447-476.

⁶¹Coombs, W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 1995.p.447-476.

⁶²Coombs, W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 1995. p. 447-476.

Situacijska teorija kriznog komuniciranja je razvijena sa ciljem da anticipira na koji bi način stejkholderi reagovali u krizi i kako bi to uticalo na reputaciju organizacije. Predviđanje reakcija zainteresovanih strana takođe uzima u obzir i to kako se percipiraju strategije u kriznim situacijama te kako se kroz strategije mogu izbjegavati negativni uticaji. U osnovi ove teorije jeste ispitivanje reputacije koja pod uticajem krize može biti ugrožena, a koja obuhvata⁶³:

- Inicijalni odgovor na krizu, koji se posmatra kroz inicijalni odgovor stejkholdera na krizno stanje
- Istorija krize, odnosno ocjena da li je slična kriza ranije postojala
- Reputacija u prošlosti koja istražuje kako, na koji način, da li kvalitetno ili siromašno organizacija tretira stejkholdere u kriznim situacijama.

Prvi korak u procjeni ugroženosti reputacije i samim tim u identifikovanju krize, jeste determinisanje početne odgovornosti za krizu. Što više stejkholdera odgovornost za krizu pripisuje organizaciji, to je veći rizik po reputaciju organizacije⁶⁴. Kao naredni, drugi korak u procjeni reputacije i krizne istorije, analiziraju se uticaji stejkholdera na percipiranu kriznu odgovornost. Neželjena odnosno loša reputacija doprinosi jačanju odgovornosti za krizu, što krizni menadžeri moraju uzeti u obzir kada izgrađuju strategiju u odgovoru na krizu. Obrnuto bi važno za pozitivnu reputaciju⁶⁵.

3.2.2. Odgovor na krizne situacije

U kriznim situacijama obično nema puno vremena za improvizaciju, što upućuje na obavezu da je potrebno uvijek biti spreman za eventualnu krizu. Većina kriza se neće moći precizno predvidjeti, ali to ne znači da se za njih ne treba pripremiti ili da o njima ne treba razmišljati unaprijed, bez obzira na vjerovatnost da se dogode ili ne.

Vremena je u krizi uvijek malo, pa je zato neophodno znati čime se raspolaže i to utvrditi vrlo brzo, jer su za svaku komunikaciju u krizi ključna prva 24 sata, pa i kraće. Ovdje

⁶³Coombs, W. T., Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 2007. p. 163—177.

⁶⁴Coombs, W.T. and Holladay, S.J., 'An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches', *Journal of Public Relations Research*, 13, 2001., p.321–340.

⁶⁵Coombs, W.T. and Holladay, S.J., 'An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches', *Journal of Public Relations Research*, 13, 2001.,p. 321–340.

umnogome može pomoći analiziranje sličnih situacija od ranije, što će biti od velike koristi, kako bi se bilo spremno na nove krize.

Priprema za moguću kriznu situaciju podrazumijeva i pripremu plana koji bi trebao da sadrži⁶⁶:

- *Uvod* (zaduženja članova tima, filozofija institucije/preduzeća, upute za upotrebu priručnika);
- *Postupak* (detaljne upute za postupke u kriznoj situaciji);
- *Krizni tim* (imena, kratak opis njihovih odgovornosti, telefonski brojevi, način ponašanja);
- *Javnosti* (popis javnosti i način kontaktiranja);
- *Poruke* (dosadašnje poruke, vrijednosti na koje se pozivamo);
- *Infrastruktura* (lokacija krizne «sobe», izvori i način upotrebe);
- *Mediji* (kratak priručnik o načinu komuniciranja s medijima);
- *Opće informacije* (podaci o instituciji/preduzeću, proizvodima, tehničkim podacima, zaposlenim i njihovim porodicama);
- *Spisak adresa, telefonskih brojeva*;
- *Drugo* (druge važne i upotrebne informacije).

U kriznim situacijama, posebno kada su u pitanju krizne situacije izazvane terorizmom, bliska koordinacija između kriznog menadžmenta i krizne komunikacije su od posebne važnosti, posebno sa aspekta vlasti koja u ovom sučaju treba da pokaže dobru oranizovanost. Koordinacija kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja među vlastima uključuje sljedeće⁶⁷:

- Osiguranje kontinuiranog protoka informacija. Svako ko je u proces uključen mora da ima odgovarajući nivo znanja kako bi donosio ispravne odluke.
- Garancija da će proces teći glatko u čemu je podjela odgovornosti među organizacijama jasno definisana svim učesnicima.
- „Govoriti jednim jezikom“ kako bi se izbjegle razlike i kontradiktorne izjave i kako bi se izbjegao gubitak kredibiliteta.
- Treba da se pojavljuju kao jedna cjelina kako bi se generisalo povjerenje.

⁶⁶Softić, S., : Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011.godine, str. 268.

⁶⁷SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.

Krizni menadžment i procedure trebaju biti jednostavne i transparentne. Odgovornosti i zadaci trebaju da budu jasno postavljeni, prije nego se teroristički napad desi. U slučaju terorističkog napada mnoge spasilačke ekipe i organizacije lokalnih, regionalnih i nacionalnih vlasti, potom krizni odbori, bolnice pa čak i neke privatne kompanije, moraju da se uključe u proces kriznog menadžemnta. Pored toga, koordinirana komunikacija među različitim institucijama i organizacijama je od ključne važnosti za izbjegavanje zabune i kontradiktornih informacija. Prethodna istraživanja o brojnim tipovima krize, ne samo kriza koja je terorizmom izazvana, može biti iskorišteno za odgovarajući odgovor na krizna stanja. Slika broj 6 pokazuje povezanost i međudjelovanje vlasti i organizacija u procesima kriznog komuniciranja.

Slika6: Vlasti i organizacije koje mogu biti uključene u krizni menadžment



Izvor: SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.

Lokalne institucije najčešće su odgovorne za hitne službe i pomoć građanima, regionalne su najčešće odgovorne za zdravstvenu njegu, vladine institucije su najčešće odgovorne za snage sigurnosti itd. Nije neobično upravljati krizom unutar složene strukture odnosa među institucijama. Saradnja i koordinacija među uslugama treba da prevlada nad korporativizmom.

3.2.2.1. Ključni principi komunikacije u krizi

Prilikom razvijanja komunikacije u krizi važno je primjeniti nekoliko ključnih principa u komunikaciji, i to:

- Djelovati brzo – Veoma važan element jeste protok informacija kako na internom tako i na eksternom nivou, sa ciljem premoštavanja odnosno prevazilaženja inicijalne faze u kojoj je uzrok napada još uvijek pod istragom.
- Kratko i jednostavno – Informacije kojima se komunicira treba da budu kratke i jasne, odnosno rečenice treba da budu jasne i kratke. Složena pitanja trebaju biti

opisana nekim jednostavnijim terminima ili ih pojednostaviti kroz svakodnevni jezik.

- Važno je govoriti jednim glasom – Kreditbilnost jedino može biti generisana kada svi glasnogovornici daju konzistentne izjave.
- Govoriti samo istinu – Samo činjenice koje reflektuju istinu treba da budu komunicirane. Čak i ukoliko sve činjenice nisu determinisane, lažne informacije ili špekulacije treba da budu izbjegnute po svaku cijenu.

a) Strateški nivo kriznog komuniciranja

U kriznim situacijama tehnike kriznog komuniciranja, koje se inače koriste u normalnim uslovima i situacijama, često mogu da daju negativne efekte, odnosno daju neželjene rezultate. Ukoliko se posmatraju teorije kriznog komuniciranja tada se može primjetiti da se većina tih teorija zasniva na konceptu izvrsnosti. U osnovi teorije izvrsnosti nalaze se prakse i politike odnosa s javnošću koji predstavljaju modele odnosa sa javnošću. U osnovi, poznata su četiri modela odnosa sa javnošću koje koriste pojedinci i organizacije, odnosno koje mogu da praktikuju pojedinci i organizacije.

Radi se o sljedećim modelima⁶⁸:

- „Publicitet,
- Javno informisanje,
- Dvosmjerni asimetrični model (model naučnog ubjeđivanja),
- Dvosmjerni simetrični model, model uzajamog razumjevanja“.

Korisno je poći od sljedećih pretpostavki⁶⁹:

- Veća je vjerovatnoća da će odnosi sa javnošću biti kvalitetni i da će doprinijeti jačanju efektivnosti kompanije, organizacije, ukoliko postoji integralni koncept strateškog menadžmenta u organizaciji, kojim se adekvatno upravlja. Samim tim, postoji i segment strateške komunikacije koja se adekvatno implementira.
- Strateško upravljanje odnosima sa javnošću postoji u slučaju kada su jasno identifikovani stejkholderi (aktivna publika kojoj je poruka organizacije usmjerena)

⁶⁸Kotler P., „Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem“, Stylos, Novi Sad, 2003.godine, str. 414.

⁶⁹Grunig, J. E., &Repper, F. C., „Strategicmanagement, publics, andissues“, InJ. E. Grunig (Ed.), *Excellenceinpublicrelationsandcommunicationmanagement*(pp. 117–158). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.1992.

sa kojima treba razrješiti sve probleme koji nastaju po osnovu interakcije organizacije i javnosti, i to u početnoj fazi bilo kakvih problema ili kriznih stanja.

Ove pretpostavke zapravo ukazuju da u organizaciji postoje dobri odnosi s javnošću, posebno krizni odnosi, ukoliko su identifikovane sljedeće karakteristike:

- Odnosi s javnošću imaju značajno mjesto u top menadžmentu kompanije. Tačnije, rukovodilac odjeljenja odnosa s javnošću, ima važnu ulogu u top menadžmentu kompanije.
- Programi komunikacije koji se razrađuju unutar organizacije, kompanije, su usmjereni da budu primjenljivi prema svim ključnim stejkholderima.
- Kompanija istražuje njene stejkholdere i identifikuje stepen njihove važnosti. Tačnije, stejkholdere identifikuje prema stepenu važnosti.
- Na bazi segmentacije, stejkholderi odnosno publika kompanije se segmentira po različitim osnovama, te se identifikuje sistem komuniciranja za svaki od posmatranih segmenata. Ovo je neophodno jer se na ovaj način najbolje komunicira o svim problemima što je posebno važno u kriznom komuniciranju.
- Kompanija treba unaprijed da identifikuje probleme iz okruženja koji mogu štetiti organizaciji te razvijati sisteme komuniciranja kojima će se ovi problemi prevazilaziti u što većoj mjeri.

U momentima nastanka i razvoja kriznih stanja organizacije razvijaju različite strategije kojima će djelovati na odnose s javnošću i kojima će se predstavljati publici. Kompanija može da izbjegava odgovornost, da prihvata odgovornost, da izaziva žaljenje ili simpatije..., sve u zavisnosti od toga šta želi da postigne i kako želi da se postavi prema stejkholderima. Suština je da se u uslovima krize kompanija postavi na najbolji mogući način i da se upravo na takav način i predstavi stejkholderima.

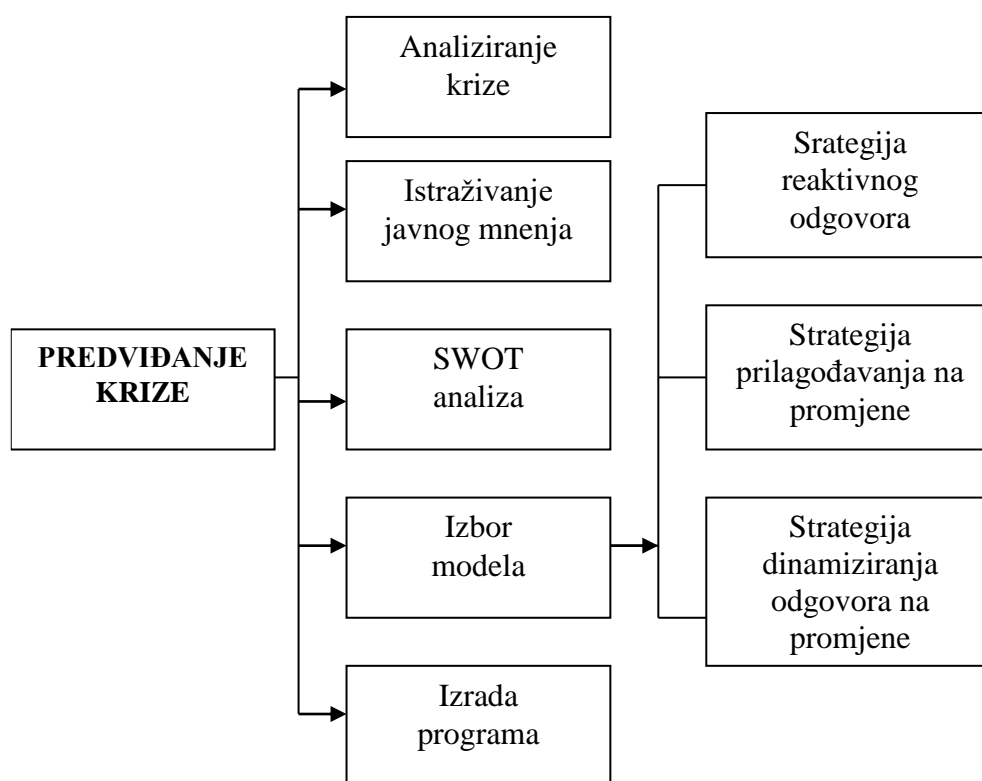
a) Strategije komuniciranja u uslovima krize

U situacijama kada kompanija prepozna da je kriza počela da djeluje na njeno poslovanje, neophodno je da se pristupi izradi staregije kriznog komuniciranja. Pod ovom strategijom se podrazumjeva usklađivanje resursa kojima kompanija raspolaže a koji će biti dostignuti ka konačnom cilju koji je kompanije definisala. Najbolji način da se kreira strategija ovog tipa jeste da se identifikuje plan kriznog komuniciranja.

Plan kriznog komuniciranja, odnosno model kriznog komuniciranja treba da obuhvati sljedeće aktivnosti⁷⁰:

- „analizu krize,
- istraživanja javnog mnjenja – pojedinaca i grupa,
- izgradnja SWOT analize,
- izbor modela,
- izrada programa“.

Slika7: Model kriznog menadžmenta



Izvor: Senić R., „Krizni menadžment“, BMG, Beograd, 1996.godine, str. 93.

Analizu krize treba raditi na takav način da se na tim osnovama mogu identifikovati svi izvori opasnosti, ali i sam intenzitet opasnosti koji po tim osnovama dolazi. Nakon toga, kako se i pokazuje na slici, potrebno je identifikovati javno mnijenje, odnosno mišljenje javnog mnijenja, identifikovanje njihovih stavova po određenim pitanjima i problemima. Izrada SWOT analize ukazuje na ključne elemente šansi i uspjeha, prilika i prijetnji u posmatranoj kriznoj situaciji.

