

# Upravljanje kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama

---

**Bolšec, Dorotea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:635615>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-09**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FILOZOFSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA INFORMACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE ZNANOSTI  
SMJEROVI BIBLIOTEKARSTVO TE MUZEOLOGIJA I UPRAVLJANJE  
BAŠTINOM  
Ak. god. 2023./2024.

Dorotea Bolšec

**Upravljanje kriznim situacijama u muzejima i  
knjižnicama**

Diplomski rad

Mentor/ice: prof. dr. sc. Žarka Vujić  
prof. dr. sc. Mihaela Banek Zorica

Zagreb, 2024.

## Izjava o akademskoj čestitosti

Izjavljujem da je ovaj rad rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na istraživanjima te objavljenoj i citiranoj literaturi. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(potpis)

## **Zahvala**

*Ovim putem se zahvaljujem svojim mentoricama, prof. dr. sc. Žarki Vujić i prof. dr. sc. Mihaeli Banek Zorici, na svim smjernicama, podršci i savjetima tijekom pisanja ovog diplomskog rada. Njihova stručnost i spremnost da podijele svoje znanje i iskustvo pomogli su mi da unaprijedim svoje vještine i ostvarim ciljeve.*

*Također, duboku zahvalnost dugujem svojoj obitelji koja je bila neizostavan oslonac tijekom mog studija. Posebno zahvaljujem svojoj starijoj sestri, koja mi je pružala pomoć i podršku od samog početka mog akademskog puta.*

*Hvala i mom dečku na svim riječima podrške, utjehe i ohrabivanja. Njegova vjera u mene, moralna podrška i ljubav bile su od ključne važnosti, posebno u trenucima kada sam se suočavala s najtežim izazovima.*

*Posebno bih izdvojila svoju najbolju prijateljicu Valentinu, koja je uvijek bila uz mene. Njena vjernost, razumijevanje i podrška bila je neizmjerena. Valentina je bila moj oslonac u svim teškim trenucima, a njezini savjeti činili su svaki trenutak studiranja lakšim. Njeno prijateljstvo je neprocjenjivo blago koje je obogatilo moj život.*

*Hvala vam svima što ste bili uz mene i pomogli mi da ostvarim ovaj važan cilj. Bez vaše podrške, savjeti i ljubavi, ovaj diplomski rad ne bi bio moguć.*

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Definicija i obilježja krize .....	3
2.1. Vrste kriza .....	6
2.2. Povezani pojmovi.....	10
3. Pojam kriznog upravljanja .....	12
3.1. Faze i modeli kriznog menadžmenta .....	14
3.2. Strategije rješavanja kriznih situacija i alati kriznog menadžmenta .....	17
3.2.1. Alternativno planiranje .....	18
3.2.2. Sistem ranog upozoravanja .....	18
3.2.3. Simulacije kriza.....	18
3.2.4. Alati za upravljanje abnormalnim krizama.....	19
3.2.5. Specifičnosti upravljanja pojedinim vrstama kriza .....	19
3.2.6. Krizno odlučivanje.....	20
3.3. Uloga kriznog menadžera .....	21
3.4. Uspostavljanje kriznog tima .....	22
3.5. Koordinacija s vanjskim agencijama .....	24
3.6. Komunikacija tijekom kriznih situacija .....	25
3.6.1. Unutarnja komunikacija.....	26
3.6.2. Vanjska komunikacija ili odnosi s javnošću.....	27
3.6.3. Organizacijski imidž .....	28
3.7. Održavanje motivacije tijekom kriznih situacija .....	29
4. Važnost muzeja i knjižnica .....	31
4.1. Specifični izazovi u kontekstu muzeja i knjižnica .....	32
5. Upravljanje kriznim situacijama u muzejima.....	35
5.1. Strateški plan muzeja.....	37

5.2.	Krizni plan muzeja.....	38
5.3.	Primjer Strateškog plana i Plana mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama.....	41
5.3.1.	Strateški plan Etnografskog muzeja .....	41
5.3.2.	Plan mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama Muzeja Lapidarium .....	44
5.4.	Zakonodavni okvir za zaštitu muzejske građe i postupanje u kriznim situacijama.....	46
6.	Upravljanje kriznim situacijama u knjižnicama .....	48
6.1.	Strateški plan knjižnice .....	50
6.2.	Zaštita knjižnične građe i Plan mjera za slučaj opasnosti .....	51
6.2.1.	Upute za izradu Plana mjera za slučaj opasnosti u knjižnicama.....	54
6.3.	Primjer Plana mjera za slučaj opasnosti Narodne knjižnice i čitaonice Tisno	57
7.	Uloga dokumentacije i digitalizacije u upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama.....	59
7.1.	Proces digitalizacije u Hrvatskom povijesnom muzeju .....	61
7.2.	Primjer digitalizacije u školskim knjižnicama .....	63
8.	Studije slučaja .....	67
8.1.	Požar u Nacionalnom muzeju Brazila .....	67
8.2.	Pandemija i potres u Knjižnici Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu	69
9.	Istraživanje upravljanja kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama Krapinsko-zagorske županije .....	72
9.1.	Pregled dosadašnjih teorijskih spoznaja .....	72
9.2.	Pregled relevantnih dosadašnjih istraživanja .....	73
9.3.	Predmet istraživanja .....	74
9.4.	Problem istraživanja.....	74
9.5.	Cilj istraživanja .....	75

9.6.	Zadaci istraživanja/Istraživačka pitanja .....	75
9.7.	Hipoteze istraživanja .....	75
9.8.	Metode istraživanja .....	76
9.8.1.	Ispitanici.....	76
9.8.2.	Mjereni instrumenti .....	77
9.8.3.	Postupak.....	78
9.9.	Predviđene statističke analize podataka .....	78
9.10.	Očekivani znanstveni i/ili praktični doprinos istraživanja .....	79
9.11.	Rezultati istraživanja .....	79
10.	Zaključak .....	91
11.	Literatura .....	92
12.	Popis slika i tablica .....	100
	Sažetak .....	101
	Summary.....	102

## 1. Uvod

U današnjem dinamičnom okruženju upravljanje rizicima postaje ključno područje interesa u mnogim sektorima društva. Motivacija za pisanje ovog diplomskog rada proizlazi iz globalnih događaja poput pandemije, potresa u Hrvatskoj te rata, koji su istaknuli važnost pripravnosti i reaktivnosti u kriznim situacijama. Interes za temu je započeo tijekom izrade završnog rada 2022. godine pod naslovom "Utjecaj pandemije na komuniciranje muzeja putem izložaba", što je potaknulo daljnje istraživanje i proširilo vidike u području upravljanja krizama u muzejima i knjižnicama.

Kroz ovaj rad doprinosi se razumijevanju najboljih praksi reagiranja na krizne situacije, kao i identifikaciji ključnih faktora koji mogu poboljšati pripremljenost i odgovor u slučaju krize i katastrofa. Očekuje se da će rezultati rada pružiti smjernice i alate za stvaranje sigurnijeg i otpornijeg okruženja u muzejima i knjižnicama, čime bi se osigurala zaštita kulturne baštine i sigurnost svih dionika u tim institucijama. No, upravljanje kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama zahtijeva ne samo tehničku spremnost već i visoku razinu motivacije osoblja. Motivacija igra ključnu ulogu u poticanju djelatnika da budu učinkoviti, kreativni i spremni nositi se s neočekivanim izazovima pa će u ovom radu biti istraženo kako motivacija osoblja utječe na učinkovitost u upravljanju krizama u ovim institucijama.

Istraživanje je kombiniralo sustavnu analizu literature i studije slučaja. Fokus je na razumijevanju percepcije kriznih situacija, planiranja i reakcije u stvarnom vremenu. Glavni elementi istraživačkog rada uključuju pregled literature o kriznom menadžmentu, sigurnosnim protokolima i specifičnim izazovima u muzejima i knjižnicama. Također, uključuje i usporedbu primjera dobre prakse u upravljanju kriznim situacijama.