⁷⁰Brkić,N.,”Upravljanje marketing komuniciranjem”, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2003, str. 370.

Nakon što se identifikuju sve ključne aktivnosti, i nakon što se ocjene koraci kojima je moguće prevazići probleme, identifikuju se strategije komuniciranja koje mogu biti:

- Strategije reaktivnog djelovanja na promjene,
- Strategije prilagođavanja promjenama,
- Strategije dinamičnog odgovora na promjene.

Iako se mogu identifikovati različite strategije kriznog komuniciranja, ipak, je najbolja ona koja jasno identifikuje uzroke krize ali koja ujedno daje i sve prijedloge za otklanjanje kriznih djelovanja.

Krizne situacije u kojima se kompanije mogu naći, odlikuju se, logično, visokim nivoom rizika i neizvjesnosti. U takvim uslovima veoma je važno da se brzo djeluje ali da te akcije budu odgovarajuće, odnosno da odgovori koji se šalju budu brzi, tačni i adekvatno koncipirani. S obzirom da je potrebno brzo djelovati, postoji velika mogućnost nastanka greške u komuniciranju. Poseban problem predstavljaju glasine koje je neophodno suzbiti a koje je, sa druge strane, veoma teško suzbiti. Nekoliko je načina kojima se suzbijaju glasine, odnosno kojima se glasine mogu suzbijati⁷¹:

- Neophodno je obraćati se zaposlenima – da bi se održao moral među zaposlenima potrebno je da se njima šalju takve poruke kojima iz kompanije neće izlaziti glasine. Potrebno je da poruke koje se šalju budu jasne i da ne jačaju birokratiju i njene pozicije. Potrebno je da poruke budu prilagodljive i da ne postoji ton koji bi ukazivao na krizu.
- Potrebno je sazvati sjednicu štaba - ukoliko nije moguće sazvati ovu sjednicu onda je potrebno organizovati sastanak srednjih menadžera i razviti načine kojima će se suprostaviti glasinama. Potrebno je organizovati sastanak sa menadžerima u koje radnici imaju povjerenja.
- Konferencija za štampu – ukoliko se desi situacija da su se glasine proširile i van kompanije, onda je konferencija za štampu jedan od najboljih modela za suzbijanje glasina. Konferenciju za štampu trebaju da vode najviši organi u kompaniji, dok je potrebno pozvati reportere individualno.
- Propaganda putem novina – ovo je sljedeći korak koji se treba poduzeti ukoliko se negativne informacije o kompaniji nastave širiti. Korisno je objaviti članke u novinama kojima se ova stanja demantuju. Ipak, potrebno je da ovaj članak bude

⁷¹Cvetković LJ.“Odnosi s javnošću“, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac,2008.godine, str. 214.

potkrpljen konkretnim i tačnim informacijama i podacima kako bi dao dovoljno argumenata za njegovu tačnost.

Ipak, u sistemu razvoja i djelovanja kriznim komuniciranjem, veoma je važno pažljivo djelovati i svakako u obzir uzimati greške koje su načinili drugi. Odnosno, „učenje na tuđim greškama“ dosta je dobar sistem komuniciranja u krizi. U tom smislu, korisno je ukazati na sljedeće:

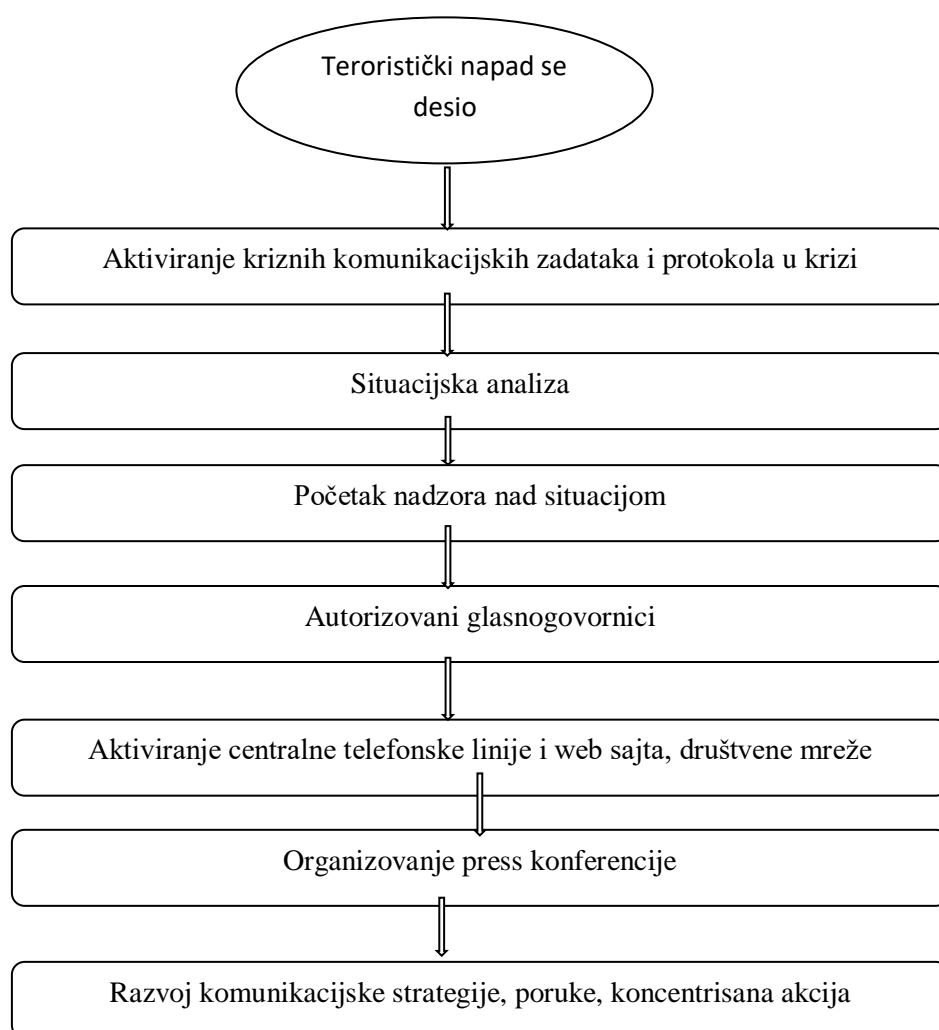
- Ne treba polaziti od toga da za krizu u kojoj se kompanija nalazi niko neće saznati – pogrešno! Treba krenuti od najgoreg scenarija i razvijati mogućnosti koje stoje pred kompanijom.
- Ukoliko rješenje krize počne u momentu kada već svi znaju za nju, onda je to već kasno. Kada je kriza poznata javnosti sistem komuniciranja je mnogo teži i može voditi još lošijim pozicijama kompanije.
- Medije ne treba posmatrati kao neprijatelje u kriznim situacijama.
- Potrebno je da se prilikom obraćanja javnosti koristi jezik koji je za javnost razumljiv.
- Ne treba polaziti od pretpostavke da će istina „izaći na vidjelo“.
- Potrebno je da se aktivnosti usmjere na rješenje problema.
- Korisno je izbjegavati davanja usmenih izjava, nego se usmjeriti na davanje pisane izjave i td.

3.3.3. Taktike kriznog komuniciranje

Generalno posmatrano, kada se razvije kriza primaran cilj jeste da se djeluje na način kojim će se organizacija zaštititi od neželjenih efekata krize, odnosno potrebno je razviti takvu taktiku kriznog komuniciranja koja će na odgovarajući način odgovoriti na krizu. Kako bi se adekvano na krizu odgovorilo veoma je važno razviti kvalitetne taktike kriznog komuniciranja.

Prvi korak koji je potrebno provesti kada se desi teroristički napad, kao krizno stanje, jeste aktiviranje prethodno pripremljenog tima kriznog menadžmenta. Ovaj tim treba da analizira situaciju u organizaciji i da organizuje prve krizne komunikacijske aktivnosti. Inicijalni koraci u fazama kriznog menadžmenta, u momentu kada se desi teroristički napad, prikazani su slikom broj 8.

Slika 8: Akcioni krizni komunikacijski plan, inicijalna faza



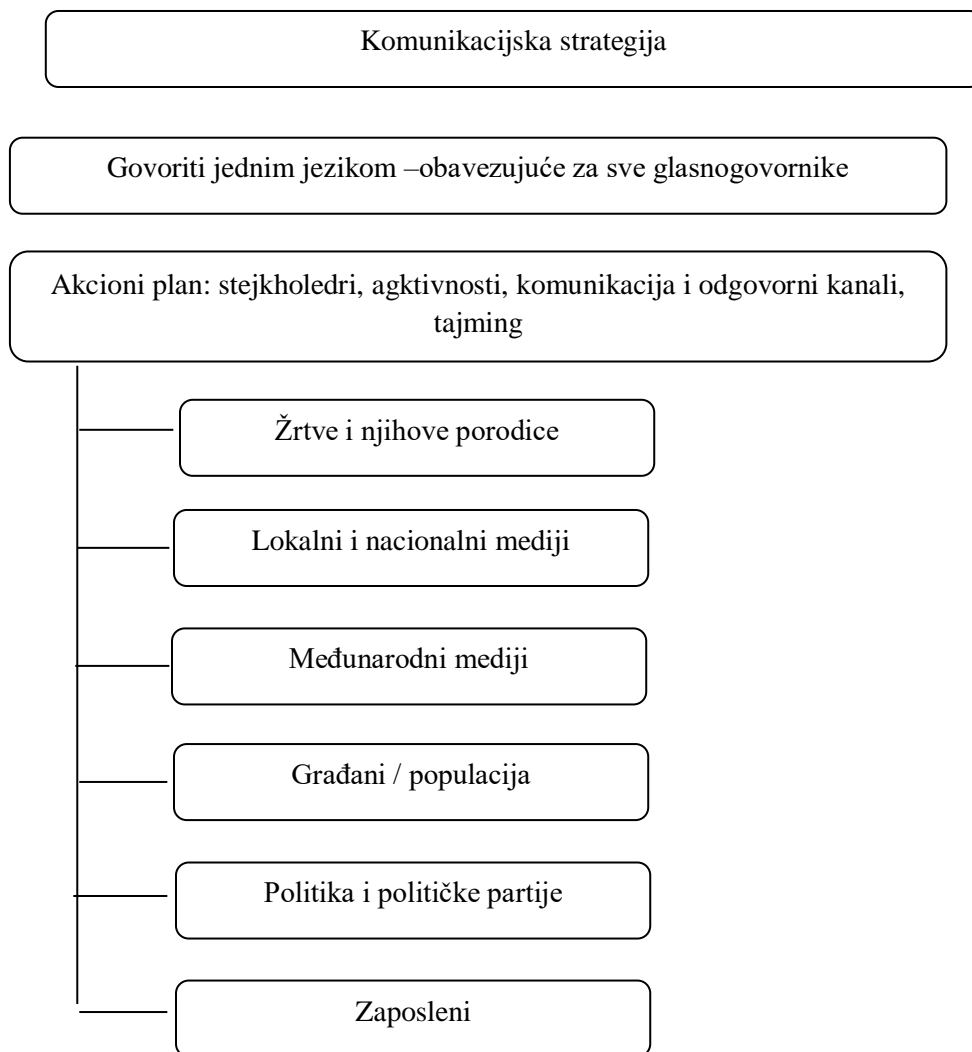
Izvor: SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.

U momentu kada se desi teroristički napad, prvi korak jeste da se aktivira ranije formirani krizni komunikacijski menadžment. Nakon toga, potrebno je procijeniti situaciju i vršiti nadzor nad kriznom situacijom. Nakon toga učešće uzimaju glasnogovornici koji treba da pruže inicijalne informacije o terorističkom aktu. Potrebno je aktivirati telefone za hitne slučajeve kao i web sajtove i svakako društvene mreže. U narednom koraku važno je da se organizuju press konferencije, nakon čega se poduzimaju dalje koordinirane akcije.

Sveukupna komunikacijska strategija i taktika treba biti zasnovana na koncentrisanom planu aktivnosti. Tu je veoma važno pažljivo definisati specifične ciljane grupe.

Elementi plana aktivnosti prikazani su slikom broj 9:

Slika9: Elementi plana aktivnosti



Izvor: SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.

Taktike kriznog komuniciranja zasnovane su na četiri ključna procesa, i to:

- Procjena rizika
- Plan komunikacije u krizi
- Odgovor na krizu
- Oporavak

Prvi korak u ovim taktikama odnosi se na procjene rizika. U ovom koraku ocjenjuje se koji su to tipovi krize, ispituje se priroda krize, tehnološka kriza konfrontacija, tračevi unutar organizacije itd. Nakon što se procjene rizici sljedeći korak jeste plan kriznog

komuniciranja. Ovdje je važno imati na umu da je 14% odgovora na krizu neočekivano kao i da je 78% uzrokovano lošim upravljanjem prilikom inicijalnog odgovora. Nakon odgovora na krizu slijedi oporavak. U fazi oporavka mjere se ekonomske performanse, društvena odgovornost, mogućnost da se kvalitetni rezultati osiguraju stejkholderima.

Pored identifikovanja i razvijanja kriznog komuniciranja na strateškom nivou, neophodno je razviti sistem djelovanja na operativnom nivou. Ključne aktivnosti operativnog nivoa, kada je u pitanju krizno komuniciranje, jesu sljedeće:

- Aktivnosti koje se preduzimaju prije nego kriza nastane, odnosno pripremne aktivnosti, preventivne aktivnosti.
- Komunikacijske aktivnosti tokom krize.
- Aktivnosti nakon krize – postkrizna komunikacija.

Aktivnosti koje se poduzimaju prije krize, odnosno preventivne mjere, uglavnom se odnose na one aktivnosti kroz koje se identifikuju moguće krize koje mogu pogoditi kompaniju. Tačnije, formira se određeni skup ili portfolio kriza koje mogu da pogode posmatranu kompaniju, da se identifikuju njihova djelovanja, ali i posljedice kao i vjerovatnoću da će se kriza zaista i desiti. Pored toga, veoma je važno identifikovati i koji će segmenti ciljane javnosti biti pogođeni posmatranom, idnetifikovanom krizom. Tačnije, neophodno je idnetifikovati sljedeće⁷²:

- Ocijeniti ko može biti pogođen posmatranom krizom,
- Na koji način kriza može ugroziti djelovanja kompanije
- Ko su osobe ili organizacije koje trebaju biti obavješteni o krizi i kriznim aktivnostima.

Na operativnom nivou komuniciranja posmatrane organizacije nema velike razlike između kriznih komunikacija i komuniciranja u normalnim uslovima.