Struktura rada sastoji se od uvodnog poglavlja, glavnog dijela, zaključka te popisa literature. U uvodnom dijelu razrađen je kontekst istraživanja, motivacija i svrha istraživanja te je dan pregled strukture rada. Glavni dio bavi se definicijom krize i vrstama krize, kriznim upravljanjem, različitim fazama i modelima kriznog menadžmenta. Također, analizira se uloga kriznog menadžera i ključne vještine potrebne za učinkovito upravljanje krizama te se ističe važnost suradnje i koordinacije s vanjskim agencijama kao što su vatrogasne službe, policija i zdravstvene institucije. Obrađuju se i strategije za učinkovitu komunikaciju tijekom kriznih situacija, važnost



jasne i pravovremene komunikacije unutar organizacije, uloga odnosa s javnošću u kriznim situacijama i tehnike komunikacije s medijima i javnošću te taktike i strategije za održavanje motivacije i morala zaposlenika tijekom kriznih situacija, što je ključno za osiguranje produktivnosti i mentalnog zdravlja osoblja. U četvrtom poglavlju naglašava se važnost muzeja i knjižnica u očuvanju kulturne baštine te njihova uloga u društvu te se identificiraju specifični izazovi s kojima se suočavaju muzeji i knjižnice u kriznim situacijama, uključujući očuvanje građe, sigurnost posjetitelja i osoblja te financijske i operativne aspekte. Peto poglavlje razmatra specifične strategije i planove za upravljanje krizama u muzejima, koje uključuju važnost strateškog planiranja za muzej i ključne komponente koje treba uključiti te detaljan pregled izrade i implementacije kriznog plana za muzeje. Također, daje se pregled relevantnih zakona i regulacija koje se odnose na zaštitu muzejske građe tijekom kriza. Šesto poglavlje istražuje pristupe i mjere za upravljanje krizama u knjižnicama, koje uključuju komponente strateškog plana za knjižnice, mjere zaštite knjižnične građe i ključne elemente kriznog plana za knjižnice te smjernice za izradu i implementaciju kriznog plana u knjižnicama. Nakon toga, istražuje se kakva je uloga dokumentacije i digitalizacije u upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama. Osmo poglavlje pruža konkretne primjere kriznih situacija i kako su one upravljane. Pri kraju rada nalazi se detaljno istraživanje upravljanja kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama u specifičnom regionalnom kontekstu Krapinsko-zagorske županije. Zaključak sumira ključne nalaze rada, naglašava važnost istraživanih tema i daje preporuke za buduća istraživanja i prakse. Literatura pruža popis svih izvora koji su korišteni za izradu rada.

## 2. Definicija i obilježja krize

Kriza je pojam s bogatim i slojevitim značenjem, koji potječe od grčke riječi "*krisis*" (κρίσις), što znači izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje i odlučivanje. U svojoj suštini, kriza označava ključnu ili odlučujuću točku ili situaciju, kritični trenutak ili prekretnicu. Također, termin kriza upućuje na nestabilnu situaciju u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima, često povezanu s raskrižjem gdje je potrebno sagledati pretpostavke i predviđanja kako bi se situacija ocijenila i riješila na inovativan način. Prema *Oxford English Dictionaryju*, kriza označava odluku, točku u razvoju bolesti kada nastupa promjena koja vodi ili oporavku ili uništenju, odnosno prekretnicu u razvoju bolesti nabolje ili nagore. U širem kontekstu, kriza se odnosi na ključne promjene u životno važnim ili odlučujućim fazama. Anićev *Rječnik hrvatskog jezika* definira krizu kao vrlo teško stanje nakon kojeg se očekuje ili razrješenje ili katastrofa, dok se ekonomska kriza opisuje kao teško stanje u ekonomiji praćeno povećanjem nezaposlenosti i siromašenja. Različite discipline i konteksti koriste pojam kriza na specifične načine. *Ekonomski leksikon* razlikuje krize nedovoljne proizvodnje (oskudica zbog prirodnih katastrofa) od kriza prekomjerne proizvodnje (hiperprodukcija). Sociološki, društvena kriza označava stanje poremećenih odnosa u društvu opterećenom neriješenim problemima. Medicinski leksikoni definiraju krizu kao bitnu prekretnicu u bolesti koja vodi ili do ozdravljenja ili smrti (Ivanović, 2014).

Kriza se može definirati i kao neočekivani događaj ili serija događaja s potencijalno negativnim ishodima koji značajno utječu na organizaciju, njenu reputaciju, proizvode, usluge i zaposlenike. U poslovnom kontekstu, kriza često označava situaciju u kojoj poduzeće nije anticipiralo promjene u svom okruženju na vrijeme, što rezultira nedostatkom osnovnih resursa i destabilizacijom operacija (Budić et al., 2020). Krize, iako često percipirane negativno, mogu također biti prilike za napredak i razvoj. Prema Albertu Einsteinu, onaj tko nadilazi krizu, nadilazi sebe, dok Henry Kissinger ističe da nerješavanje problema vodi do krize na čekanju. Dakle, krize su trenutci koji zahtijevaju odlučivanje i promjene, predstavljajući prekretnice koje mogu otvoriti nove mogućnosti za rast i poboljšanje. Slično ljudskom organizmu, organizacije koje su spremne na promjene postaju jače, dok one koje nisu pripremljene postaju ranjive i izložene riziku neuspjeha. Jakost organizacije ne leži u fizičkoj veličini, već u sposobnosti prilagodbe promjenama (Kalderon Adizes, 2009).

Kriza je pojam koji se često koristi u različitim kontekstima i disciplinama, a njegova definicija može varirati ovisno o perspektivi. Prema Kešetoviću i Tothu (2012), kriza se može definirati kao neočekivani i iznenadni događaj ili niz događaja koji prijete osnovnim strukturama, normama i vrijednostima organizacije ili društva. Kriza zahtijeva hitnu reakciju jer može imati ozbiljne posljedice na poslovanje, reputaciju i ukupno funkcioniranje sustava. Ključna karakteristika krize je njena iznenadnost i nepredvidivost, što otežava pravovremeno i adekvatno reagiranje.

Upravljanje poslovanjem organizacije u uvjetima krize bitno se razlikuje od svakodnevnog upravljanja. Menadžeri koji se suočavaju s kriznim situacijama moraju poznavati glavne karakteristike krize kako bi mogli učinkovito reagirati. Iako se krize međusobno razlikuju po sadržaju, trajanju, intenzitetu, posljedicama i drugim obilježjima, postoje tri osnovne karakteristike koje su zajedničke svim krizama: prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost (Kešetović i Toth, 2012).

#### 1. Prijetnja

- kriza se pojavljuje kada su ključne vrijednosti kao što su život, sigurnost, zdravlje, integritet, pravda, bogatstvo ili opstanak zajednice ugroženi, što je prijetnja ozbiljnija, to je kriza dublja i intenzivnija; prirodne katastrofe poput poplava, potresa i tornada predstavljaju duboku prijetnju jer ugrožavaju živote, izazivaju ozljede i materijalna razaranja; slično, financijski skandali u velikim korporacijama mogu izazvati društvene krize ako poljuljaju povjerenje u ekonomski sustav i ugroze radna mjesta; no, nije svaka kriza nužno povezana s masovnim žrtvama i velikim materijalnim gubicima; ponekad i rutinski incident može izazvati krizu ako ga mediji i politički lideri predstave kao značajnu prijetnju, kao što je bio slučaj s bacilom antraksa u američkoj pošti nakon terorističkih napada 11. rujna 2001. godine,

#### 2. hitnost (vremenski pritisak)

- ozbiljne prijetnje koje ne uzrokuju trenutačne probleme ne izazivaju osjećaj krize; hitnost je definirajući element krize jer zahtijeva brzu reakciju na prisutnu opasnost; menadžeri na operativnom nivou često se suočavaju s potrebom donošenja odluka u vrlo kratkom roku, što predstavlja visoko stresnu situaciju; uspješno upravljanje krizom zahtijeva svijest o ovoj hitnosti i implementaciju odgovarajućih kriznih

planova i sustava ranog upozorenja; vremenska kompresija krize također utječe na menadžere na strateškom nivou, iako rijetko doživljavaju ekstremnu hitnost,

### 3. nesigurnost

- krize su praćene visokim stupnjem nesigurnosti u vezi s prirodom i potencijalnim posljedicama prijetnje; pitanja poput "Što se događa?", "Kako se to dogodilo?" i "Što možemo učiniti?" odražavaju nesigurnost koja otežava donošenje odluka i pronalaženje rješenja,

### 4. dodatna obilježja

- osim prijetnje, hitnosti i nesigurnosti, krize često karakterizira i nedovoljnost resursa potrebnih za odgovor na krizu; kriza je također sveprisutna – može pogoditi svaku organizaciju, od neprofitnih do multinacionalnih korporacija; kriza predstavlja točku preokreta, opasnost za ciljeve i vrijednosti, te situaciju odlučivanja; iako kriza može biti neočekivana i neplanirana, njezina obilježja mogu biti vidljiva i prije nego što se dogodi; kriza ima procesni karakter, s jasnim početkom, razvojem, vrhuncem i raspletom, te pogađa veći broj dionika; konačno, kriza povećava stres i mijenja odnose unutar organizacije (Kešetović i Toth, 2012).

S druge strane, Osmanagić Bedenik (2010) ističe sljedeća obilježja krize:

- točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
- stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
- važne posljedice za budućnost,
- proizlazi iz slijeda događaja koji rezultiraju novim uvjetima,
- stvara neizvjesnost u procjeni situacije i ovladavanju razvoja alternativa,
- smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
- povećava hitnost, stres, strah i napetost,
- raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne,
- povećava vremenski pritisak,
- mijenja odnose između članova,
- povećava napetost.

Koncept krize je dijalektički i ambivalentan – istovremeno ugrožavajući i obećavajući. Kriza može izazvati destrukciju, ali i rekonstrukciju, mobilizaciju i solidarnost. Iako kriza može dovesti do perturbacija, konflikata i intenzivnog stresa, može također potaknuti poboljšanu adaptaciju na okolinu i eksperimentalno učenje. Također, kriza dovodi u pitanje fundamentalne vrijednosti socijalnog sustava, što može biti korisno za buduće upravljanje krizama (Kešetović i Toth, 2012).

Krize dovode do novih orijentacija i promjena ponašanja, te preispitivanja poslovnih ciljeva, što utječe ne samo na menadžment i zaposlenike poduzeća u krizi, već i na kupce, dobavljače, financijske institucije i vlasnike. Razlikuju se interni i eksterni subjekti pogođeni krizom: zaposleni i vlasnici čine interne subjekte, dok eksterni uključuju poslovne partnere i druge povezane s poduzećem. Iako se kriza često percipira negativno, njene posljedice mogu biti destruktivne i konstruktivne. Destruktivne posljedice uključuju smanjenje stope povrata kapitala za vlasnike, gubitak radnih mjesta za zaposlene, te financijske poteškoće za poslovne partnere. No, kriza može biti konstruktivna ako se shvati kao prilika za inovacije i poboljšanje organizacijskih struktura, što vodi ka boljoj pripremljenosti za buduće izazove. Krize mogu uzrokovati smanjenje ili izostanak plaćanja poreza i socijalnih davanja, te porast nezaposlenosti, što utječe i na regionalne i državne institucije. Međutim, kriza može potaknuti dodatne resurse i inovacije, poboljšati odnose s vlasnicima kapitala, te ojačati konkurentne prednosti poduzeća. Konstruktivne posljedice ovise o sposobnosti pronalaženja rješenja, povećanju angažmana zaposlenih, te usmjerenosti na buduće mogućnosti umjesto na prošlost. Poticaj za ovladavanje krizom dolazi i iz okoline poduzeća, što rezultira boljim poslovnim odnosima i nižom nezaposlenošću. Angažman u rješavanju krize ovisi o vrijednostima subjekata, gdje se kriza može shvatiti kao dio poslovnog procesa, otvarajući prostor za konstruktivna rješenja (Osmanagić Bedenik, 2010).

## **2.1. Vrste kriza**

Tipologija krize predstavlja ključni koncept u oblasti upravljanja krizama koji pomaže u klasifikaciji i razumijevanju različitih vrsta kriznih situacija. Postoje brojne tipologije koje se koriste za kategorizaciju kriza prema različitim karakteristikama, kao što su uzroci, posljedice, ozbiljnost ili brzina širenja. Jedna od osnovnih podjela kriza je prema uzrocima, gdje se razlikuju prirodne krize, poput prirodnih katastrofa, i ljudske krize, koje proizlaze iz ljudskih aktivnosti poput terorističkih napada ili političkih

sukoba. Druga važna podjela kriza može biti prema njihovoj ozbiljnosti i utjecaju na društvo, ekonomiju ili okoliš. Također, krize se mogu klasificirati prema trajanju, brzini širenja ili socijalnim posljedicama koje izazivaju. Različite tipologije kriza omogućavaju bolje razumijevanje specifičnih karakteristika svake krize i pružaju smjernice za adekvatan odgovor i upravljanje kriznim situacijama (Kešetović et al., 2013).

Financijske krize su jedna od najčešćih vrsta kriza, uzrokovane problemima u financijskom sustavu ili poslovanju poduzeća. Takve krize mogu rezultirati padom vrijednosti dionica, bankrotom ili gubitkom povjerenja investitora. Tehnološke krize su povezane s tehničkim ili tehnološkim neuspjesima koji mogu ugroziti sigurnost ili poslovanje poduzeća. To može uključivati cyber napade, kvarove u tehnološkim sustavima ili propuste u zaštiti podataka. Krize likvidnosti su česte u poslovanju i nastaju kada poduzeće ima problema s likvidnošću i plaćanjem obveza. Nedostatak novčanih sredstava može dovesti do ozbiljnih problema u poslovanju i čak do bankrota. Krize reputacije su također važna vrsta krize, uzrokovane negativnim medijskim izvještajima, skandalima ili lošim postupcima poduzeća. Gubitak povjerenja kupaca i javnosti može imati dugoročne posljedice na poslovanje. Krize rasta se javljaju kada poduzeće brzo raste bez adekvatnog planiranja i upravljanja. Nespremnost za takav rast može rezultirati problemima u upravljanju resursima, operativnim procesima i financijskom stabilnošću (Osmanagić Bedenik, 2010).

Osim navedenih vrsta kriza, mogu se razlikovati i prema trajanju. Akutne krize se brzo razvijaju i zahtijevaju hitno reagiranje, dok kronične krize traju dulje razdoblje i zahtijevaju dugoročno rješenje. Također, krize se mogu razlikovati prema intenzitetu, gdje krize visokog intenziteta imaju snažan utjecaj na poslovanje i zahtijevaju brze i odlučne akcije, dok krize niskog intenziteta možda ne budu odmah percipirane kao krize, ali s vremenom mogu eskalirati i postati ozbiljni problemi (Osmanagić Bedenik, 2010).

Moderne krize značajno se razlikuju od tradicionalnih kriznih događaja. Imaju endemične karakteristike i predstavljaju logičan rezultat složenih sustava koji zbog tehnoloških, financijskih ili političkih razloga ne mogu pratiti zahtjeve sigurnosti. Te krize su složene, sastoje se od novih kombinacija poznatih kriza i često traže rješenja koja, paradoksalno, mogu izazvati eskalaciju problema. Moderna kriza je proizvod društvenih okolnosti i globalnih trendova, poput tehnološkog napretka, globalizacije i demografskih promjena. Razvoj novih tehnologija, globalizacija i trošenje prirodnih

resursa oblikuju nove, teško shvatljive krize. Ulrich Beck ukazao je na to da društvo danas više karakterizira strah od ugrožavanja sigurnosti nego sama prijetnja razaranjem. Ove krize su posljedica dominantnih trendova kao što su transnacionalizacija i tehnološki razvoj, što oblikuje društvene odgovore na krize. Krize sve više imaju transnacionalne dimenzije. Iako mogu početi lokalno, njihove posljedice često prelaze nacionalne granice, kao što je pokazala katastrofa u Černobilu. Radijacija je prouzročila značajnu štetu mnogim zemljama sjeverne i zapadne Europe, ukazujući na prekogranične rizike modernih kriza. Ekološki trendovi, poput globalnog zagrijavanja i trošenja ozonskog omotača, također zahtijevaju globalni pristup zbog svog planetarnog utjecaja. Ove promjene generiraju značajnu nesigurnost, jer posljedice mogu značajno utjecati na susjedne zemlje i šire (Milašinović et al., 2010).

Milašinović, Kešetović te Nadić (2010) donose zanimljivo razlikovanje između tradicionalnih i modernih kriza te nabrajaju i karakteristike budućih kriza. Prema njima, tradicionalne krize su poznati i izolirani događaji unutar konvencionalnih hipoteza. Situacija je upravljiva, troškovi se lako izračunavaju, a oporavak je moguć unutar postojećih sistema. Trajanje je ograničeno, a postoje kodificirane procedure koje specijalisti dobro poznaju. Intervencija je ograničena na specijaliste za određene aspekte problema, s jasno definiranim ulogama i hijerarhijama. S druge strane, moderne krize imaju velike posljedice koje pogađaju mnoge ljude, s velikim ekonomskim troškovima koji nadmašuju mogućnosti klasičnih osiguranja. Ove krize su bez presedana, s generičkim i kombiniranim problemima koji utječu na vitalne resurse. Dinamika je poput lavine, sustavi za vanredne situacije loše reagiraju, a nesigurnost traje cijelo vrijeme krize. Mnogi akteri sudjeluju, uz značajne komunikacijske probleme. Buduće krize su ireverzibilne i uzrokuju globalne rezonancije različitih oblika. Tradicionalne procedure više nisu primjenjive, a krize se javljaju i nestaju nasumično. Slomovi su dublji i otporniji na konvencionalne tretmane, s dezintegracijom koja je teško zaustaviti. Problemi su međusobno povezani, otežavajući izolirano rješavanje i stvarajući osjećaj gubitka.

Jugo (2017) navodi razlikovanje namjerno i nenamjerno izazvanih kriza. Namjerno izazvane krize su situacije u kojima se namjerno uzrokuje šteta organizaciji putem svjesnih akcija. Te krize kategoriziraju u sedam tipova:

1. terorizam,
2. sabotaza,

3. nasilje na radnom mjestu,
4. loši međuljudski odnosi zaposlenika,
5. loše upravljanje rizicima,
6. neprijateljska preuzimanja,
7. neetičko vođenje.

Također, detaljno objašnjava svaku kategoriju ističući kako terorizam, sabotaža, nasilje na radnom mjestu, loši odnosi među zaposlenicima, loše upravljanje rizicima, neprijateljska preuzimanja i neetičko vođenje mogu značajno poremetiti organizaciju.

S druge strane, nenamjerno izazvane krize klasificira u pet kategorija:

1. prirodne katastrofe,
2. epidemije,
3. nepredviđeni tehnički kvarovi,
4. greške na proizvodima,
5. padovi u gospodarstvu.

Ove krize nepredvidive su prirode te autor naglašava njihov utjecaj na organizacije i predlaže strategije za smanjenje njihovih posljedica putem efikasnog planiranja i upravljanja krizama.