U osnovi, sistem komunikacije se svodi na unutrašnju javnost, finansijsku javnost, poslovnu javnost, službe podrške itd. Ono što je posebno važno jeste da se sve informacije o nastanku krize i mogućnosti njene eskalacije, u što je moguće kraćem roku dostavljaju rukovodstvu kompanije kako bi se poduzele dalje aktivnosti. Model komunikacije u kriznim uslovima na operativnom nivou može se obuhvatiti kroz četiri koraka, i to:

- Prvi korak jeste identifikovanje ciljnih grupa kojima je potrebno prenositi informacije kako unutar organizacije tako i van organizacije. Ove informacije su različitog obima

⁷²Cvetković LJ. "Odnosi s javnošću", Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2008, str. 218.

i značaja, ali i različitog stepena otvorenosti. Cilj koji se ovom prilikom želi dostići jeste postizanje određenog stepena prepoznatljivosti u javnosti.

- Drugi korak se odnosi na komunikaciju sa štampom na bazi saopštenja ili konferencija za štampu. Ove aktivnosti podrazumjevaju odgovarajuću pripremu kao i prezentovanje vjerodostojnih, tačnih informacija o određenim pojavama. U ovom slučaju informacije teku jednosmjerno, od strane kompanije, ali se vrednuju od strane primaoca. Stoga je veoma važno ocijeniti na koji način poslati informaciju a da ona bude na odgovarajući način prihvaćena od strane onih kojima je usmjerena. Uzimajući u obzir da se radi o jednosmjernom sistemu komuniciranja, bilo kakva greška može imati brojne neželjene posljedice.
- Treći segment kriznog komuniciranja na operativnom nivou jeste sistem uvjeravanja. Tačnije, u ovom koraku neophodno je da se javnost uvjeri u tačnost i ispravnost onoga što organizacija saopštava, odnosno da se uvjeri u stavove organizacije i njene interese. U ovom dijelu se podrazumjeva dvosmjerna komunikacija pri čemu prve informacije idu od kompanije a u drugom dijelu se vraćaju povratne informacije od strane javnosti. Prvi tok informacije se vrši putem sredstava javnog informisanja dok se drugi tok vrši na bazi ispitivanja javnog mnjenja o određenim pojavama koje su vezane za kriznu situaciju.
- Posljednji korak u ovim aktivnostima jeste razumijevanje obje strane u ovim sistemima komuniciranja, a koje je moguće realizovati putem telefona, interneta ili pak otvorenih susreta. U osnovi, radi se o dvosmjernoj komunikaciji pri čemu organizacija identifikuje i istražuje šta zapravo javnost treba dok, sa druge strane, javnost nastoji da ocjeni potrebe organizacije.

Nakon što kriza prestane veoma je važno pažljivo analizirati događaje koji su desili tokom krize te identifikovati sistem kriznog komuniciranja kako bi se ukazalo na dobre stvari koje su učinjene i svakako na one koje su imale loš uticaj. Suština je da se identifikuju greške koje su se desile kako se u narednim situacijama ne bi ponavljale.

4. KRIZNI MENADŽMENT ZA VRIJEME TERORISTIČKIH NAPADA KROZ PRIMJER ODABRANIH EVOPSKIH ZEMALJA

Zemlje EU su izložene raznim krizama i katastrofama, kako prirodnim tako i onima koje su rezultat čovjekovog djelovanja. Među ovim krizama, svakako, naročitu važnost imaju teroristički napadi kojima su pojedine zemlje EU posljednjih godina bile izložene. Zemlje EU snose odgovornost za upravljanje kriznim situacijama i ujedno donose odluku o tome da li trebaju eksternu, dodatnu pomoć. Uzimajući u obzir da su katastrofe i terorističke aktivnosti često povezane među državama, tako je često potreban i zajednički odgovor odnosno djelovanje.

EU bi trebala biti u mogućnosti da odgovori na krize kako unutar tako i van EU. Lekcije koje su do sada naučene, iz skorijih događaja, sugerišu da postoji prostor za unapređenje u dijelu efikasnosti, koherencije, brzine raspoređivanja, operativne i političke koordinacije kao i interne i eksterne vidljivosti EU aktivnosti⁷³.

Građani Evrope očekuju od EU kao organizacije i institucije da poduzme odgovarajuće mjere kojima će zaštititi njihove živote i njihovu imovinu ali i koja će omogućiti podršku zemljama koje nisu članice EU, što važan izraz evropske solidarnosti. Jačanje elastičnosti Evrope prema kriznim stanjima predstavlja jedan od ključnih ciljeva interne sigurnosne strategije koja je usvojena krajem 2010. godine. Strategija zahtijeva solidarnost u odgovoru i odgovornost u prevenciji uz naglasak na bolju procjenu rizika kao i upravljanju rizicima u slučaju svih potencijalnih moralnih hazarda.

Klauzula solidarnosti je obuhvaćena u Sporazumu o funkcionisanju EU⁷⁴ koji uvodi pravne obaveze između EU i njenih članica prema kojima one međusobno treba da se pomažu, da asistiraju u slučaju prirodnih katastrofa kao i u slučaju terorističkih napada ili nekih drugih kriza. Kroz implementaciju ove klauzule, EU je usmjerena na bolju organizaciju i na efikasniji krizni menadžment, kako u dijelu prevencije krize tako i u odgovoru na krizna stanja.

Posljednjih godina mehanizam krizne komunikacije je uspostavljen sa ciljem jačanja kapaciteta kriznog menadžmenta EU. Za ove potrebe uspostavljen je Sporazum hitne i

⁷³Crisis management, dostupno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/crisis-and-terrorism/crisis-management_en, pristupljeno: 06.04.2019.

⁷⁴Sporazum o funkcionisanju EU, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A12016ME%2FTXT>, pristupljeno: 10.03.2019.

krizne koordinacije koja definiše pravila za interakciju između EU institucija dok integrisana saradnja među zemljama pojava koordinacija u kriznim situacijama.

Na ovaj način razvijen je generički sporazum za sve tipove krize, kako prirodne tako i one koje su izazvane od strane čovjeka.

Na nivou EU Komisije razvijen je ubrzani sistem oglašavanja ARGUS⁷⁵ koji je kreiran sa ciljem bolje koordinacije i odgovora Komisije na krizna stanja. ARGUS obuhvata sve relevantne usluge Komisije kojima se koordiniraju napori, procjenjuju najbolje opcije za aktivnosti i na osnovu čega se donose odluke oko odgovarajućeg odgovora djelovanja u slučaju hitnih situacija.

4.1. Teroristički napadi u Francuskoj i krizno komuniciranje

Francuska je jedna od evropskih zemalja koja je do danas iskusila brojne terorističke napade. Samo u XXI vijeku identifikovan je 31 slučaj različitih terorističkih napada. Svaki od terorističkih napada, aktivnosti, koji su provedeni ostavili su snažan efekat po javno mnjenje u ovoj zemlji. U kontekstu ovog istraživanja, u kojem je fokus na kriznom komuniciranju, izabran je konkretan teroristički događaj na kojem je ispitano na koji se način organizovalo komuniciranje tokom krize.

4.1.1. Teroristički napad u Francuskoj iz 2015. godine

Francuska je 13. novembra 2015. godine iskusila seriju terorističkih napada. Tačnije, glavni grad Francuske, Pariz, iskusio je seriju terorističkih napada a vijest o ovim napadima je vrlo brzo postala poznata širom svijeta. Napadi su provedeni na šest različitih lokacija uglavnom barova, kafića i restorana u centralnim lokacijama Pariza i to u vrijeme kada se očekivalo da će u ovim dijelovima grada da bude dosta ljudi. Očigledno, primaran cilj napada i jeste bio da se postigne što je moguće veći broj ljudskih žrtava.

U vrijeme oko 21:15 po lokalnom vremenu u Parizu, odjeknula je prva eksplozija u prigradskom naselju Saint-Denis. U isto vrijeme u toku je bio fudbalski meč između Francuske i Njemačke.

Neposredno nakon prve eksplozije desile su se još dvije. Sve tri eksplozije desile su se van stadiona u sjevernom dijelu grada, a načinjene su od strane tri čovjeka koji su nosili

⁷⁵ARGUS, detaljnije na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0662:FIN:EN:PDF>.

identične košulje, odnosno eksploziv ispod košulja. Lider prve eksplozije bio je čovjek koji je prilikom rutinske kontrole ulaska na stadion označen kao sumljiv. Tokom ovog napada, ubijen je bombaš i prolaznik.

Druga eksplozija se desila svega deset minuta nakon ove, na drugom ulazu u stadion, dok se treća desila u fast foodu na stadionu u 21:53 sati. U ovom momentu na stadionu se nalazio i tadašnji predsjednik Francuske François Hollande.

U 21:20 sati, pored napada na stadionu desio se još jedan napad, ovaj put bliže centru grada u desetom distriktu u Alibert Street. Ponovo je napad bio na mjestu gdje se nalazilo mnogo ljudi. Mete su uglavnom bili restorani i barovi. Napadači koji su se kretali u crnom vozilu su bili opremljeni automatskim puškama, kako su svjedoci naveli, i otvarali su vatru. Jedna meta je bio restoran Petit Cambodge gdje je ubijeno 15 osoba dok je veći broj povrijeđen. Druga meta je bio bar Le Carillon. Kasnije, tačnije u 23:32 sati napadi su nastavljeni na jugu u ulici Fontaine au Roi a realizovani su na sličan način. U restoranu La Cosa Nostra i Bonne Biere café ubijeno je pet osoba dok je osam ozbiljno povrijeđeno. Potom, u 21:36 sati napad se dalje nastavio ka jugu, ali uvijek na identičan način. Dalje, napadi se nastavlju te u baru La Belle Equipe bar, gdje je ubijeno 19 osoba, dok je devet ozbiljno povrijeđeno. Nekoliko minuta kasnije, tačnije u 21:40 sati muškarac vezan eksplozivom se raznio u restoranu Le Comptoir Voltaire, koji je lociran na Voltaire Boulevard, što vodi smrti počinioca ali i ozbiljnih povreda drugog čovjeka. Posljednji napad, koji je zapravo i doveo do kulminacije, desio se u periodu od 21:40 do 00:20 sati u Sali koncertne dvorane Bataclan, gdje je 1500 ljudi prisustvovalo koncertu rok benda Eagles of Death Metal. Napadači su još jednom za sebe vezali eksploziv dok su posjedovali i teško naoružanje. Ušli su u dvoranu i otvorili vatru po ljudima koji su se tamo nalazili. Napad se vrlo brzo preokrenuo u napad sa uzimanjem talaca. Pojedinci koji su prisustvovali koncertu uspjeli su da prostor napuste kroz hitni izlaz, dok su se drugi uputili ka krovu. Konačno, napad se završava intervencijom specijalnih jedinica koje su ubile jednog od napadača. Konačan ishod ovog terorističkog napada bio je 130 mrtvih uglavnom drugih nacionalnosti osim Francuskog kao i 8 terorista dok je 350 osoba povrijeđeno, od kojih neki veoma ozbiljno⁷⁶.

Dan nakon napada Islamska država je preuzela odgovorst za ovaj napad te su poslali poruku koja je glasila „Deklaracija o božjem napadu na Paris protiv krstačke Francuske“.

⁷⁶Paris terrorist attacks, “an act of war, highlight dramatically increasing geopolitical risks for France, Esisc.org., [online] Available at: <http://www.esisc.org/upload/publications/briefings/paris-terrorist-attacks-anact-of-war-highlight-dramatically-increasing-geopolitical-risks-for-france/Paris%20terrorist%20attacks%202015%20Eng.pdf>

4.1.2. Organizacija i djelovanje tokom kriznog događaja

Kada se kaže organizacija, u ovom kontekstu, pod njome se podrazumijevaju zvanična tijela, vladina i nevladina, koja su usmjerena na aktivnosti u krizi, u ovom slučaju na teroristički napad. U situaciji kakva se desila u Parizu, za očekivati je da će biti uključena nacionalna tijela ali i evropska kao i međunarodna koji zajednički treba da doprinesu rješavanju problema.

Skoro odmah nakon terorističkog napada, odnosno nakon prve eksplozije na stadionu, predsjednik Hollande je napustio ovo mjesto, prema uputama postupanja u kriznom menadžmentu. Predsjednik se nakon toga uputio u Ministarstvo unutrašnjih poslova gdje je situacija analizirana, te je odlučeno koje i kakve akcije će biti poduzete. Oko ponoći je održan vandredni sastanak ministara kada je i aktiviran među ministarski krizni centar. Predsjednik Hollande je takođe pozvao i nacionalno vijeće odbrane rano ujutro narednog dana.

Odmah nakon sastanka predsjednik Hollande se obratio javnosti i ukazao na događaje koji su se desili. Tom prilikom je istakao da je proglašeno vandredno stanje u cijeloj Francuskoj te da je kretanje građana zabranjeno, dok su granice zatvorene. Takođe, od građana je zatražio da budu snažni. Na ulicama se ubrzo pojavilo 1500 vojnika dok je građanima rečeno da ostanu u svojim domovima. Specijalne snage Francuske grupa RAID (Research, Assistance, Intervention, Deterrence) je takođe uzela učešće u ovom napadu. Podzemne stanice 10 i 11 su bile zatvorene. Dan kasnije predsjednik Hollande se ponovo obratio javnosti i istakao da su napadi planirani u Siriji a da su izvršeni uz pomoć domaćih lica u Francuskoj, te da su napadi predstavljali dio napada ISIL. Takođe, on je istakao da će škole biti zatvorene kao i univerziteti dok se tursitičke atrakcije poput Diznilenda i Ajfelovog tornja, takođe do daljnjeg zatvaraju⁷⁷.

4.1.3. Krizno komuniciranje

Upravljanje komunikacijom tokom posmatranog kriznog događaja bilo je jedno od najvećih izazova u upravljanju ovim napadom. Izvještaji su pokazali sljedeće:

⁷⁷N. Bonnefoy, En quoi consiste l'état d'urgence décrété par Hollande? BFMTV, Available at: <http://www.bfmtv.com/societe/en-quoi-consiste-l-etat-d-urgence-decrete-parfrancoishollande-930011.html>

- Broj za hitne slučajeve u Francuskoj (911) bio je u potpunosti preopterećen.
- Postojala su dva pozivna centra u kojima je radilo četrdeset operatora
- Procijenjeno je da je od šest hitnih poziva odgovoreno na tri
- Sa ciljem obuhvatanja naleta informacija koje su dolazile, vlasti su angažovale dodatnih 160 zaposlenika za rad u pozivnim centrima. Jedna linija je bila posvećena tekućoj istrazi dok je druga linija bila namijenjena za podršku ka žrtvama.