Važno je naglasiti da tipologija krize nije statična i može se prilagođavati novim saznanjima i promjenama u okruženju. Fleksibilnost u pristupu klasifikaciji kriza omogućava organizacijama i institucijama da bolje pripreme planove za upravljanje krizama i efikasno reagiraju u slučaju iznenadnih događaja koji zahtijevaju hitnu intervenciju (Kešetović et al., 2013). Prepoznavanje različitih vrsta kriza ključno je za adekvatno upravljanje njima i minimiziranje negativnih posljedica. Važno je imati planove za reagiranje na različite vrste kriza te provoditi redovite procjene rizika kako bi se spriječile ili ublažile potencijalne krizne situacije. Upravljanje krizama postaje sve važnije u suvremenom poslovanju, gdje dinamično okruženje zahtijeva brze i prilagodljive odgovore na izazove koji se mogu pojaviti (Osmanagić Bedenik, 2010). Razvoj i primjena tipologija kriza predstavlja ključni korak ka efikasnom upravljanju kriznim situacijama i očuvanju stabilnosti i sigurnosti u društvu (Kešetović et al., 2013).



## 2.2. Povezani pojmovi

Kriza, izvanredna situacija i katastrofa su pojmovi koji se često koriste naizmjenično, ali svaki od njih označava specifične okolnosti i zahtijeva različite pristupe u upravljanju. Iako su povezani, važno je jasno razgraničiti njihove definicije kako bi se učinkovito reagiralo na svaku od ovih situacija.

Izvanredna (hitna) situacija (*emergency*) je događaj koji, iako zahtijeva hitan odgovor, još uvijek ne doseže razinu krize. U ovakvim situacijama, postojeće institucionalne komponente, kao što su policija, vatrogasci i hitna medicinska pomoć, mogu učinkovito odgovoriti koristeći ustaljene mehanizme. Ove situacije su operativno razumljive i rješavaju se rutinskim procedurama unutar postojećih kapaciteta organizacije ili zajednice. Međutim, ako se izvanredna situacija ne kontrolira adekvatno, može se razviti u krizu, što dovodi do ozbiljnih posljedica po kapacitete i resurse, uključujući gubitak života i materijalne štete (Kešetović i Toth, 2012).

Katastrofa je izraz koji označava velike nesreće s ozbiljnim posljedicama za ljudske živote, imovinu i okoliš. Termin potječe od grčke riječi "katastrofo", što znači okrenuti ili prevrnuti. Katastrofa uključuje događaje koji izazivaju značajnu devastaciju i zahtijevaju opsežne intervencije. Ključne karakteristike katastrofa uključuju velik broj žrtava, materijalna razaranja, nerazmjer između potreba i mogućnosti saniranja posljedica, psihičke reakcije koje mogu otežati operacije spašavanja, hitnost intervencija i izazivanje humanih reakcija solidarnosti (Kešetović i Toth, 2012). Prema Ivanović (2014), pojam katastrofe označava nenadan, velik (i često strašan) preokret, promjenu, iznenadnu nesreću ili propast. Katastrofa se obično koristi za opisivanje događaja koji imaju kobne posljedice, kao što su ratne katastrofe ili potpuni neuspjesi. Katastrofe su često ireverzibilni i porazni rezultati loše upravljanih izvanrednih situacija, a razlikovanje između izvanredne situacije, krize i katastrofe u praksi može biti vrlo teško ili nemoguće.

Što se tiče rizika, u znanstvenoj i stručnoj literaturi mogu se pronaći različite definicije i objašnjenja. Opća definicija rizika polazi od vjerojatnosti nastanka događaja koji će imati negativne posljedice na pojedinca, organizaciju ili društvo u cjelini. S aspekta poslovnih rizika, rizik se definira kao vjerojatnost nastupanja određenih događaja koji će imati negativne učinke na vrijednost očekivanih zarada, novčanih

tokova i vrijednost poduzeća, odnosno koji će ugroziti njezine poslovne ciljeve (Miloš Sprčić, 2013).

Kriza je situacija koja predstavlja izazov za percepciju javnosti o sigurnosti, vrijednostima i integritetu institucija. Kriza može, ali ne mora, predstavljati ozbiljnu prijetnju za život i imovinu. Za razliku od izvanrednih situacija koje se rješavaju rutinskim procedurama, kriza zahtijeva kreativne i nestandardne odgovore. Kriza uključuje kompleksne procese i dinamične interakcije koje nadilaze operativne kapacitete standardnih struktura. U menadžerskom smislu, kriza i katastrofa dijele nekoliko zajedničkih obilježja, uključujući potrebu za proaktivnim djelovanjem i koordinacijom velikog broja operacija (Kešetović i Toth, 2012).

Važno je napomenuti da se izvanredne situacije, krize, katastrofe i rizik ne mogu uvijek jasno razgraničiti. Primjerice, događaj koji jedna agencija definira kao katastrofu, druga može smatrati tekućom krizom ili izvanrednom situacijom. Također, određeni događaj može za jedne biti kriza, dok za druge može biti katastrofa, ovisno o perspektivi i utjecaju na različite aktere. Zbog toga je razumijevanje konteksta i specifičnih zahtjeva svake situacije ključno za adekvatno upravljanje i odgovor. Prema novim teorijskim perspektivama, povezivanje koncepta krize s konceptom katastrofe može pomoći u boljem razumijevanju i klasifikaciji različitih događaja i procesa koji zahtijevaju hitan odgovor i posebnu pažnju. Kriza se može shvatiti kao proces opažanja poremećaja, dok je katastrofa ocjena tog procesa s negativnim ishodom. Na taj način, katastrofa predstavlja specifičnu vrstu krize koja ima destruktivne posljedice (Kešetović i Toth, 2012).

### 3. Pojam kriznog upravljanja

Kriza kao odstupanje od normalnog poretka stvari prepoznata je tek s razumijevanjem da red i zakonitost postoje u prirodi i društvu. Dugo se smatralo da su krize rezultat više sile ili božje volje, a ljudske aktivnosti u takvim situacijama bile su ograničene na magijske rituale i vjerske ceremonije. S razvojem racionalnog svjetonazora i znanosti, ljudi su počeli opisivati, klasificirati i upravljati krizama na znanstveni način, no upravljanje krizama kao disciplina ozbiljno se pojavilo tek u drugoj polovici 20. stoljeća (Milašinović i Kešetović, 2008). Krizno upravljanje je disciplina koja se razvijala kroz stoljeća, prilagođavajući se promjenama u društvenim, političkim i tehnološkim uvjetima. Od svojih početaka u vojnoj strategiji do modernih pristupa, koji uključuju interdisciplinarnе metode, krizno upravljanje ima bogatu povijest ispunjenu ključnim događajima i inovacijama. Upravljanje kriznim situacijama ima svoje korijene u drevnoj povijesti, s dokazima o ranom nošenju s katastrofama. Organizirani pokušaji oporavka nakon katastrofa pojavili su se tek u modernoj povijesti. Povijest i evolucija upravljanja krizama pokazuju da se ova disciplina stalno prilagođava događajima i političkim promjenama (Haddow et al., 2017). U 21. stoljeću krizno upravljanje suočava se s novim izazovima poput klimatskih promjena i globalnih pandemija. Digitalna tehnologija omogućava bržu komunikaciju, ali također donosi nove rizike. Globalna pandemija COVID-19 pokazala je koliko je važno imati fleksibilne sustave za upravljanje krizama na svim razinama društva.

Pojam "upravljanje krizama" prvi je upotrijebio američki predsjednik J.F. Kennedy tijekom Kubanske raketne krize 1962. godine. Upravljanje krizama kao funkcija starija je od samog pojma, s formalnim naporima američke vlade za upravljanje hitnim situacijama datirajući iz 19. stoljeća (Milašinović i Kešetović, 2008).

Upravljanje krizama je vrsta primijenjenog menadžmenta; ne može se smatrati znanosti, već je više praksa vođena teorijom. Postoji mnogo definicija upravljanja krizama. Gigliotti i Ronald ga definiraju kao sposobnost organizacije da brzo, učinkovito i efikasno djeluje u mogućim operacijama usmjerenim na smanjenje prijetnji ljudskom zdravlju i sigurnosti, smanjenje štete na javnoj ili korporativnoj imovini te smanjenje negativnih utjecaja na nastavak normalnog poslovanja ili drugih operacija. Slične koncepcijske pristupe preporučuju i drugi istraživači, izjednačujući upravljanje krizama s odgovorima na nepredvidive situacije. Iako se takvi pristupi čine zadovoljavajućima kada se kriza prvotno identificira, oni također mogu biti neučinkoviti

jer ne uzimaju u obzir mnoge druge važne aspekte integriranog plana upravljanja krizama. Riječ je o modeliranju akcija, sporazuma i odluka koje utječu na tijek krize te obuhvaćaju organizaciju, pripreme, mjere i distribuciju resursa za potrebe njezina prevladavanja. Upravljanje krizama obično se odvija u uvjetima organizacijskog kaosa, pod pritiskom brojnih medija, u stresnim okolnostima i bez preciznih informacija. Upravljanje krizama nije jedinstveno zvanje ili profesija već teoretski koncept koji obuhvaća, u istraživačkom smislu, specifičnu skupinu događaja (kriza) koji posjeduju određene zajedničke zakonitosti, ali i velike međusobne razlike (Milašinović i Kešetović, 2008).

Razvoj menadžmenta u kulturi započeo je s profesorom Ichakom Adizesom 1969. godine na University of California u Los Angelesu, koji je izdvojio menadžment u kulturi kao zasebnu disciplinu. Menadžment se općenito definira kao proces koordiniranja aktivnosti drugih ljudi radi postizanja ciljeva organizacije uz učinkovitu uporabu resursa. Ovaj koncept menadžmenta može se povezati s definicijom kulture kao složenih cjelina koje uključuju znanje, vjerovanja, umjetnost, zakon i druge društvene aspekte. Povezivanjem menadžmenta i kulture dobiva se kulturni menadžment, za koji autori Dragićević Šešić i Stojković navode da uključuje oblikovanje i upravljanje kulturnim i umjetničkim stvaralaštvom te njegovim plasmanom u javnosti. Antolović smatra da je menadžment u kulturi i znanost i umijeće, pri čemu znanost obuhvaća teorije i metode, dok umijeće uključuje praktičnu primjenu tih znanja. Antolović ističe posebne funkcije menadžmenta u kulturi, uključujući doprinos kulturi, umjetničku kreativnost, odnos prema javnosti i obrazovni karakter. On također naglašava važnost kulturnog doprinosa koji ne teži profitu već kulturnom pomaku i novim iskustvima za publiku (Kelava, 2020).

Prema Osmanagić Bedenik (2010), upravljanje krizom i krizni menadžment su ključni elementi uspješnog poslovanja poduzeća. Ciljevi kriznog menadžmenta su ovladavanje situacijom opasnom po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva. Krizni menadžment se ostvaruje kroz tri faze: preventivno upravljanje, identifikaciju te reaktivno upravljanje poslovnim krizom. Preventivno upravljanje obuhvaća uvođenje mjera opreza i prevencije, dok se identifikacija krize odnosi na prepoznavanje krizne situacije i njezinih uzroka. Instrumenti kriznog menadžmenta igraju ključnu ulogu u prepoznavanju i upravljanju krizom. To uključuje sustave ranog upozorenja, analizu potencijala, upravljanje

rizicima te politiku fleksibilnosti. Korištenje ovih instrumenata pomaže u identifikaciji krize u ranoj fazi te sprječava njezin daljnji razvoj. Upravljanje krizom zahtijeva anticipativno djelovanje, identifikaciju krize, ovladavanje situacijom te postizanje jasnih ciljeva poput očuvanja likvidnosti i ostvarivanja dobiti. Ukupno gledano, uspješno upravljanje krizom podrazumijeva primjenu preventivnih mjera, brzu identifikaciju krize, jasno postavljanje ciljeva te korištenje odgovarajućih instrumenata i metoda kriznog menadžmenta. Poduzeća koja aktivno primjenjuju principe kriznog menadžmenta imaju veće šanse da prepoznaju, upravljaju i prevladaju krizne situacije, minimizirajući njihove negativne posljedice i osiguravajući stabilnost i uspjeh poslovanja.

### **3.1. Faze i modeli kriznog menadžmenta**

Organizacija se može pripremiti za krizne situacije razvijajući brzo i učinkovito reagiranje nakon što se kriza dogodi, dok drugi pristup uključuje uzimanje problema u obzir prije nego što kriza nastupi, čime se smanjuje mogućnost strateškog iznenađenja. Postoje dva glavna načina na koja menadžeri mogu pristupiti kriznoj situaciji. Oni mogu ignorirati znakove upozorenja i reagirati tek kada kriza nastupi ili se mogu pripremiti za prevenciju i upravljanje krizom. Prvi je reaktivni, a drugi proaktivni model kriznog menadžmenta. U reaktivnom modelu odluke i planovi se donose tek nakon nastanka krize, dok u proaktivnom modelu menadžeri anticipiraju različite oblike kriza. Oni koriste analizu ranjivosti za izradu planova za moguće krizne situacije (Kešetović et al., 2013).

Prema autorima Kešetović, Korajlić i Toth (2013) proaktivno upravljanje je najbolji izbor za menadžere koji se brinu za budućnost svoje organizacije. Ističu da su proaktivne organizacije koje kontinuirano ažuriraju i revidiraju svoje točke ranjivosti i prijetnji te razvijaju krizne planove, obično bolje pripremljene za krizne događaje. Proces kriznog menadžmenta zahtijeva iste pripreme kao i strateški menadžment, uključujući proučavanje relevantne literature, SWOT analizu i procjenu rizika.

Isti autori također navode da se mogu razlikovati i sljedeće vrste kriznog menadžmenta:

- aktivni (ofanzivni) krizni menadžment: fokusira se na izbjegavanje krize prije nego što ona nastupi ili u njeznoj latentnoj fazi, može se podijeliti na:
  - anticipativni krizni menadžment

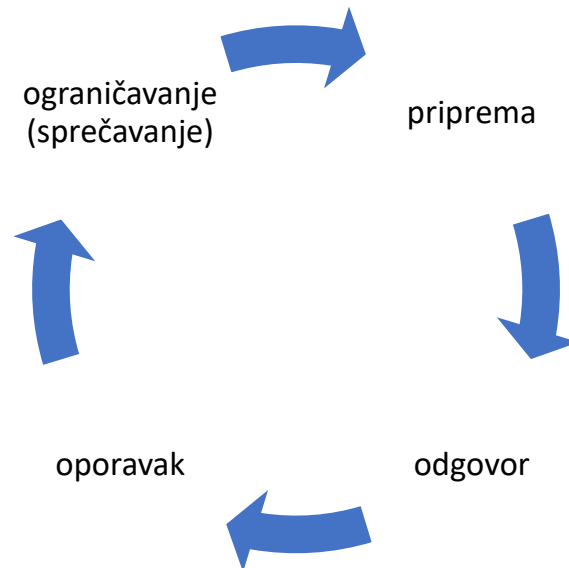
- preventivni krizni menadžment
- reaktivni (defanzivni) krizni menadžment: uključuje mjere koje se poduzimaju u vidljivim (akutnim) fazama krize s ciljem suzbijanja ili smanjenja njenih posljedica, dijeli se na:
  - repulzivni krizni menadžment
  - likvidativni krizni menadžment

Prema modelu kriznog menadžmenta koji je razvila američka Federalna agencija za upravljanje u kriznim situacijama (FEMA), aktivnosti kriznog menadžmenta grupirane su u četiri vremenski odvojene faze:

1. ograničavanje (sprečavanje, izbjegavanje): ova faza uključuje aktivnosti koje eliminiraju ili smanjuju šanse za nastanak krize ili ublažavaju njezine posljedice; na primjer, jačanje krovova može smanjiti oštećenja od olujnog vjetrova, a sustavi odvodnih kanala mogu umanjiti posljedice poplava,
2. priprema (planiranje): odnosi se na planiranje odgovora na krizu i raspoređivanje resursa za učinkovito djelovanje; cilj je spašavanje života i smanjenje oštećenja kroz pripremu ljudi za adekvatan odgovor kada je kriza neizbježna ili već nastupi; važno je imati obučeno osoblje i odgovarajuće resurse,
3. odgovor: ova faza obuhvaća aktivnosti tijekom krize ili neposredno nakon nje; nadležni pružaju hitnu pomoć žrtvama i nastoje smanjiti buduća oštećenja; u ovoj fazi sudjeluju vatrogasci, policija, hitna medicinska pomoć i specijalizirane spasilačke jedinice,
4. oporavak: traje dok se svi sustavi ne vrate u stanje gotovo normalnog rada; kratkotrajni oporavak odnosi se na vraćanje vitalnih sustava u minimalne operativne uvjete, dok dugotrajni oporavak može trajati mjesecima ili godinama, dok se pogođeno područje ne vrati u prethodno stanje (Kešetović et al., 2013).

Prve dvije faze su pretkrizne, a druge dvije su postkrizne. Od Drugog svjetskog rata, krizni menadžment je primarno fokusiran na pripremu, odnosno planiranje, no pripremljenost je samo jedna od četiri faze sveobuhvatnog kriznog menadžmenta. Organizacije i zajednice imaju mogućnosti baviti se krizama prije nego što se dogode, ali i odgovornost za pomoć u oporavku nakon krize. Ove četiri faze su međusobno povezane i tvore cirkularni odnos. Pripremljenost se brzo pretvara u odgovor kada

kriza nastane. Odgovor se stapa s oporavkom, ovisno o opsegu i vrsti oštećenja. Oporavak, zauzvrat, pomaže inicirati fazu prevencije, motivirajući napore da se spriječi ili smanji budući krizni potencijal. Faze krize nemaju jasan početak ni kraj. Proces učenja je konačna faza procesa upravljanja krizom, ali i ishodište prve faze, odnosno preventivnog djelovanja (Kešetović et al., 2013).