Ono što je važno pomenuti jeste da su mediji u Francuskoj prilično neregulirani i bez restrikcija te imaju neograničeni pristup mjestu događaja, mjestu dešavanja kriminalnih radnji, čak i u periodu dok se odvija istraga.

Tokom napada 2015.godine stanice u Francuskoj su uživo prenosile policijske aktivnosti i radnje, tako da su i napadači mogli da imaju uvid o radnjama koje policija poduzima.

Vlasti tokom napada nisu u dovoljnoj mjeri efektivno koristili društvene medije kako bi dijelili zvanične najnovije informacije o napadima. Prva koordinisana izjava došla je narednog jutra. U satima nakon napada informacijska praznina je samo pojačavala paniku u gradu. U nedostatku informacija iz pouzdanog izvora, netačne i obmanjujuće informacije mogu da vrlo brzo cirkulišu kroz društvene medije. O ovome svakako treba voditi računa u budućnosti.

4.2. Teroristički napadi u Njemačkoj i krizno komuniciranje

Njemačka je, slično kao i Francuska, iskusila brojne terorističke napade kako u XXI vijeku tako i ranije, tokom Hladnog rata ali i prije toga. Posljednjih godina, teroristički napadi koji su pogodili Njemačku najčešće se vezuju za djelovanje ISIL-a.

4.2.1. Teroristički napad u Njemačkoj iz decembra 2016.godine

Njemačka nije bila izolovana od terorističkih napada koji su posljednjih godina pogodili Evropu. Jedan od takvih napada jeste onaj od 19.decembra 2016.godine kada je izvršilac terorističkog akta kamionom pri velikoj brzini ušao u pješačku ulicu Kaiser Wilhelm Memorial Church u Berlinu. Tom prilikom smrtno je stradalo 12 osoba dok je 56 povrijeđeno. Kamion je utonuo u gužvu a zaustavile su ga automatske kočnice. Počinilac ovog terorističkog akta bio je Anis Amri iz Tunisa koji nije uspio da dobije azil. Četiri dana nakon napada počinitelj je ubijen u Milanu od strane policije. Pored toga što je veliki

broj ljudi povređen mnogi su i poginuli. Videozapisi ovog napada su se vrlo brzo proširili u svijetu i pokazali su sav horor ovog događaja, iako su detalji tek kasnije bili vidljivi.

Prvi osumnjičeni je uhapšen ali je kasnije pušten na slobodu zbog nedostatka dokaza. Cijeli događaj je određen kao teroristički akt. Akt je povezan sa djelovanjima ISIL-a koji je u ovom periodu imao snažne aktivnosti sličnog tipa u Evropi.

Nekoliko minuta nakon napada, nadzorne kamere su počinioca uočile na željezničkoj stanici koja se nalazila blizu božićnog bazara. Na stanici on je pogledao u kameru i pokazao islamski znak u kameru⁷⁸. Kasnije je napustio Njemačku i putovao kroz Holandiju, Belgiju i Francusku prije nego je stigao do Italije⁷⁹. Dana 23. decembra oko 3 sata ujutro, Amri je ubijen od strane policije ispred željezničke stanice Sesto San Giovanni blizu Milana⁸⁰. Prilikom rutinske provjere od strane policije počinitelj ovog djela nije imao kod sebe validne dokumente. Tom prilikom Amri je izvukao pištolj i ubio jednog policajca, dok je drugi policajac pucao u Amrija⁸¹.

Njemački tužioc i su 28. decembra saopštili da su uhapsili 40-togodišnjeg muškarca iz Tunisa, za kojeg sumnjaju da je takođe u napad umiješan. Amri je broj telefona ove osobe sačuvao u svome telefonu. On je takođe potvrdio da je napadač poslao glasovnu poruku putem mobilnog telefona kao i sliku ovom kontaktu neposredno nakon napada. Njemačka policija je pretresla domove dvojice osumnjičenih u 03. januara 2019. godine, uključujući i 26-togodišnjeg muškarca iz Tunisa za kojeg je postojala sumnja da je kontaktirao sa Amrijem i da je znao za napad, kao i sa bivšim cimerom Amria⁸².

Nakon što se napad desio, lideri u Njemačkoj su se suočili sa teškim zadatkom oko odgovarajućeg odgovora na ovako užasan događaj. Uzimajući u obzir literaturu kriznog menadžmenta, poznato je da ovakvi govori treba da ispune nekoliko ciljeva:

- Obezbjedenje pouzdanih informacija o tome šta se desilo
- Smirivanje javnosti i pokazivanje empatije i priznavanje emocija poput ljutnje pojašnjavajući onima koji takve aktivnosti čine šta to znači
- Pokazivanje snage i odlučnosti

⁷⁸Berlin Truck Attacker Raised Finger In IS Salute After Hitting Market". lse.co.uk. 4 January 2017. Retrieved 8 January 2017.

⁷⁹Dearden, Lizzie (4 January 2016). "Berlin Christmas market attack: Tunisian man who dined with Anis Amri on eve of massacre arrested as probe continues". The Independent.

⁸⁰Hundreds attend funeral of Polish driver killed in Berlin terror attack". The Telegraph. 29 December 2016. Retrieved 29 December 2016.

⁸¹Berlin attack suspect Anis Amri killed in Milan". 23 December 2016. Retrieved 23 December 2016 – via www.bbc.co.uk.

⁸²"Police raid Berlin homes linked to market attacker Anis Amri". Agence France-Presse. Deutsche Welle. 3 January 2017. Retrieved 4 January 2017.

Govor kancelarke Merkel, koji je uslijedio dan nakon strašnog događaja, imao je dosta pomenutih, klasičnih, elemenata koji su tekli na sljedeći način:

- Šta se desilo? (koji je smisao svega)
- Pokazivanje empatije (žrtve i lični stav)
- Šta napad znači za Njemačku
- Koje će akcije biti poduzete u budućnosti
- Kako dalje treba djelovati

Ipak, nekoliko elemenata je ispušteno. U prvom redu Merkel nije pružila uobičajene elemente i faktore poput činjenice da je kamion uletio na božićnu pijacu, te je ovaj dan opisala kao veoma težak, i direktno je komentarisala ubijene i ranjene. Tek je kasnije tokom govora istakla da se u ovom slučaju radilo o terorističkom činu. Takođe, ona je direktno odgovorila na sumnje da je napadač bio tražilac azila. Uzimajući u obzir činjenicu da je Merkel bila suočena sa kritikama kada je u pitanju politika azila, ona je vjerovatno samu sebe vidjela u konfrontirajućoj situaciji, sa jedne strane zbog političkih razloga i sa potrebom da reaguje što je moguće prije.

Merkelova je dodala da je teško podnijeti da je lice napalo zemlju od koje je tražio azil, odnosno od koje je tražio zaštitu. Ono što je jasno jeste dalideri koji pišu govore ne prate samo ono što nauka govori nego često predstavljaju i političke izjave.

Nakon toga Merkel se usmjerila ka više tehničkim pitanjima, te je objasnila da se nalazi u direktnom kontaktu sa ministrom unutrašnjih poslova, predsjednikom i gradonačelnikom Berlina. Dodala je da će u narednih pola sata biti formirano tijelo pod nazivom "Sicherheitskabinet". Kasnije tokom dana ona je istakla da će posjetiti mjesto zločina. Umjesto da pošalje poruku da će ona da riješi neka pitanja, saopštila je da će stvari biti zajednički riješene. To je kod slušaoca izazvalo stav da će svi biti zajednički uključeni u rješavanje problema, misli se na sve građane a ne samo na vlasti. Ona je takođe pokušala da pošalje poruku da razumije emocije generalne javnosti koristeći frazu „znam daće za nas biti teško da živimo sa činjenicom da“.. i „milioni ljudi i ja se jutros pitamo kako možemo da živimo sa ovim“. U svakom slučaju ona je dodala da nema jednostavan odgovor na ovo pitanje. Zapravo, Merkel je rekla da i možemo i ne možemo da živimo sa time. Ona je istakla da građani ne smiju biti paralizovani strahom te da, prema njenom mišljenju, Njemačka će povratiti snagu i nastaviti da živi život kakav Njemačka želi – slobodan,

zajednički i otvoren. Međutim, ostalo je da se vidi kako će narod Njemačke da djeluje na ovu otvorenost nakon surovih napada.

4.2.2. Neispravna istraga i opstrukcija pravde

Dana 17. maja 2017. godine Ministarstvo unutrašnjih poslova Berlina je saopštilo da je već u novembru 2016. godine obavješteno o tome da je Anis Amri umiješan u kriminalne radnjevezane za trgovinu drogom. Samo na osnovu ovih saznanja vlasti su mogle da uhapsu Anrija ali to nisu učinile. Pokrenute su mjere kojima se nastojalo utvrditi u kojoj su mjeri ove informacije sakrivene od strane kriminalne policije u Berlinu nakon što se napad desio⁸³. Nekoliko dana kasnije, dok se još uvijek odvijala istraga oko opstrukcije pravde, ministar unutrašnjih poslova je izjavio da su manipulacije oko podataka o Amriju izvršili službenici kriminalne policije⁸⁴.

Istražna komisija je formirana 22. maja 2017. godine koja je sa radom počela u julu. U međuvremenu, imenovan je specijalni tužilac za ovaj slučaj.

Pored toga, odnosno pored ove istrage koja je bila usmjerena ka istrazi oko predmeta Anri, nacionalna televizija je 01. juna objavila vijest da oni službenici koji su bili određeni da prate slučaj Anrija zapravo neke izvještaje krivotvorili, te su u predmet stavili i neke neistinite izvještaje koji se za ovu osobu vezuju⁸⁵.

4.3. Teroristički napadi u Velikoj Britaniji i krizno komuniciranje

Velika Britanija, kao i ostale zemlje EU, nije bila imuna na terorističke napade. Intenzitet terorizma i njegova učestalost, poslednjih godina postaju sve važniji, sve kritičniji za Veliku Britaniju. Prije 2000-toj većina terorističkih napada uglavnom je bila vezana za konflikte u Sjevernoj Irskoj. Takođe, krajem XX vijeka konflikti koji su se javljali bili su učestali od strane terorističkih grupa sa Bliskog Istoka dok su danas najčešće teroristički napadi vezani sa islamskim ekstremizmom.

Kako bi se ispitala komunikacija u krizi, ovom prilikom analizira se teroristički napad na Mančester stadion u junu 2017. godine.

⁸³Hat das LKA im Fall Amri Fehler verschleiert? ", (german) retrieved 4 June 2017.

⁸⁴"Weitere Manipulationen an Akte Amri", (german) retrieved 4 June 2017.

⁸⁵"LKA-Beamter täuschte Amri-Observation vor", (german) retrieved 4 June 2017.

4.3.1. Napad na Mančester stadion 2017. godine

Napad na Mančester stadion u Velikoj Britaniji bio je samoubilački napad koji se desio 22. maja 2017. godine. Pripadnik radikalnog islama je detonirao ručno pravljenju bombu u momentu kada su ljudi napuštali Mančester Arenu, nakon koncerta američke pjevačice Ariana Grande. Incident je tretiran kao akt terorizma. Prilikom ovog terorističkog akta poginule su 23 osobe, uključujući i napadača dok je 139 osoba povrijeđeno a preko polovine su bila djeca. Nekoliko stotina građana je pretrpilo psihološke traume. Osoba koja je aktivirala bombu i koja je bila samoubica bio je Salman Ramadan Abedi, 22-godišnjak koji je imao Libijsko porijeklo. Nakon inicijalnih sumnji u terorističku mrežu, policija je kasnije saopštila da vjeruje da je ovo lice uglavnom samostalno djelovao, ali da su drugi bili svjesni njegovih planova.

Ono što je važno pomenuti kada je u pitanju ovaj događaj jeste da je koncertu prisustvovalo 14.200 osoba⁸⁶. Pored toga brojne osobe su bile i na ulazu u dvoranu u momentu eksplozije.

Prema dokazima koji su izneseni, bomba je bila dovoljno jaka da ubije osobe koje su se nalazile na 20 metara od eksplozije⁸⁷.

4.3.2. Aktivnosti nakon događaja

Oko tri sata nakon što se desio incident, policija je izvršila kontrolu eksplozije nad odjećom koja je u blizini mjesta događaja pronađena, ali je kasnije potvrđeno da se radi o napuštenoj odjeći koja nije opasna i koja nije u vezi sa napadom.

Stanovnici kao i taksi vozači su ponudili besplatan prevoz ili smještaj onim koji su ostali zatečeni na mjestu dešavanja. Ove ponude su se širile društvenom mrežom Twitter. Roditelji koji su bili odvojeni od njihove djece koja su prisustvovala ovom događaju, nepredvidivo nakon eksplozije. Hotel koji se nalazio u blizini je ponudio smještaj za sve one koji su zbog situacije trebali smještaj kao i za roditelje koji su bili odvojeni od njihove djece. Pored hotela i hramovi koji su se u blizini nalazili ponudili su smještaj onima koji su preživjeli napad.

⁸⁶"Manchester One Love concert: 'Thousands make false ticket claims'". BBC News. 1 June 2017. Archived from the original on 1 June 2017. Retrieved 1 June 2017.

⁸⁷Pidd, Helen (9 June 2017). "Manchester Arena bomb was designed to kill largest number of innocents". The Guardian. Archived from the original on 10 June 2017. Retrieved 10 June 2017.

Željeznička stanica Manchester Victoria, koja se djelimično nalazi ispod arene, je evakuisana i zatvorena, dok su sve usluge otkazane⁸⁸. Eksplozija je prouzrokovala štetu na stanici koja je ostala zatvorena sve dok se ove popravke nisu izvršile. Željeznička stanica je otvorena osam dana kasnije, nakon što je i policijska istraga kompletirana i nakon što su sve popravke provedene.

Nepsoredno nakon ovog događaja vlasti su odlučile da podignu stepen krize u zemlji na najveći nivo. Ovakav stepen kriznog stanja je ostao aktivan sve do 27 maja, kada je ponovo vraćen na prijašnji nivo. Nepsoredno nakon napada aktivirana je operacija „Temperer“ po prvi put im je omogućeno da 5000 vojnika pojačaju policijske snage i zaštite pojedine dijelove zemlje⁸⁹. Turističke atrakcije obilaska Parlamenta kao i Bakigemske palate su otkazane do 24.maja dok su vojnici bili raspoređeni i na čuvanju vladinih poslovnih zgrada u Londonu.

Dana 23.maja ISIL se obratio javnosti i tvrdio da je napad proveden od strane vojnika kalifata.

Mančester arena je ostala zatvorena do septembra 2017.godine a koncerti koji su zakazani su ili otkazani ili premješteni na druge lokacije. Arena je ponovo otvorena 09.septembra koncertom za dobrotvorne svrhe.