Grafika 1. Faze kriznog menadžmenta

Posljedice krize često uključuju materijalnu i nematerijalnu štetu poput obnove, stoga postoji snažna potreba za povratkom normalnosti ili uspostavom stabilnosti nakon kriznog razdoblja. Upravljanje završetkom krize zahtijeva jasno i transparentno obavještanje cijele organizacije ili javnosti putem sastanaka, web stranica ili drugih medija. Rukovoditelj bi trebao kratko analizirati prošlu krizu, objasniti njezine uzroke i posljedice te izložiti plan za obnovu i povratak redovnim aktivnostima. Mogući ishodi nakon krize uključuju povratak poslovanju uz narušeni ugled, poboljšanje pozicije ili čak potpuni pad. Krize također mogu predstavljati priliku za promjene i reforme u društvu ili organizaciji, mada takvi procesi ovise o političkoj reakciji, evaluaciji događaja i percepciji javnosti (Kešetović et al., 2013).

Organizacije često ne uspijevaju naučiti iz kriznih situacija ili to čine vrlo sporadično. Emotivna opterećenost može otežati objektivnu dijagnozu uzroka krize, a istraživanje nakon krize često je više usmjereno na traženje krivaca nego na učenje iz događaja. Politika prebacivanja krivice često dominira, dok se stvarni napori za unapređenje sustava često zanemaruju. Dokumentiranje krize je važno ne samo radi

procjene štete i osiguravajućih potraživanja, već i radi izvlačenja pouka iz iskustva. Potrebno je sačuvati sve relevantne dokumente kao što su planovi, zapisnici sastanaka, izvještaji i saopćenja, kako bi organizacije mogle učiti iz vlastitih grešaka. Analiza nakon krize treba se fokusirati na identifikaciju onoga što je dobro funkcioniralo te na greške i propuste, a ne samo na traženje krivice. Izazov učenja iz kriza je i u tome što se često događa u kontekstu ograničenog znanja i iskustva u kriznom menadžmentu, te pod pritiskom javnog interesa i političkih agendi. Stoga je ključno organizirati sustavnu analizu nakon svake krize kako bi se izvlačile pouke za buduće akcije i unapređenje sustava (Kešetović et al., 2013).

### **3.2. Strategije rješavanja kriznih situacija i alati kriznog menadžmenta**

Uspješno upravljanje krizom zahtijeva cjeloviti pristup koji obuhvaća tri ključna elementa:

- anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje koje podrazumijeva preventivne mjere i proaktivno djelovanje kako bi se spriječio nastanak krize,
- identifikacija krize (prepoznavanje trenutka kada je kriza nastupila, razumijevanje njezinih karakteristika i procjenu njezine ozbiljnosti),
- reaktivno upravljanje krizom, koje se odnosi na učinkovito djelovanje u trenutku krize kako bi se situacija stabilizirala i prebrodila (Osmanagić Bedenik, 2010).

Krizne situacije zahtijevaju brze i odlučne akcije, otvorenu komunikaciju, projektno upravljanje i snažno vodstvo. Budući da je svaka kriza jedinstvena, teško je imati univerzalne strategije. Kvalitetan krizni menadžment najbolje se priprema unaprijed. Okolnosti poput prirodnih katastrofa ponekad je nemoguće predvidjeti, pa je važno preventivno upravljati krizama, jačati kompetencije uprave i koristiti alate za promjene. Edukacija zaposlenika za krizne situacije je ključna. Krize se različito odražavaju na organizacije, pa je važno prepoznati krizu i poduzeti aktivnosti. Adaptivni menadžment kvalitete predlaže se kao strategija za upravljanje kulturnim ustanovama u turbulentnim vremenima, s ciljem održivog razvoja i aktivnog sudjelovanja u kulturnom prostoru (Kelava, 2020).

U ovom poglavlju istražit će se i ključni alati kriznog menadžmenta koji su neophodni za efikasno upravljanje i prevladavanje kriznih situacija u organizacijama.



Alati koji će se analizirati obuhvaćaju alternativno planiranje, sistem ranog upozoravanja, simuliranje kriza, alate za upravljanje abnormalnim krizama, specifičnosti upravljanja pojedinim vrstama krize te krizno odlučivanje.

### **3.2.1. Alternativno planiranje**

Alternativno (kontingentno) planiranje je metoda usmjerena na praktične strategije koje štite organizaciju od mogućih, iako nevjerojatnih događaja koji mogu značajno ugroziti njezinu stabilnost. Umjesto predviđanja vjerojatnih kriza, ovo planiranje se priprema za rijetke, ali potencijalno katastrofalne događaje. Cilj je omogućiti brže i racionalnije reakcije menadžmenta na neočekivane opasnosti, smanjujući štetu ili iskorištavajući povoljne prilike. Ključne komponente uključuju identifikaciju rizika, procjenu vjerojatnosti, strategije za različite scenarije, alokaciju resursa i kontinuirano praćenje implementacije plana radi efikasnog odgovora na iznenadne situacije (Kešetović et al., 2013).

### **3.2.2. Sistem ranog upozoravanja**

Veliki broj kriznih situacija ne nastaje iznenada, već često prolazi kroz period inkubacije tijekom kojeg se pojavljuju slabi signali koji ukazuju na nadolazeće probleme. Prepoznavanje i interpretacija ovih signala ključna je za pravovremenu reakciju. Za tu svrhu se razvijaju sistemi ranog upozoravanja (*early warning systems*) koji detektiraju ove rane znakove u različitim područjima. Njihova svrha je sustavno praćenje okruženja kako bi se detektirali slabi signali, komprimirali i dostavili relevantnim osobama za upravljanje. Poseban naglasak stavlja se na promjene u pretpostavkama koje mogu utjecati na strategije organizacije, pružajući vremensku prednost za preventivno djelovanje radi zaštite ili ublažavanja potencijalnih opasnosti. U kontekstu poslovanja, ranim upozorenjima se pridaje poseban značaj jer mogu prepoznati i signalizirati situacije koje mogu ozbiljno ugroziti organizaciju, omogućujući tako proaktivno djelovanje kako bi se smanjili rizici i optimizirala reakcija u kriznim situacijama (Kešetović et al., 2013).

### **3.2.3. Simulacije kriza**

Simulacije kriza korisne su za scenarije poput prirodnih katastrofa, otmica i međunarodnih konflikata, s dva glavna cilja: ilustracija obrazaca donošenja odluka i podizanje svijesti sudionika. Standardno uključuju kriznog savjetnika koji piše scenarij baziran na stvarnim slučajevima uz izmišljene elemente. Završavaju raspravom i

evaluacijom, a ključni faktori uspjeha su realan scenarij, adekvatan razvoj krize i korisne povratne informacije osoblja. Simulacije omogućuju sudionicima vježbanje vještina kriznog menadžmenta, stvarajući svijest i motivaciju za unapređenje kriznih struktura. Međutim, ograničene su jer ne mogu potpuno replicirati stvarne krize, često slijede unaprijed postavljene scenarije i fokusiraju se na akutne krize, zanemarujući prevenciju i postkrizno upravljanje (Kešetović et al., 2013).

#### **3.2.4. Alati za upravljanje abnormalnim krizama**

Abnormalne krize, koje su se počele pojavljivati 1990-ih, zahtijevale su razvoj novih alata za upravljanje, s fokusom na razvijanje mentalnih kapaciteta, samopouzdanja i fleksibilnosti menadžera. Mitrofi i Alpaslan predložili su nekoliko korisnih alata za ovu svrhu:

- krizni kotač: tehnika koja potiče menadžere na razmišljanje o nevjerojatnim opasnostima, uključujući sedam kategorija kriza (normalne, abnormalne i prirodne katastrofe); menadžeri okreću kotač i diskutiraju o svim mogućim scenarijima,
- unutrašnji atentatori: zaposlenici razmišljaju o potencijalnim prijetnjama, uključujući i najgore scenarije,
- kombinirane metode: menadžeri uče iz iskustava drugih sektora putem kriznih foruma, koristeći obrasce i metafore iz drugih industrija,
- špijunske igre: vanjski stručnjaci testiraju ranjivost organizacije na abnormalne krize, pružajući novu perspektivu koju zaposlenici možda ne bi primijetili zbog fokusa na svakodnevne operacije (Kešetović et al., 2013).

#### **3.2.5. Specifičnosti upravljanja pojedinim vrstama kriza**

Prema Kešetoviću, Koraliću i Tothu (2013), upravljanje različitim vrstama kriza ima specifične karakteristike koje je važno razumjeti kako bi se adekvatno reagiralo. Svaka od ovih vrsta kriza zahtijeva specifičan pristup i pripremu kako bi se minimalizirale štete i maksimizirao oporavak organizacije ili zajednice.

##### **1. Prirodne katastrofe:**

- prirodne katastrofe poput potresa ili poplava često su predvidive, ali njihov intenzitet i trajanje mogu biti nepoznati,

- ključne strategije uključuju ublažavanje rizika, pripremu planskih postupaka, brz odgovor na krizu te fokus na oporavak zajednice.
2. Tehnološke katastrofe:
    - ove krize proizlaze iz ljudskih grešaka i imaju šire posljedice nego prirodne katastrofe,
    - ključne mjere uključuju smanjenje rizika kroz procedure, prevenciju potencijalnih okidača krize te mjere poput evakuacija.
  3. Krize konfrontacije:
    - namjerno izazvane krize od strane pojedinaca ili grupa koje nastoje ostvariti određene zahtjeve ili ciljeve,
    - važno je razumjeti dinamiku grupne akcije, koristiti razumne taktike pregovaranja, upravljati odnosima s medijima te brzo planirati odgovore.
  4. Zlonamjerni akti:
    - krize nastale kao posljedica terorizma, falsifikata ili industrijske špijunaže, često izazvane namjerno ili s neetičkim motivima,
    - prevencija se fokusira na smanjenje ranjivosti, prikupljanje obavještajnih podataka te odgovor kroz sigurnosne mjere i brzo reagiranje.
  5. Poremećene vrijednosti menadžmenta:
    - krize uzrokovane unutarnjim propustima i uskim fokusom na kratkoročne ekonomske dobitke na štetu društvene odgovornosti,
    - rješenje uključuje reevaluaciju korporativnih vrijednosti, jačanje etičkih principa te integraciju socijalne odgovornosti u poslovne odluke.
  6. Akti obmane:
    - krize uzrokovane namjernim skrivanjem ili manipulacijom informacijama radi osobne koristi ili izbjegavanja odgovornosti,
    - odgovor se bazira na brzom i transparentnom dijeljenju informacija, otvaranju prema javnosti te pravovremenom reagiranju na krizne situacije.

### **3.2.6. Krizno odlučivanje**

Krizno odlučivanje zahtijeva efikasno i usklađeno djelovanje s naglaskom na zajedničko postupanje, umjesto individualnih interesa i institucionalnih ograničenja. Karakteristike kriznog upravljanja, poput visoke razine ugroženosti, nedostatka spremnosti i pritiska vremena, predstavljaju izazov za rutinske procese vlada i

organizacija. Krizno odlučivanje često podrazumijeva centralizaciju, gdje manja grupa ljudi, centralna vlada ili moćni lideri preuzimaju odgovornost. Empirijski radovi pokazuju da u krizama odluke donosi mali broj ključnih izvršnih službenika, često neformalnim procesima, što može dovesti do grupnog razmišljanja ili nedostatka kritičkog promišljanja. Upravljanje krizama također može izazvati napetosti između različitih institucija i nivoa vlasti, ugrožavajući princip podjele vlasti, što može rezultirati paraliziranim odlučivanjem zbog nedostatka jasnoće ili spremnosti aktera za djelovanje. U tom kontekstu, važno je osigurati dobro vođenje, odlučnost i prilagodbu formalnih procedura za brzi i efikasni odgovor na krizne situacije (Kešetović et al., 2013).

Korištenje modela odlučivanja u upravljanju krizama ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti uključuju strukturirani pristup koji pomaže u organiziranju informacija i donošenju racionalnih odluka, smanjenje subjektivnosti donošenja odluka, te poboljšanu pripremljenost kroz identifikaciju potencijalnih scenarija i razvoj planova djelovanja. S druge strane, nedostaci uključuju ograničenja modela koji možda ne uzimaju u obzir kompleksnost kriznih situacija, vremenski pritisak koji može ograničiti primjenu složenih modela i ovisnost o informacijama koje mogu biti nepotpune ili nepouzdana u kriznim situacijama. U konačnici, iako modeli odlučivanja mogu pružiti strukturu i smjernice, važno je biti svjestan njihovih potencijalnih nedostataka i prilagoditi se prema situaciji (Jajčinović i Toth, 2018).

### **3.3. Uloga kriznog menadžera**

Razvoj strategije za rješavanje kriznih situacija treba započeti prije nego što kriza nastupi, a za to je odgovoran menadžer ili ravnatelj. Menadžer je ključna osoba u kriznom menadžmentu, a njegove vođeće kvalitete posebno dolaze do izražaja u kriznim vremenima, uključujući stvaranje vizije, motiviranje drugih da slijede tu viziju i poticanje na akciju. Vođenje je samo jedna od funkcija menadžmenta, koji obuhvaća usmjeravanje drugih prema ispunjenju zadataka i utjecanje na ljude da teže ciljevima organizacije. U kriznim situacijama, primarni cilj je spašavanje života, pa bi organizacije trebale imati osposobljenu osobu za takve situacije. Uloga vođe u kriznom menadžmentu je složena, zahtijevajući balansiranje menadžerskih i vođećih odgovornosti uz povjerenje tima. Psihološki aspekt vođenja u krizama također je važan, osobito kada kriza utječe i na poslovno i na privatno okruženje, te je potrebno dodatno naglasiti psihološku podršku (Kelava, 2020). Krizni menadžer mora biti

odlučan vođa kako bi uspješno prevladao krizne situacije u poslovanju. Kriza zahtijeva donošenje kritičnih odluka u teškim okolnostima, gdje problemi nastaju naglo i neočekivano. Ključna osobina dobrog kriznog menadžera je sklad njegovih mjera, poruka, djelovanja i informacija. Glavni cilj je uspješno obnavljanje poslovanja, identifikacija krize i uklanjanje njezinih uzroka, uz učinkovitu zaštitu poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2003). Tijekom krize, umjesto da zaposlenici okrivljuju jedni druge ili vanjske čimbenike, potrebno je detaljno analizirati situaciju unutar poduzeća i fokusirati se na sprječavanje raspada organizacije. Važno je osigurati međusobnu ovisnost informiranja i djelovanja jer se time povećava učinkovitost kriznog menadžmenta. Dobar vođa nije onaj koji ne griješi, već onaj koji zna prihvatiti i ispraviti greške na ljudski način (Kešetović et al., 2013). Krizni menadžer mora biti spreman donositi brza, učinkovita i efektivna rješenja za oporavak poduzeća. Zaposlenici će tijekom krize biti pod stalnim stresom, što može dovesti do većih problema. Kriza stvara dodatan pritisak na cijelu organizaciju, zbog čega je krizni menadžer ključna figura za smanjenje percepcije prijetnje i opasnosti (Tafra-Vlahović, 2011). Također, mora posjedovati razvijene komunikacijske vještine i razumijevanje ponašanja pojedinaca i skupina u kriznim situacijama kako bi spriječio sukobe unutar organizacije. Njegova zadaća je i upravljanje sukobima radi uspješnog izlaska iz krize (Osmanagić Bedenik, 2003). Prema Tafra-Vlahović (2011), krizni tim pomaže u strateškom i operativnom planiranju, određivanju ciljeva, strategija, taktika, prioriteta, donošenju odluka i rokova, te procjenjuje i odobrava plan kriznog upravljanja. Osim toga, krizni menadžer bi trebao biti glasnogovornik tvrtke te organizirati redovan proces analize i ažuriranja kriznog plana, uključujući povremene simulacije krize. Ključna zadaća kriznog menadžera je održavanje ravnoteže između potrebe za informacijama i potrebe za kontrolom. Krizne situacije karakterizira eksplozija informacija i komunikacija, ali i nedostatak pouzdanih informacija, što dodatno povećava neizvjesnost (Kešetović et al., 2013).

### **3.4. Uspostavljanje kriznog tima**

Uspostavljanje kriznog tima je prvi korak prema efikasnom suočavanju s kriznim situacijama. Ovaj tim mora biti dobro organiziran, imati jasno definirane uloge i odgovornosti te biti spreman na brzu reakciju.

Krizni tim obično se sastoji od članova s različitim stručnostima kako bi se osigurala sveobuhvatna pokrivenost svih aspekata kriznog upravljanja. U kontekstu

muzeja i knjižnica, tim bi trebao uključivati stručnjake za očuvanje zbirki, IT stručnjake za zaštitu digitalnih podataka, komunikacijske stručnjake, pravnike te menadžere koji su odgovorni za operativne aspekte (Smith, 2004). Svaki član tima mora imati jasno definiranu ulogu i odgovornosti kako bi se izbjegla konfuzija tijekom krizne situacije. Krizni timovi obuhvaćaju predstavnike svih poslovnih područja jer su krize složene situacije s mnogobrojnim izvorima i posljedicama. Svaki odjel poduzeća koji može pozitivno pridonijeti analizi i rješavanju krize mora biti zastupljen u kriznom timu. Osmanagić Bedenik (2003) naglašava da bi krizni tim trebao imati najvišu razinu odlučivanja, umjesto predsjednika uprave, jer to doprinosi brzini donošenja potrebnih mjera za spašavanje poduzeća.

Prvi korak u uspostavljanju kriznog tima je izrada detaljnog kriznog plana. Ovaj plan treba uključivati scenarije za različite vrste kriza, protokole za evakuaciju, zaštitu zbirki, komunikacijske strategije i planove za oporavak nakon krize (Kešetović et al., 2013). Također, važno je provoditi redovite vježbe i simulacije kako bi se osiguralo da svi članovi tima znaju svoje zadatke i mogu ih efikasno obaviti u stvarnoj situaciji. Muzeji i knjižnice moraju ulagati u odgovarajuću tehnologiju i opremu za krizno upravljanje. To uključuje sustave za detekciju i gašenje požara, sigurnosne sustave za zaštitu od krađe, te IT infrastrukturu za sigurnosne kopije i zaštitu podataka (Cej et al., 2021). Digitalna rješenja također mogu pomoći u brzom širenju informacija među članovima kriznog tima i s javnošću.