Pored toga vlasti su najavile dodatnih 13 miliona funti nadoknade za brojne javne usluge u Mančesteru.

4.3.3.Šta je bilo loše, neodgovarajuće

Kada su u pitanju neke neželjene radnje i aktivnosti koje su se desile prilikom ovog događaja, tu je svakako važno pomenuti siromašne komunikacije kao i siromašne procedure između hitnih službi u noći između bombaškog napada i reakcije vatrogasaca koji su bili držani od mjesta dešavanja i koji nisu bili u mogućnosti da pomognu javnosti, zaključeno je u izvještajima nakon ovih napada.

Izvještaji su kasnije pokazali da neposredno po događaju u kojem su poginule 22 osobe i stotine povrijeđeno, vatrogasne službe kao i spasilačke ekipe (GMFRS) nisu bile u

⁸⁸Deaths, injuries after reports of explosion at Ariana Grande concert at Manchester Arena: Police". ABC News. 22 May 2017. Archived from the original on 23 May 2017. Retrieved 22 May 2017.

⁸⁹"PM Theresa May raises UK threat level to 'critical'". ITV News. 23 May 2017. Archived from the original on 23 May 2017. Retrieved 23 May 2017. Raising the level to critical means that military personnel could be deployed to support armed police officers – part of a plan known as Operation Temperer.

mogućnosti da stignu na vrijeme na mjesto dešavanja, i nisu odigrale nikakvu ulogu dva sata po događaju koji se desio.

Neuspjeh u komunikacijama

Izvještaji su kasnije ukazali da komunikacije nisu na kvalitetan način obavljale svoj posao. Zaključeno je da su postojale siromašne komunikacije kao i siromašne procedure. Vatrogasna sužba je zapravo bila vandešavanja i nije imala prisustvo na tački dešavanja koju je uspostavila policija, te su bili malo svjesni šta se zaista dešava u Areni. Izvještaj je takođe pokazao da je inspektor policije Mančester objavio operaciju Plato – unaprijed. To je dogovoreni plan između hitnih službi u odnos na reagovanje terorističkih napada, neposredno nakon što se napad desio. Izvještaj je pokazao da nije bilo zajedničke komunikacije među agencijama unutar operacije Plato, niti je postojalo zajedničko razumijevanje njihovih implikacija.

Vatrogasci su se suzdržavali od odgovora

Vatrogasci su bili locirani dvije milje od mjesta dešavanja, te se uprkos protokolu koji omogućava da radnici hitnih službi nastave da djeluju prilikom terorističkih napada, vatrogasne službe su držane van ove opasnosti. U izvještaju je navedeno da su u periodu napada donesene pragmatične procjene. U svakom slučaju ukoliko se u budućnosti dese neki slični napadi posebno je važno da komunikacija među agencijama bude kvalitetnija i provedena u inicijalnim fazama napada.

4.4. Belgija, teroristički napad i kvalitet komunikacije

4.4.1. Teroristički napad u Belgiji iz marta 2016. godine

Na dan 22.03.2016.godine u periodu jutarnje gužve i ubrzanosti, Belgija je postala meta dva teroristička napada – jedan na aerodromu „Zaventem national airport“ a drugi na podzemnoj stanici „Maelbeek underground“. Dvije bombe su eksplodirale u ranim jutarnjim satima, tačnije oko 9 sati ujutro, prvo na aerodromu a nakon toga na podzemnoj stanici. Treća neeksplodirana bomba je kasnije pronađena. Eksplozija na aerodromu je usmrtila 12 ljudi, kao i dva počinitelja, dok je skoro stotinu ljudi povrijeđeno. Vrlo brzo je postalo jasno da su u pitanju samoubilački napadi. To je upravo i potvrđeno od strane

saveznog javnog tužitelja. Dva počinitelja ovog slučaja su stradala u nesreći, dok je treći uspio da pobjegne sa aerodroma, ali je kasnije tokom aprila uhapšen.

Druga eksplozija koja se desila na podzemnoj stanici, nekoliko minuta nakon eksplozije na aerodromu, je usmrtila 20 osoba kao i izvršioca ovog čina, dok je više od sto drugih ljudi zadobilo povrede. Sedam dana kasnije ukupan broj smrtno stradalih lica je povećan na 32, od čega je 17 bilo Belgijanaca dok je 15 bilo stranaca. Broj povrijeđenih lica je povećan na 340 osoba.

Isti dan kada je ovaj napad izveden, teroristička grupa IS je preuzela odgovornost za napad. Kasnije je došlo do spoznaje da su osobe koje su napad izvele došle iz Sirije i pripadale su istoj terorističkoj grupi koja je u 2015. godini izvela napad u Francuskoj.

4.4.2. Uspostavljanje kriznog centra i tok komunikacije

Odmah nakon što su se desili napadi, pokrenut je rad Kriznog centra koji je između ostalog bio u obavezi da osigura kvalitetan tok informacija tokom krize.

Koordinacijski i krizni centar Vlade je centralna tačka za komunikaciju i kontakte Vlade koji je zadužen za sakupljanje, analiziranje i slanje informacija, hitnih informacija tokom 24 sata svakoga dana. Ranije vježbe i testiranja koji su provedeni su pokazali da postoji potreba sa centralnom menadžerskom jedinicom kao i decentralizovanim operativnim jedinicama.

Na dan 22 marta Krizni centar je organizovao koordinacijski sastanak odmah nakon što su se eksplozije desile, odnosno nakon 08:06 sati ujutro. Unutar deset minuta provedena je evakuacija aerodroma, ojačane su sigurnosne mjere i na regionalnim aerodromima kao i velikim željezničkim stanicama, pojačana je opreznost u drugim oblicima javnog saobraćaja pojačane su policijske i vojne snage na ulicama kao i u kritičnim odnosno ključnim kompanijama, dok je cijela podzemna željeznica evakuisana. Ministar unutrašnjih poslova je proglasio odnosno otvorio fazu hitnog planiranja već u 9 sati ujutro.

Ono što je naročito važno jeste da se osigurao direktan tok informacija. U momentu kada je hitni plan usvojen, aktivirane su i jedinice koje djeluju unutar Kriznog centra. Njegov zadatak je bio da obezbjedi informacije javnosti. Komunikacija je realizovana putem alata za upozorenje „BE-Alert“ koji omogućava da se građani vrlo brzo obavjeste putem telefona, maila ili društvenih mreža o kriznom stanju. Kasnija istraga je pokazala da se

ovaj sistem treba unaprijediti platformom za komunikaciju i praćenje. Ova platforma ima sljedeću misiju:

- Direktna komunikacija sa menadžerskim jedinicama koje su dužne da iste odmah implementiraju
- Koordiniranje odluka i provođenje
- Permanentno praćenje i provjera odluka koje su donesene, bez kašnjenja.

Kasnija istraživanja, provedena nakon što se teroristički napad desio, su pokazala da krizni centar nije adekvatno nadgledao proces donošenja odluka. Ipak, sistemsko praćenje odluka je od ključne važnosti u ovim situacijama. Platforme za praćenje obezbjeđuju određena olakšanja. Komunikacijska platforma direktno dodjeljuje odluke menadžerskim jedinicama kao i svim ostalim učesnicima u procesu koji odluke trebaju implementirati. Tu su uključene transportne kompanije, nuklearne stanice, škole itd.

Sistem za incidente i krizni menadžment, koji je uveden, može doprinijeti poboljšanju toka informacija u budućnosti, pokazala su istraživanja nakon što se ovaj napad u Belgiji desio. Ovdje se radi o sigurnoj internet platformi koja uključuje i informiše sve službe koje su uključene u upravljanje kriznim situacijama a koje se odnose na implementiranje mjera Kriznog centra.

4.4.3. Sigurnosne mjere koje su poduzete

Stepen prijetnje u Belgiji je vrlo brzo po ovim napadima povećan na nivo 4, što je najveći nivo pripravnosti. Aerodrom je odmah zatvoren. Isto se desilo i sa podzemnom željeznicom u Briselu, dok je i ostatak javnog prevoza takođe zaustavljen. Zgrada Evropske Komisije u Briselu kao i osale zgrade ustanove u ulici *Rue de la Loi* su bile zatvorene. Nakon toga proglašena su tri dana žalosti u Belgiji i organizovane su nakon toga komemoracije za poginule.

4.4.4. Aktivnosti Predstavničkog doma

U Parlamentu Belgije sve sjednice su otkazane, ali je planirana sjednica održana 24 marta. Predsjednik Siegfried Bracke je primao izraze saučešća zbog terorističkih napada. Nakon toga su uslijedile izjave stavova lidera po pitanju različitih političkih formacija koji su iznosili svoja mišljenja o nastalom problemu odnosno o nastaloj situaciji. Takođe, ozbiljna pitanja su upućena i Vladi njenoj reakciji. U aprilu, tačnije 11.04.2016.godine glavne

političke formacije u Predstavničkom domu su dale zajednički prijedlog oko uspostavljanja istražnog komiteta vezano za terorističke akte u zemlji⁹⁰. Dan kasnije odbor za pravosuđe je jednoglasno usvojio ovaj prijedlog, a time su stvoreni uslovi da ovaj prijedlog kasnije razmatra parlamentarna skupština.

Istražni komitet je uspostavljen u skladu sa Ustavom Belgije kojim je Parlamentu data mogućnost da provodi istragu. Kako bi proveo istragu o nekom pitanju ili problemu, Predstavnički dom Parlamenta Belgije ima mogućnost da uspostavi ovo tijelo za istragu. Zadatak ovog odbora jeste da provede istragu i da o svome radu podnese izvještaj i ponudi prijedloge. Konačan rezultat rada ovog odbora jeste dostavljanje izvještaja.

Taj izvještaj mora da bude javan i mora da obuhvati zaključke u istraživanju kao i komentare te preporuke za usvajanje eventualne legislative.

4.4.6. Zadaci i smjernice istražiteljskog komiteta po pitanju terorističkih napada

Istražiteljskom komitetu date su u nadležnost odnosno dati su mu zadaci da hronološki istraži i rekonstruiše sve činjenice koje su dovele do napada 22.03.2016.godine, da analizira prvi odgovor prema žrtvama, da istraži da li su svi odgovarajući odjeli radili u skladu sa odgovarajućim ponašanjem kada je u pitanju prijetnja terorista, trebali su da analiziraju uzrok razvoja radikalizma, da analiziraju evoluciju postojećeg sistema krivičnog prava i njegovu primjenu u borbi protiv terorizma. Izričito je naglašeno da ovaj komitet ne treba da bude zamjena sudskim istragama koje se provode.

4.4.7. Usvajanje hitnog plana u terorističkim aktivnostima

U Belgiji postoje opšti i posebni planovi za hitne intervencije. Hitni planovi su koordinirani u prvoj fazi na nivou opštine, a nakon toga pokreće se plan na pokrajinskom nivou a nakon toga ministar unutrašnjih poslova isti pokreće na federalnom nivou. Takav hitni i interventni plan, koji bi trebao da bude integrisan u jednu koherentnu i globalnu regulativu mora da bude dovoljno generalan, ali takođe mora da sadržava specifične sekcije, dijelove, sa veoma praktičnim i specifičnim mjerema u zavisnosti od tipa katastrofa (ne samo teroristički napadi nego i hemijski, biološki ili nuklearni).

⁹⁰Chambre des Représentants de Belgique, DOC 54 1752/001, dostupno na: <http://www.lachambre.be/FLWB/PDF/54/1752/54K1752001.pdf>, posjećeno: 01.03.2019.

Hitne i intervente usluge su podijeljene kroz geografska područja koja ne favorizuju uvijek međusobnu saradnju, kako je i pokazano 22. marta kada hitne službe iz Brisela i Flemish Brabant nisu bile spremne na saradnju. Ova saradnja zbog toga mora da bude bolje organizovana i implementirana.

U mnogim planovima element terorizma je takođe izostavljen, što nije bilo u skladu sa povećanjem nivoa rizika i pretnji u zemlji na 3 i 4. Upravo je to razloga zašto je 01.03.2016.godine, nešto više od mjesec dana od napada, izdata kraljevska uredba kojom se zahtijeva uspostavljanje nacionalnog plana za hitne slučajeve u situacijama terorističkih napada. Prema ovoj uredbi, guverneri koji se nalaze na čelu provincija su u obavezi da izrade hitni plan a provinciju sa ciljem borbe protiv terorizma. Ovo je dobra šansa da se evoluiraju postojeći hitni i interventni planovi te da se usvoje kroz regulativu.

4.4.8. Posebne situacije za međunarodni aerodrom i podzemnu željeznicu

Specijalni, hitni planovi za aerodrom u Briselu nije uključivao bilo koju sekcesiju koja se odnosila na terorizam. Kasnija istraga je pokazala da se to moralo promijeniti što je moguće prije. Plan bi trebao da uključi tok saobraćaja kako bi se olakšalo pružanje pomoći. Važno je da se osigura pojednostavljen dolazak i odlazak sa aerodroma u ovim situacijama. Takođe, od važnosti je i plan evakuacije koji aerodrom mora da ima a koji redovno mora da bude ažuriran. S obzirom da je aerodrom međunarodni, ovaj plan treba biti dostupan na nekoliko jezika. Kada se nakon napada nastavi „normalan život“ na aerodromu, potrebno je pronaći balans između sigurnosti i ekonomske aktivnosti. Pored aerodroma i podzemna željeznica treba da usvoji određene korekcije. Naime, sedam minuta nakon napada željeznica je bila zatvorena. Pitanje koje je postavljeno u ovom slučaju jeste da li je željeznica trebala odmah biti zatvorena te da li je ova odluka mogla biti bolje iskomunicirana.

4.4.9. Krizni centri, informacije treba da glatko cirkulišu a odluke da se jednostavno implementiraju

Ovom prilikom ukratko će se prikazati ključne operacije koje je krizni centar provodio tokom terorističkog napada u Briselu. Postoje brojne zabrinjavajuće tačke koje se tiču organizacije, procesa odlučivanja kao i monitoringa i implementacije odluka.

4.4.10. Upravljačka jedinica kriznog centra koja preuzima kontrolu

Koordinacioni i krizni centar Vlade predstavlja centralnu tačku kontakta Vlade koji sakuplja, analizira i širi hitne informacije 24 sata dnevno, sedam dana u sedmici. Vježbe u kojima je simuliran teroristički napad je pokazao da postoji potreba za centralnom menadžerskom jedinicom i decentralizovanom operativnom jedinicom. Ovi nalazi su objedinjeni u nacionalnom planu za hitne intervencije od 01. maja 2016. godine. Ovaj plan još uvijek nije bio na snazi u momentu napada.

Krizni centar je odmah 22 marta, kada se desio napad, organizovao koordinirajući sastanak. Učesnici su na ovaj sastanak došli na veoma nepristupačan način.

U roku od deset minuta, donesene su ključne odluke i to: evakuacija aerodroma, povećanje mjera sigurnosti na regionalnim aerodromima na velikim željezničkim stanicama, povećanje budnosti autobuskih i tramvajskih stanica i kompanija, pojačano prisustvo policije i vojske, povećana budnost u nuklearnim stanicama, lukama kao i ključnim kompanijama te zatvaranje cijele podzemne mreže u Briselu.

4.4.11. Komunikacijski proces

Vlasti u Belgiji su svjesni potrebe da komunikacija u kriznom periodu mora da glatko teče. Na dan napada u Briselu 22. marta 2016. godine, identifikovani su određeni problemi u komunikaciji, kako u Kriznom centru tako i kroz ASTRID⁹¹ mrežu kao i mobilne mreže. ASTRID mreža treba određena poboljšanja. U momentu kada se napad desio ova mreža je vrlo brzo postala preopterećena, kako zbog tehničkih poteškoća tako i zbog neodgovarajuće primjene od strane osoba koje su u ovaj proces uključene. Naime, korištenje uređaja koji podržavaju ovu mrežu nije jednostavno. Iz toga razloga je i preporučeno da se ASRID koristi kao multidisciplinarni kanal, odnosno platforma za hitne službe te da se njegovi kapaciteti prošire na ASTRID radio kako bi bio efikasniji u primjeni ali i jednostavniji za upotrebu.

Pored navedenog, rezultati su pokazali da i mobilne mreže trebaju da se pojačaju. U Belgiji djeluju tri mobilna provajdera koja su se u momentu napada suočila sa zastojem u mreži kada je veliki broj ljudi počeo da koristi mrežu, odnosno kada su intenzivno počeli da je koriste u isto vrijeme.

⁹¹ASTRID predstavlja mrežu za hitne slučajeve u Belgiji koji djeluje kao samostalni operator za sve hitne službe – policija, vatrogasci, hitna medicinska služba.

4.5. Švedska, teroristički napad i kvalitet komunikacije

Švedska je do danas iskusila nekoliko terorističkih napada, koji datiraju uglavnom od 70-tih godina XX vijeka. Posljednji u nizu ovih napada jeste napad iz 2017. godine, kada je lice, koristeći se teretnim vozilom velikom brzinom udario u prepunu pješačku zonu u Štokholmu. Ovaj napad je rezultirao sa pet žrtava. Počinilac ovog terorističkog djela bio je 39-godišnji muškarac rođen u Sovjetskom Savezu a sada građanin Uzbekistana. Za razliku od drugih terorističkih događaja za ovaj napad odgovornost nije preuzeo niti ISIL niti neka druga teroristička organizacija.

4.5.1. Osnovi detalji napada iz 2017. godine

Muškarac koji je proveo napad u Štokholmu u aprilu 2017. godine, odlučio je da napad provede tokom popodneva kada se na atraktivnom području nalazi mnogo ljudi, građana i turista. Napad je otpočeo u 14,50 po lokalnom vremenu a izveden je tako što je otet kamion koji je razvozio pivo i to dok je vršio dostavu u ulici koja se nalazi u centru Štokholma. Prema saopštenjima, vozač je pokušao da zaustavi napadača, odnosno kradljivca vozila, tako što je stao ispred vozila, ali se vozilo nastavilo kretati ka njemu bez zaustavljanja.

Nakon toga otmičar je vozio kamion velikom brzinom i pri takvoj brzini ušao u pješačku zonu, jednu od glavnih pješačkih zona, vozeći se tako 500 m. Svjedoci su istakli da se vozač pokušavao usmjeriti na djecu dok je vozio cik-cak ulicom⁹². Napad je završen tako što je kamion udario u robnu kuću na uglu ulica Drottninggatan i Mäster Samuelsgatan. Nakon toga kamion se zapalio, ali je požar brzo ugašen od strane vatrogasaca. Otmičar je iskočio iz kamiona i pobjegao. U kamionu je pronađena i bomba koja je izrađena ručno. Policijski izvori su saopštili da je ova naprava pronađena u torbi i da nije bila detonirana, ali su istakli da je napadač bio spaljen. Kasnije je iz policijske službe saopšteno da su sumljivi objekti pronađeni na mjestu vozača koji bi mogli da budu bomba ili uređaj za paljenje, te se dalje istraživanje čekalo.

U ovom napadu poginulo je pet osoba. Četiri žrtve napada su umrle ili na licu mjesta ili neposredno na putu do bolnice. Na press konferenciji koja je održana dan nakon napada, vlasti su saopštile da je 15 osoba smješteno u bolnicu pri čemu devet ima ozbiljne povrede.

⁹²"Briton among four killed in Stockholm terror attack". The Telegraph. Archived from the original on 9 April 2017.

Osumnjičeni počinitelj ovog terorističkog čina je mogao biti brzo identifikovan i uhapšen. Djelo koje se desilo je istraženo i ocijenjeno kao teroristički akt. Događaj je imao uticaj na mnogo ljudi i ujedno je prouzrokovao veliku panju i zabrinutost među građanima. Pored toga, događaj je pogodio i nekoliko funkcija u društvu. Neke društvene aktivnosti su posebno bile pogođene poput policije, zdravstvene njege, opštinskih hitnih službi te javnog transporta.

Evaluacija događaja iz aprila 2017. godine, posebno u dijelu upravljanja kriznim stanjem može da se obuhvati kroz sljedeće:

- Efektivna i koordinirana akcija u slučaju terorističkih napada i kriznih stanja zahtijeva sistemsko planiranje, obuku kao i praksu
- Neophodno je da bude uspostavljen efektivan lanac u hitnom planiranju
- Potrebno je razviti spremnost na hitne slučajeve
- Komunikacija između društveno važnih učesnika treba da bude osigurana kroz namjensku mrežu za mobilne podatke za aktere javnog reda, sigurnosti, zdravlja i odbrane
- Društvu su potrebni efikasni kanali za komuniciranje sa javnošću u krizi a od posebne važnosti jeste krizno komuniciranje u slučaju sa fatalnim ishodom prilikom terorističkih aktivnosti
- Potrebne su pripreme u postupanju sa dužim zastojećima u javnom transportu, posebno ukoliko se očekuje da bi napadi mogli da se dese u javnom prevozu
- Mjere treba da povećaju snagu i kapacitete mobilne mreže
- Društvo treba da jača svoju sposobnost prilikom identifikovanja i suočavanja u ozbiljnim situacijama

4.5.2. Odgovori na napad

Kao inicijalni odgovor na napad Parlament i metro sistem su bili zatvoreni, dok je centralna stanica u Štokholmu bila evakuisana. Svi vozovi koji su vodili ka i iz Štokholma su obustavljeni, a promet se postepeno nastavio tek uveče. Premijer Švedske, Stefan Löfven, je izjavio da se čini da je napad bio teroristički, te da će ga policija kao i sigurnosne službe tako tretirati.

Neposredno nakon napada kontrole granice Švedske su pojačane, a putnici iz drugih zemalja, uključujući i nordijske zemlje, su bili dužni da nose sa sobom pasoše. Ipak, sigurnosna služba Švedske nije povećala stepen rizika sa nivoa 3 (na skali od 1 do 5).

Nekoliko koraka koji su provedeni prilikom napada jesu sljedeći:

- Gradski menadžment je bio informisan o događaju oko 15 časova, kao i centralni krizni menadžment
- Sve policijske snage su događaj okarakterisale kao teroristički napad
- Prvi dispečer koji je alarmirao događaj je istakao da se desila automobilska nesreća. Prvi policajci koji su na lice mjesta stigli prvo su evakuisali građane sa mjesta događaja. U prvom momentu to je bio teško jer su neki vjerovali da se samo desila automobilska nesreća⁹³.

Kada su u pitanju krizna stanja veoma je važno da postoji saglasnost oko određenja koji se tip krize zaista desio. Ukoliko o tome ne postoji saglasnost, problem koji se javlja jeste otežano djelovanje i postupanje sa građanima, kako se to i u ovom slučaju desilo.

Sveukupna procjena:

Generalno posmatrano, upravljanje kriznom situacijom koja se desila u aprilu 2017. godine je bila zadovoljavajuća i dobro je funkcionisala. Individualni naponi kao i preuzimanje rizika su premašili očekivanja u mnogim situacijama. Događaj se desio tokom dana što je doprinjelo brzom odgovoru na krizu. Isto tako, događaj je uključio izazove koji su se razlikovali od onih kojima je društvo inače upravljalo.

Iskustva iz nacionalnih i međunarodnih terorističkih događaja sa smrtnim ishodom pokazuju važnost brzog odgovora i spajanja mjesta događaja sa počiniocima, visoka mogućnost djelovanja uprkos nejasnoj situaciji, brza njega i transport do bolnice kao i visoka spremnost za sekundarne napade ili posljedice.

Procjenjuje se da je upravljanje uglavnom dobro provedeno u navedenim područjima. Ipak, primjetni su i nedostaci u inicijalnoj fazi, ali oni nisu bili trajni tokom trajanja operacije. Bilo je nedostataka u momentima alarmiranja na štetan događaj. Pojavio se nedostatak, manjak sposobnosti među učesnicima koji su razvijali i dijelili određene radnje. Saradnja treba da bude bazirana kako na vlastim potrebama ali i na potrebama stejkholdera sa ciljem postizanja zajedničkih ciljeva i koordinacije.

Odgovorni učesnici u ovom programu su imali dovoljno kapaciteta da se nose sa ovim inicijalnim događajem. Društvu je nedostajalo, u prvom redu, dovoljno kapaciteta da inicijalno zadovolji potrebe javnosti – SOS alarm je bio na rubu prekoračenja dok je mobilna mreža bila preopterećena.

⁹³MSB, 2018, 73

Duži period trajanja događaja bio bi veoma izazovan. Kratak tok događaja značio je da je uticaj na ovaj događaj limitiran. Isti nedostaci u upravljanju ovim događajem mogu da budu glavne posljedice kod većih ili više simultanih događaja

Sa ciljem da se dostigne efektivnost i koordinirani naponi u većim ili višestrukim događajima sa fatalnim ishodom potrebno je da postoji značajan podsticaj za društvo. Važno je da svi učesnici brzo sarađuju i da daju odgovor i osigurati izdržljivost.

Kolektivni resursi društva treba da budu iskorišteni kroz zajednicu učesnika kao i kroz sistematsko planiranje obrazovanje i praksu

Isti scenario sa višestrukim simultanim događajima u slučaju nastavka terorističkih aktivnosti nikada nije praktikovan. Procjenjuje se da akteri mogu poduzimati zajedničke pripreme koje takođe uključuju glavne i višestruke događaje sa kontinuiranim smrtnim ishodima ili sličnim tragedijama. Uspjeh je da svaki igrač ima mogućnost da sagleda cjelinu.

Informacije o događaju koji se desio veoma brzo se širio putem društvenih mreža ali i kroz tradicionalne medije. Čak su i vlasti stalno informisale o događajima o njihovim web stranicama. Informacije su se širile kroz nekoliko kanala i sadržavale su i potvrđene i nepotvrđene podatke, od kojih su neke bile nekorektne.

4.6. Bosna i Hercegovina i komunikacija tokom terorističkih napada

Bosna i Hercegovina, kao i druge zemlje iz EU i okruženja, nije imuna na terorističke aktivnosti i djelovanja. Neke statistike pokazuju da se u BiH desilo oko 160 terorističkih napada u kojima je smrtno stradalo 75 osoba dok je 149 ranjeno⁹⁴. Istraživanja o terorističkim aktivnostima u BiH uglavnom ističu da je do početka 90-tih godina XX vijeka terorizam u BiH bio skoro nepoznat, osim jednog napada iz 1972.godine kada su ekstremisti napali vojnike tadašnje JNA a tom prilikom je poginulo 13 pripadnika JNA. Od početka 90-tih godina do danas uspostavljene su različite paravojne formacije, terorističke organizacije koje su izvodile brojne napade. Njihove mete bili su civili ali i policijske stanice, vjerski objekti, povratnici, kasarne itd.

⁹⁴Terorizam / Od 1970. do 2016. godine u BiH ubijeno 75 ljudi u 160 napada, dostupno na: <https://www.radiosarajevo.ba/vijesti/bosna-i-hercegovina/od-1970-do-2016-godine-u-bih-ubijeno-75-ljudi-u-180-napada/269974>, pristupljeno: 10.04.2019.

4.6.1. Teroristički napad na vojnike OS BiH u Rajlovcu

U novembru 2015. godine teroristički napad se desio u Rajlovcu u Sarajevu, kada su pripadnici oružanih snaga napadnuti od strane jednog lica. Naime, lice NN, starosti između 30-35 godina, je noseći u rukama vatreno oružje, atomatsku pušku, ušlo u prostor sportske kladionice gdje su se nalazile uposlenice ovog objekta i pripadnici oružanih snaga, dva lica koja su ovom prilikom smrtno stradala, te još neka lica. Lice je sa vatrenim oružjem ušlo u objekat i isplatio hitce u pracu pripadnika oružanih snaga koji su tom prilikom izgubila život.

Nakon toga, lice sa vatrenim oružjem je ušlo u gradski autobus i tu je uočio uniformisanog pripadnika oružanih snaga prema kome je takođe otvorio vatru, nakon čega se između objekata udaljio od glavne saobraćajnice u nepoznatom pravcu.

Neposredno nakon toga, počinitelj ovog djela je identifikovan, kao i njegova adresa stanovanja. Kada je osoba locirana na mjestu stanovanja a u momentu dok su policijski službenici prilazili stambenom objektu, iz stana u prizemlju se začula jaka detonacija, nakon čega su policijski službenici utvrdili da se radi o aktiviranju NN eksplozivne naprave i tom prilikom je došlo do teškog povređivanja počinioca ovog djela⁹⁵.

4.6.2. Komunikacija tokom terorističkog akta

Analizirajući dostupne izvještaje o počinjenom terorističkom djelu koji je prethodno opisan, nije potvrđeno niti je pronađeno da je primjenjen neki standard u komunikaciji. Ono što se može reći i ono što se realizovalo, jeste da su TV ekipe neposredno nakon saznanja o ovom događaju izašle na lice mjesta i izvještavale su o događaju koji se desio. Nakon što je uviđaj okončan, javnosti su se obratili portparoli mupa kao i Državne agencije za istrage i zaštitu (SIPA). Tom prilikom istaknuto je da se radi o djelu sa elementima terorističkog djela, te je ukazala na nadležnost za dalje radnje koje se ovog djela tiču. Istaknuto je da je SIPA oformila, odmah po saznanja za počinjeni događaj, poseban tim koji je bio zadužen za otkrivanje napadača kao i za provođenje uviđaja. Neposredno nakon toga, u zgradi Savjeta ministara održan je sastanak zvaničnika policijskih agencije, dok je Tužilaštvo zakazalo press konferenciju isti dan.

⁹⁵Informacija o stanju sigurnosti u Bosni i Hercegovini u 2015. godini, dostupno na: <http://www.msb.gov.ba/PDF/Info2015godina2604.pdf>, prstupljeno: 01.04.2019.

Primjećuje se da su i u ovom slučaju provedene slične aktivnosti kao i u drugim zemljama koje su pretrpile terorističke napade. Naravno, razorni efekat koji su teroristički napadi imali u drugim zemljama su bili mnogo veći, razorniji u odnosu na opisani u BiH. Ipak, bez obzira na stepen razora, svaki teroristički akt mora da bude popraćen odgovarajućim komunikacijskim planom.

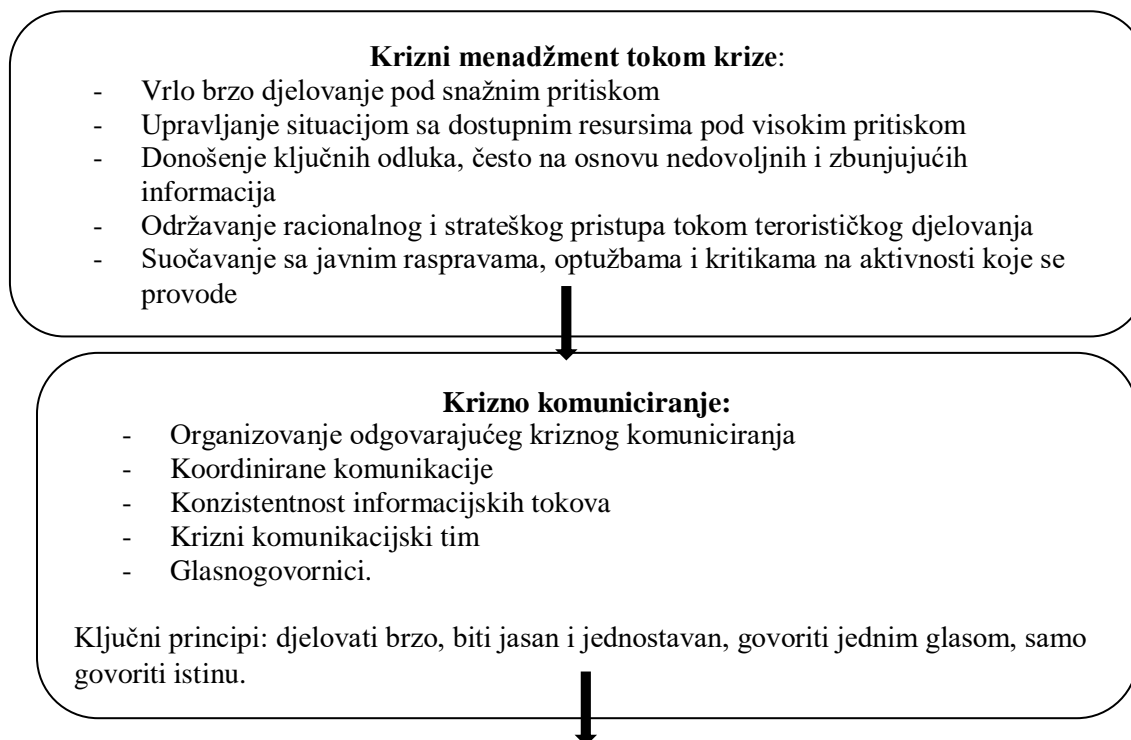
4.7. Argumentacija hipoteza

Istraživanje koje je provedeno, kako teorijsko tako i empirijsko, bilo je usmjereno na analiziranje i ispitivanje postavljanje generalnih i pomoćnih hipoteza.

Generalna hipoteza tvrdi *da dobro kreiran krizni menadžment kao i dvosmjerna komunikacija na relaciji vlast – građani pomažu u ublažavanju posljedica terorističkih aktivnosti.*

Ova hipoteza je dokazana kako kroz teorijski pristup i analiziranje, tako i kroz empirijski dio u kojem su analizirane krizne situacije izazvane terorističkim aktom u posmatranim zemljama. Da bi postojao odgovarajući sistem kriznog komuniciranja, neophodno je da postoji kvalitetno razvijen krizni menadžment koji je osnova za razvoj kriznog komuniciranja. Veza među analiziranim elementima kojima se dokazuje postavljena hipoteza može biti prikazana na sljedeći način, slikom broj 10.

Slika10: Veza između kriznog menadžmenta, kriznog komuniciranja i šire javnosti



Efekat po građane:

- Upoznatost sa događajem
- Shvatanje težine događaja
- Prepoznavanje rizika

Ključni princip: Smanjenje tenzija, napetosti i ublažavanje efekata terorističkih aktivnosti.

Izvor: Obrada autora

Uzimajući u obzir istraživanje koje je provedeno, koje je zasnovano na dosadašnjim istraživanjima o kriznom komuniciranju u slučaju terorističkih napada, može se zaključiti da je u situacijama terorističkog djelovanja od ključne važnosti razvoj interesane komunikacije na svim nivoima. Ova komunikacija može biti posmatrana na nekoliko nivoa, i to:

- Makro nivo kriznog komuniciranja koji se fokusira na krizni događaj i socijalni kontekst kriznog događaja
- Mezo nivo koji je fokusiran na organizacije koje se uključuju u procese i koje daju konkretne odgovore na krizne situacije. Ove organizacije ujedno i vode krizni menadžment.
- Mikro nivo uglavnom uključuje komunikacijska odjeljenja kao i tim za komunikaciju.

Istraživanja su pokazala da ukoliko postoji plan komunikacije u krizi i ukoliko se takvi planovi kvalitetno provode, kriznim događajima se bolje upravlja i ujedno se ko grana ublažavaju posljedice terorističkih djelovanja. Ukoliko su građani upoznati sa događajima, ukoliko imaju potrebne informacije o događaju, ukoliko u svakom momentu mogu da se obrate za informacije i tom prilikom zaista i dobiju informacije koje trebaju, tada će građani biti sigurniji i više smireni što će ublažiti paniku koja se u ovakvim situacijama najčešće dešava.

U fokusu ovog istraživanja bilo je nekoliko zemalja EU kao i BiH koje su pretrpile terorističke napade. Ukazano je da su zemlje tokom istorije bile izložene brojnim terorističkim napadima, koji su posljednjih godina intenzivirani. Uzimajući u obzir da su analizirane zemlje do danas pretrpile brojne napade, izabrani su i opisani neki teroristički napadi, koji su imali snažan odjek kod javnosti.

Cilj je bio da se pokaže na koji je način tekao komunikacijski proces tokom krize, da li su zemlje bile pripremljene te da li tok komunikacije bio dobro kreiran, kao i da li je imao pozitivan efekat po građane. Uzimajući u obzir rezultate istraživanja koje je provedeno,

kao i na osnovu dostupnih informacija i podataka o kriznom komuniciranju tokom kriznih događaja, odnosno terorističkih događaja koji su se desili, načinjena je komparacija pojedinih segmenata kriznog komuniciranja za izabrane zemlje, kako pokazuje tabela broj 3.

Tabela 3: Karakteristike kriznog komuniciranja tokom terorističkih aktivnosti u izabranim zemljama

Analiza kriznog komuniciranja	Fran.	Njem.	Bel.	Šved.	BiH
Postojanje profesionalnog komunikacijskog tima	+	+	+	+	-
Pripremljenost komunikacijskog tima na visokokrizne komunikacije	-	-	-	-	-
Da li postoje glasnogovornici	+	+	+	+	+
Da li postoji plan i procedure kao i odgovornosti za komuniciranje u visokokriznim situacijama	+	+	+	+	+
Da li se vrši monitoring komunikacija	-	-	-	-	-
Da li se aktivno radi na rješavanju učenih nejasnoća u komunikaciji	+	+	+	+	-

Izvor: Obrada autora

Uzimajući u obzir dobijene rezultate istraživanja, primjećuje se da sve analizirane države, osim BiH, uspostavljaju profesionalne komunikacijske timove koji su neposredno po dešavanju kriznog događaja počeli da djeluju. Upravo ovakva dešavanja zapravo potvrđuju koliko je profesionalni tim za komunikaciju efikasan u svojim aktivnostima. Pripremljenost komunikacijskog tima, u analiziranim slučajevima odnosno u analiziranim zemljama, nije bila na zavidnom nivou. U svim zemljama pojavili su se problemi upravo u dijelu komunikacije i prenošenja validnih informacija. Nekada su to bile pogrešno poslate informacije a nekada je dolazilo do zastoja u protoku komunikacije.

Istraživanje je pokazalo da su u svim zemljama prisutni glasnogovornici koji se neposredno nakon događaja obraćaju javnosti. Plan i procedura komunikacije u kriznim situacijama je naložena od strane EU Komisije tako da sve zemlje članice EU imaju obavezu da usvajaju plan ovih aktivnosti.

Nije primjećeno u dostupnim izvještajima da se zvanično vršio monitoring transakcija, ali se u svakom slučaju aktivno radi i djeluje u pravcu prevazilaženja učenih nejasnoća u komunikaciji u svim analiziranim zemljama.

Prva pomoćna hipoteza koja je postavljena u istraživanju tvrdi da *posebna strategija kriznih komunikacija mora biti pripremljena, uvježbana i usklađena prije nego što se dogodi napad, a čini sastavni dio planova upravljanja krizama.*

Istraživanje koje je provedeno, kako kroz teorijski tako i kroz empirijski dio, jasno je potvrdilo pomenutu pomoćnu hipotezu. Argumenti kojima se ova hipoteza dokazuje mogu biti sistematizovani kroz sljedeće:

- Priprema je ključna u procesima komunikacije prilikom terorističkih napada. Priprema znači uspostavljanje fundamentalnih principa organizacije komuniciranja koji će biti primjenjeni
- Strategija komunikacije se mora fokusirati na jačanje sigurnosti i povjerenja među građanima što je moguće prije. Takođe, i ovi efekti moraju biti ranije pripremljeni i testirani.

Naravno, ovakva strategija mora da bude dio plana kriznog komuniciranja. Važno je imati na umu a uprkos testiranjima i ispitivanjima mogućeg djelovanja krizne komunikacije, ne postoji 100% vjerovatnoća da će planirana komunikacijska strategija da osigura najbolje rezultate. Svaki napad je različit i ima neke svoje osobenosti koje je nemoguće unaprijed znati. Ipak, planiranjem staregije komunikacije moguće je, u svakom slučaju, u obzir uzeti sljedeće:

- U svakom slučaju terorističkog napada dolazi do ogromnog pada povjerenja kao i sigurnosti
- U svakoj situaciji neophodno je implementirati transparentne politike komunikacije
- Uvijek je važno da postoji smiren i kompetentan, a ujedno i osjetljiv tretman prema onima koji su direktno ili indirektno uključeni u teroristički događaj (misli se na građane)
- Mora da se pokaže da postoji liderstvo sa integritetom i kredibilnošću
- Potrebno je demonstrirati odlučnost u djelovanju.

Druga pomoćna hipoteza tvrdi da *krizne komunikacijske vještine koje treba uspostaviti uključuju dobru komunikaciju, obavezne procese i zajedničku pripremu koja uključuje komunikacijsko osoblje i sigurnosne odjele unutar javne vlasti, što je takođe prethodno dokazano.* Ovo se najbolje očituje u obraćanju pojedinih zvaničnika nakon kriznih

dešavanja odnosno nakon terorističkih dešavanja. Da bi krizni komunikacijski tim kvalitetno djelovao, da bi ostavio postavljene ciljeve, neophodno je da članovi ovog tima posjeduju specifične vještine, poput:

- Treba da imaju izvrsne kontakte unutar mreže i unutar članova tima kao i unutar organizacije
- Treba da posjeduju važne menadžerske vještine kojima mogu da se bore sa ekstremnim situacijama
- Treba da budu spremni da djeluju pod stresom i da pokažu otpornost za rad pod pritiskom
- Potrebno je da budu samouvjereni
- Treba da imaju iskustvo u radu sa medijima, sa širom javnošću i sa političarima
- Važno je da budu u mogućnosti da uspostavljaju kooperaciju unutar organizacije i sa drugim organizacijama van matične
- Potrebno je da posjeduju visoki nivo integriteta prilikom rada sa ciljanim grupama.

Da bi se sve ove aktivnosti odnosno vještine razvijale i jačale, neophodno je da se održavaju stalne obuke kojima se one unapređuju.

Treća pomoćna hipoteza tvrdi da *upravljanje krizom zahtijeva jasnoću u svim strukturama, definicijama zadataka i odgovornosti i procesima koordinacije*. Ova hipoteza je potvrđena kroz nekoliko prethodnih navoda i obrazloženja. Teorijski kao i empirijski dio rada jasno je pokazao da su jasno postavljeni zadaci u svim strukturama, potom jasno definisanje zadataka i odgovornosti u procesima kriznog menadžmenta, od naročite važnosti za uspješne komunikacije u krizi.

5. ZAKLJUČAK

Posljednjih godina globalni terorizam je postao mnogo više od klasičnog političkog problema. On je postao problem koji ugrožava građane širom svijeta, koji podriva sigurnost građana i ujedno umanjuje kredibilitet vlasti u održavanju sigurnosti u zemlji. Teroristički napadi koji su se posljednjih godina desile ostavili su snažne neželjene posljedice po građane, po ekonomije i naročito po sigurnost u nekim zemljama.

Kada se dese teroristički napadi kvalitetan krizni menadžment i komunikacija dolaze do naročitog izražaja. Često zvaničnici umanjuju važnost i efekte kvalitetne komunikacije u situaciji kada se dese teroristički napadi, iako praksa pokazuje da kvalitetna komunikacija može da značajno pojačava oporavak, da smiri situaciju i da ublaži paniku među građanima.

Čak i u situacijama kada je manji broj ljudi i objekata pogođen terorizmom, terorističkim aktivnostima, terorizam je i tada tema koja veoma privlači pažnju medija i građana. Teroristi koriste napade upravo sa ciljem da privuku pažnju javnosti. Mediji a posebno savremni sistemi komunikacije pojačavaju efekte napada. Teroristi znaju da će njihove aktivnosti imati snažan odjek kroz medije te upravo na taj način i pokušavaju da propagiraju neizvjesnost, nesigurnost među građanima. Na taj način oni potkopavaju društvene i političke sisteme koje napadaju. Jedan od načina prevencije neželjenih dešavanja tokom kriznih napada, jeste razvijanje kvalitetnog kriznog menadžmenta i kvalitetne komunikacije.

Uzimajući u obzir istraživanje koje je provedeno, jasno je da posebna staregija kriznog komuniciranja treba da bude pripremljena u svakoj zemlji. Ona treba da bude pripremljena, uvježbana i usklađena prije nego se napad i desi. Takođe, takva staregija treba da bude dio kriznog menadžmenta i plana kontinuiteta.

Komunikacijske vještine u krizi treba da budu uspostavljene i treba da sadrže dobru komunikaciju, obavezne procese i zajedničku pripremu koja uključuje osoblje za komunikaciju i sigurnosne odjele unutar javnog tijela.

Koordinacija među raznim institucijama i vlastima kao i obuka osoblja u komuniciranju od ključne su važnosti za bolje razumijevanje dinamike medijskog izvještavanja o terorizmu i izazove s kojima se mogu suočiti ako se suoče sa terorističkim incidentom.

Profesionalna, strateška krizna komunikacija ne može jedina da preuzme ulogu u ublažavanju terorističkog napada. Važnu ulogu u svemu tome imaju institucije, javne vlasti i kompanije. Krizno komuniciranje kao i sam krizni menadžment, zahtijeva jasnoću u svim strukturama, jasno definisanje zadataka, odgovornosti i koordinacijskih procesa.

6. LITERATURA

1. Aleksić, Ž, Skulić, M, Žarković M, Leksikon kriminalistike, Živojin Aleksić, Beograd, 2004. godine,
2. Alison, L, Crego, J., Policing Critical Incidents: Leadership and Critical Incident Management. Routledge. New York: Routledge, 2012.,
3. Alpaslan, C., Green, S., & Mitroff, I., Corporate Governance In The Context Of Crises: Towards A Stakeholder Theory Of Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 2009.
4. Alpaslan, C., Green, S., & Mitroff, I., Corporate Governance In The Context Of Crises: Towards A Stakeholder Theory Of Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management, 17(1), 2009.,p. 38-49..
5. Avramov, S, Kreća, M, Međunarodno javno pravo, Savremena administracija, Beograd, 1999. godine,
6. Bajagić, M., Osnovi bezbednosti. Kriminalističkopolicijska Akademija, Beograd, 2007. godine
7. Barton, L.: Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos (South-Western Publishing Company, Cincinnati, OH), 1993.,
8. Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, and Yair Berson. "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership." Journal of Applied Psychology 88, no. 2, 2003.,
9. Bernard M. Bass, "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.," Journal of Applied Psychology 88, no. 2 (2003)
10. Boin, A. „The New World of Crises and Crisis management: Implications for Policymaking and Research“. Review of Policy Research 26 (2009)
11. Boin, A., Kuipers, S., Overdijk, W., "Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment," International Review of Public Administration 18, no. 1, 2013,
12. Boin,A., Hart, P., "Aligning Executive Action in Times of Adversity: The Politics of Crisis Coordination," in Executive Politics in Times of Crisis, ed. Martin Lodge and Kai Wegrich, 2012.,
13. Bošković, M., „Organizovani kriminalitet i korupcija“, Visoka škola unutrašnjih poslova, Banja Luka, 2004. godine
14. Brkić,N.,"Upravljanje marketing komuniciranjem", Ekonomski fakultet Sarajevo, 2003,
15. Clarkson, M.A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review, 20(1), 1995.

16. Coombs, W. T. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 1995.,
17. Coombs, W. T., Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 2007.
18. Coombs, W. T.: *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA), 1999.
19. Coombs, W.T. and Holladay, S.J., ‘An extended examination of the crisis situation: A fusion of the relational management and symbolic approaches’, *Journal of Public Relations Research*, 13, 2001.,
20. Cvetković LJ. “Odnosi s javnošću“, Fakultet za industrijski menadžment, Kruševac, 2008. godine,
21. Dorn, M.: ‘An Effective Crisis Response Team’, *School Planning & Management* 39, 2000,
22. Falkheimer, J. i Heide, M. (2010). „On Dropping the Tools: From Planning to Improvisation“. In *The Handbook of Crisis Communication*. Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay. Chichester: Blackwell Publishing
23. Farer, T., *Conclusion Fighting Transnational Organized Crime: Measures Short of War, Transnational Crime in the Americas*. (Ed. Farer, T.), New York and London, Routledge, 1999.
24. Fox, J., “Analyzing Leadership Styles of Incident Commanders” (Ph.D. dissertation, Northcentral University, 2009.,
25. Freeman, R., & Reed, D., *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. *California Management Review*, XXV(3), 1983.,
26. Gaćinović, R, *Kako protiv terorizma, „Miba duga“*, Beograd, 1996. godine
27. Gaćinović, R, *Savremeni terorizam, „Grafomark“*, Beograd, 1998. godine,
28. Grunig, J. E., & Repper, F. C., „Strategic management, publics, and issues“, In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117–158). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1992.
29. Harmon, C. C., *Terrorism Today: Current Trend and Future Threats*. *Terrorism Today*. Portland: Frank Cass, London, 2000,
30. Hat das LKA im Fall Amri Fehler verschleiert? ", (german) retrieved 4 June 2017.

31. Hess, H., Fechner, D., Sanierungshandbuch, 2. Auflage, Neuwied/Krift el, Berlin, 1991.
32. Jacobson, A., Leadership and collaboration in crisis management, Uppsala Universitet, Stockholm, 2017.
33. Jovanić, V, Vasić, G, Terorizam i globalizacija, Suprotstavljanje terorizmu – međunarodni standardi i pravna regulativa, Visoka škola unutrašnjih poslova, Banja Luka, 2011. godine,
34. Katherine R. Devitt and Edward P. Borodzicz, “Interwoven Leadership: The Missing Link in Multiagency Major Incident Response,” *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16, no. 4, 2008.,
35. Kegli, Č. V.; Vitkof, J. R., Svetska politika – trend i transformacija, Centar za studije Jugoistočne Evrope, Fakultet političkih nauka i Diplomatska akademija MSP SCG, Beograd, 2006.godine
36. Kotler P., „Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem“, Stylos, Novi Sad, 2003.godine,
37. Leonard J., M., Ashkenazi, I., Dorn, B., Henderson, J., “The Five Dimensions of Meta-leadership.” Pre-publication paper, Harvard School of Public Health, 2007.,
38. Lester, W., Krejci, D., (“Business ‘Not’ as Usual: The National Incident Management System, Federalism, and Leadership,” *Public Administration Review* 67, no. s1 (2007)
39. Lockwood, N. R., Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role, *SHRM Research Quarterly* 4/2005, Society for Human Resource Management, 2005.
40. Martin, G., Understanding Terrorism – Challenges, Perspectives, and Issues. London–New Delhi: Sage Publications, Thousand Oaks, 2006,
41. Mayntz, R, „Organizational Forms of Terrorism.Hierarchy, Network, or a Type sui generis?“Max Max Planck Institute for the Study of Societies Cologne (MPIfG), Discussion Paper no. 04/4;2004.
42. Mijalković, S. Dihotomija organizovanog kriminala i terorizma iz ugla nacionalne bezbednosti, *Revija za bezbednost – stručni časopis o korupciji i organizovanom kriminalu*, broj 12, Centar za bezbednosne studije, Beograd, 2008.godine,
43. Milašinović, R. Teror zapada nad svetom: savremeni mehanizmi razaranja i potčinjavanja suverenih zemalja i naroda, *Veternik*, 1998. godine,
44. Mitroff, I., & Alpaslan, M., Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 2003.

45. Montgomery Van Wart, "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment," *Public Administration Review* 63, no. 2, 2003.
46. Schmid, A. P., „The Routledge Handbook of Terrorism Research“, Oxon: Routledge, 2011.,
47. Sellnow, T. L. i Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Chichester: WileyBlackwell
48. Softić, S., : *Simptomi i uzroci krize preduzeća u BiH*, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2011.godine,
49. Stanković, N, *Terorizam i finansiranje terorizma*, Evropski Univerzitet Brčko Distrikt, Brčko, 2004. godine,
50. Šikman, M., *Terorizam*. Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka, 2009. godine,
51. Taylor, M., Perry, D., Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication, *Public Relations Review* 31, 2005.,
52. Waller, M.J., Lei, Z., & Pratten, R. Exploring the role of crisis management teams in crisis management education. *Academy of Management Learning & Education*. 13 (2), 2014.
53. Weiner, B, Perry, R P., & Magnusson, J, An attribution analysis of excuse giving: Studies of a naive theory of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1988.,

Ostali izvori:

1. "Briton among four killed in Stockholm terror attack". *The Telegraph*. Archived from the original on 9 April 2017.
2. "LKA-Beamter täuschte Amri-Observation vor", (german) retrieved 4 June 2017.
3. "Manchester One Love concert: 'Thousands make false ticket claims'". *BBC News*. 1 June 2017. Archived from the original on 1 June 2017. Retrieved 1 June 2017.
4. "PM Theresa May raises UK threat level to 'critical'". *ITV News*. 23 May 2017. Archived from the original on 23 May 2017. Retrieved 23 May 2017. Raising the level to critical means that military personnel could be deployed to support armed police officers – part of a plan known as Operation Temperer.
5. "Police raid Berlin homes linked to market attacker Anis Amri". *Agence France-Presse*. *Deutsche Welle*. 3 January 2017. Retrieved 4 January 2017.
6. "Weitere Manipulationen an Akte Amri", (german) retrieved 4 June 2017.

7. (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.
8. (FP7) under grant agreement n°218285, Terrorism Crisis Communication Manual for Public Authorities, dostupno na: https://faculty.biu.ac.il/~sshpiro/pdf/SAFE%20COMMS%20Manual%20final_en_0605.pdf, pristupljeno: 15.04.2019.
9. ARGUS, detaljnije na: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0662:FIN:EN:PDF>.
10. ASTRID predstavlja mrežu za hitne slučajeve u Belgiji koji djeluje kao samostalni operator za sve hitne službe – policija, vatrogasci, hitna medicinska služba.
11. Available at: <http://www.bfmtv.com/societe/en-quoi-consiste-l-etat-d-urgence-decrete-parfrancoishollande-930011.html>
12. Berlin attack suspect Anis Amri killed in Milan". 23 December 2016. Retrieved 23 December 2016 – via www.bbc.co.uk.
13. Berlin Truck Attacker Raised Finger In IS Salute After Hitting Market". [ise.co.uk](http://www.ise.co.uk). 4 January 2017. Retrieved 8 January 2017.
14. Chambre des Représentants de Belgique, DOC 54 1752/001, dostupno na: <http://www.lachambre.be/FLWB/PDF/54/1752/54K1752001.pdf>, posjećeno: 01.03.2019.
15. Crisis management, dostupno na: https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/crisis-and-terrorism/crisis-management_en, pristupljeno: 06.04.2019.
16. Dearden, Lizzie (4 January 2016). "Berlin Christmas market attack: Tunisian man who dined with Anis Amri on eve of massacre arrested as probe continues". The Independent.
17. Deaths, injuries after reports of explosion at Ariana Grande concert at Manchester Arena: Police". ABC News. 22 May 2017. Archived from the original on 23 May 2017. Retrieved 22 May 2017.
18. Hundreds attend funeral of Polish driver killed in Berlin terror attack". The Telegraph. 29 December 2016. Retrieved 29 December 2016.
19. Informacija o stanju sigurnosti u Bosni i Hercegovini u 2015. godini, dostupno na: <http://www.msb.gov.ba/PDF/Info2015godina2604.pdf>, pristupljeno: 01.04.2019.

20. Izvor: prilagođeno prema: Global Terrorism Index 2016, dostupno na:
<http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2016/11/Global-Terrorism-Index-2016.2.pdf>, pristupljeno: 06.04.2019.
21. N. Bonnefoy, En quoi consiste l'état d'urgence décrété par Hollande? BFMTV,
22. Parachini, J. (2000). WMD Terrorism: As Terrorism Evolves, Is Agriculture a Likely Target?. *Agro-Terrorism: What Is the Threat?* (eds. Cameron, G.; Pate, J.). Ithaca, New York: Center for Global Security
23. Paris terrorist attacks, "an act of war, highlight dramatically increasing geopolitical risks for France, Esisc.org., [online] Available at:
<http://www.esisc.org/upload/publications/briefings/paris-terrorist-attacks-anact-of-war-highlight-dramatically-increasing-geopolitical-risks-for-france/Paris%20terrorist%20attacks%202015%20Eng.pdf>
24. Pidd, Helen (9 June 2017). "Manchester Arena bomb was designed to kill largest number of innocents". *The Guardian*. Archived from the original on 10 June 2017. Retrieved 10 June 2017.
25. Research – Livermore, Center for Nonproliferation Studies – Monterey, Proceedings of a Workshop Held at Cornell University,
26. SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme
27. SAFE-COMMS, European Union under its Seventh Framework Programme
28. Spoazum o funkcionisanju EU, dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A12016ME%2FTXT>, pristupljeno: 10.03.2019.
29. Terorizam – osnove i nastanak, dostupno na:
<http://www.centarzabezbednost.org/terorizam-osnove-i-nastanak/>, pristupljeno: 20.03.2019.
30. Terorizam / Od 1970. do 2016. godine u BiH ubijeno 75 ljudi u 160 napada, dostupno na:
<https://www.radiosarajevo.ba/vijesti/bosna-i-hercegovina/od-1970-do-2016-godine-u-bih-ubijeno-75-ljudi-u-180-napada/269974>, pristupljeno: 10.04.2019.
31. Vaňous, J., *Security of Energy Supplies – Policy Paper*. Energy & Security: Global Challenges – Regional Perspectives, Prague: Program of Atlantic Security Studies, Prague Security Studies Institute, 2005., p. 98.

POPIS TABELA

Tabela 1: Podjela kriza.....	30
Tabela 2: Vrste kriza s obzirom na okolnosti iz koje potiču, na vrijeme upozorenja i njihovu percepciju.....	31
Tabela 3: Karakteristike kriznog komuniciranja tokom terorističkih aktivnosti u izabranim zemljama	78

POPIS SLIKA

Slika 1: Vodilje terorizma u svijetu	18
Slika 2: Vodilje terorizma u zemljama OECD-a	18
Slika 3: Proces upravljanja krizom	29
Slika 4: Dimenzije meta-leadershipa	35
Slika 5: Tipovi krize.....	40
Slika 6: Vlasti i organizacije koje mogu biti uključene u krizni menadžment	44
Slika 7: Model kriznog menadžmenta	48
Slika 8: Akcioni krizni komunikacijski plan, inicijalna faza	51
Slika 9: Elementi plana aktivnosti	52
Slika 10: Veza između kriznog menadžmenta, kriznog komuniciranja i šire javnosti ...	76