Efikasna komunikacija je ključna komponenta kriznog upravljanja. Krizni tim mora imati jasno definirane protokole za unutarnju i vanjsku komunikaciju. Transparentnost i pravovremenost informacija pomažu u izgradnji povjerenja i smanjenju panike među korisnicima i zaposlenicima (Haddow et al., 2017). Redovita edukacija i trening zaposlenika su od iznimne važnosti za učinkovitost kriznog tima. Zaposlenici moraju biti svjesni potencijalnih rizika i načina na koji mogu doprinijeti u kriznoj situaciji. Treninzi trebaju uključivati praktične vježbe, simulacije i radionice koje će pomoći u razvijanju potrebnih vještina i znanja (Kešetović et al., 2013). Nakon svake krizne situacije, važno je provesti detaljnu evaluaciju djelovanja kriznog tima. Ova evaluacija treba identificirati što je bilo dobro, a što se može poboljšati. Na temelju ovih uvida, krizni plan i protokoli trebaju se kontinuirano ažurirati i prilagođavati (Paton i Johnston, 2001).

Uspostava kriznog tima u muzejima i knjižnicama ključna je za zaštitu kulturne baštine i osiguranje kontinuiteta rada tijekom kriznih situacija. Dobro organiziran tim može smanjiti štetu i ubrzati oporavak. Kontinuirana edukacija, trening i evaluacija ključni su za održavanje visoke razine spremnosti i efikasnosti kriznog upravljanja.

### **3.5. Koordinacija s vanjskim agencijama**

Lokalne vlasti često igraju ključnu ulogu u kriznom menadžmentu pružanjem podrške i resursa. Muzeji i knjižnice trebaju uspostaviti jasne komunikacijske kanale s općinskim uredima za hitne situacije kako bi osigurali pravovremene informacije i smjernice. Redoviti sastanci i vježbe simulacije s lokalnim vlastima mogu pomoći u prepoznavanju potencijalnih rizika i razvoju zajedničkih strategija za njihovo ublažavanje (Kapucu & Van Wart, 2006). Vatrogasci su od vitalne važnosti za odgovor na požare i druge hitne situacije. Važno je da muzeji i knjižnice redovito pregledavaju svoje planove evakuacije i sigurnosne procedure s lokalnim vatrogasnim jedinicama. Edukacija osoblja o pravilnom korištenju protupožarne opreme i provedba redovitih vježbi evakuacije može značajno smanjiti rizik od ozljeda i oštećenja imovine (Petersen, 2006). Policija igra ključnu ulogu u održavanju reda i sigurnosti tijekom kriznih situacija. Suradnja s policijskim službama omogućuje brzu intervenciju u slučajevima poput krađe, vandalizma ili terorističkih prijetnji. Razmjena informacija i sudjelovanje u zajedničkim sigurnosnim vježbama pomaže u boljem razumijevanju specifičnih potreba muzeja i knjižnica te u osiguravanju učinkovitog odgovora na sigurnosne incidente (Smith, 2009). Pored vatrogasaca i policije, suradnja s drugim organizacijama, poput hitne medicinske pomoći i nevladinih organizacija, može biti od velike koristi. Hitna medicinska služba može pružiti brzu medicinsku pomoć u slučaju ozljeda, dok nevladine organizacije često nude dodatne resurse i podršku tijekom kriznih situacija (Haddow, Bullock, & Coppola, 2017).

Suradnja s lokalnim vlastima, vatrogascima, policijom i drugim relevantnim organizacijama ključna je za učinkovito upravljanje krizama u muzejima i knjižnicama. Implementacija jasnih komunikacijskih kanala, edukacija i trening osoblja, razvoj zajedničkih planova te redovite vježbe i simulacije ključni su koraci u osiguravanju sigurnosti i minimaliziranju štete tijekom kriznih situacija.

### 3.6. Komunikacija tijekom kriznih situacija

Krizno komuniciranje je proces razmjene informacija tijekom kriznih situacija s ciljem očuvanja ugleda organizacije i minimiziranja negativnih posljedica. Ključni elementi kriznog komuniciranja su priprema, brza reakcija i transparentnost. Priprema uključuje razvoj planova za identifikaciju potencijalnih rizika, definiranje odgovornosti i obuku timova. Također, važno je uspostaviti sustav ranog upozoravanja za pravovremeno prepoznavanje kriznih situacija. Tijekom krize, presudna je brzina reakcije za prikupljanje i komunikaciju relevantnih informacija svim zainteresiranim stranama, uz konzistentnost poruka kako bi se izbjegla konfuzija. Transparentnost i iskrenost pomažu u izgradnji povjerenja, a priznanje grešaka i pružanje točnih informacija može značajno umanjiti negativan utjecaj na reputaciju. Korištenje različitih komunikacijskih kanala, poput društvenih mreža, press konferencija, službenih web stranica i internetskih portala, omogućava dosezanje šire publike uz konzistentnost poruka bez obzira na kanal (Jugo, 2017).

Komunikacija je ključni dio organizacijskog sustava, nužan za postavljanje ciljeva, planiranje, organizaciju resursa, vođenje i kontrolu. Kvalitetna komunikacija omogućuje učinkovito poslovanje, dok loša komunikacija vodi do nesporazuma i štete za organizaciju. Uzroci nesporazuma uključuju nepoznavanje jezika, emocionalna stanja, kulturne razlike i nejasne poruke. Za uspješnu komunikaciju potrebno je izbjegavati prepreke, slati jasne poruke, aktivno slušati, koristiti neverbalne signale, prilagoditi stilove komunikacije i olakšati razmjenu informacija u raznolikim okruženjima (Mihalinčić, 2018). Dok se krizno komuniciranje tradicionalno smatralo reaktivnim procesom, moderni pristupi naglašavaju važnost proaktivnosti. To uključuje izgradnju otpornosti organizacije kroz kontinuirano unapređivanje odnosa s javnošću i razvoj strategija za upravljanje potencijalnim krizama prije njihova nastanka. Održavanje otvorenih i iskrenih odnosa s javnošću tijekom normalnog poslovanja ključno je za uspješno krizno komuniciranje kad se kriza dogodi (Jugo, 2017).

Krizni planovi omogućuju pravovremeno donošenje odluka i pripremu za djelovanje. Krizni komunikacijski plan uključuje jasno definiranu strategiju za komunikaciju tijekom krize. On sadrži smjernice za krizni tim o tome tko će komunicirati, kako i s kime. To osigurava bržu komunikaciju s internom i eksternom javnošću. Redovito ažuriranje i provjera funkcionalnosti kriznog plana ključni su za njegovu učinkovitost. Neažurirani plan može dovesti do neuspjeha u kriznoj situaciji,



stoga je važno da organizacije kontinuirano pregledavaju i testiraju svoje krizne komunikacijske planove kako bi osigurale njihovu relevantnost i učinkovitost (Mihalinčić, 2018).

Komunikacija tijekom kriznih situacija od presudne je važnosti za uspješno upravljanje krizom. Ona se može podijeliti na unutarnju komunikaciju, koja uključuje interakciju među osobljem unutar ustanove, te vanjsku komunikaciju, tj. odnose s javnošću. Obje vrste komunikacije zahtijevaju specifične pristupe i strategije kako bi bile učinkovite.

### **3.6.1. Unutarnja komunikacija**

Interna komunikacija je ključna u stabilnim uvjetima, ali njena važnost dodatno raste u kriznim situacijama. Ona pomaže smanjiti negativne emocije poput straha i nelagode među zaposlenicima, sprječavajući da ti osjećaji naruše učinkovitost organizacije. Također, osigurava da su zaposlenici dobro informirani, što je ključno za osjećaj sigurnosti i percepciju da organizacija dobro upravlja krizom. U suprotnom, zaposlenici će tražiti informacije iz vanjskih izvora, što može dovesti do širenja glasina i tračeva. Kako bi se spriječila dublja organizacijska kriza, interna komunikacija mora biti iskrena, otvorena, pravovremena i potpuna. Preporuke za učinkovitu internu kriznu komunikaciju uključuju:

- pravovremeno obavještanje zaposlenika o situaciji te planiranim koracima i strategijama, najbolje uživo,
- osiguravanje simetrije informacija, tj. da iste informacije budu dostupne i interno i eksterno,
- savjetovanje zaposlenika da nastave obavljati svoje zadatke kao i do sada, uvjeravajući ih da menadžment drži situaciju pod kontrolom,
- ako je potrebno, angažiranje stručnjaka za emocionalnu potporu zaposlenicima koji teže podnose stres,
- osiguravanje kontinuiranog procesa oporavka bez dužih zastoja u aktivnostima i stalnu komunikaciju sa zaposlenicima (Tepavac, 2021).

Prema Mihalinčić (2018), interna komunikacija sustavno utječe na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika kroz plansku upotrebu komunikacijskih akcija, što je ključno za organizacijski razvoj i postizanje pozitivnih rezultata. Ona zadovoljava osnovne komunikacijske potrebe zaposlenika, kao što su dobivanje povratnih

informacija, jasne informacije o ulozi i ciljevima te mogućnosti za edukaciju. Autorica razlikuje sljedeće vrste interne komunikacije:

- formalna: planirani prijenos informacija putem službenih kanala kao što su licem u lice sastanci i e-mailovi,
- neformalna: neslužbeni prijenos informacija kroz osobne kontakte i glasine.

Loša interna komunikacija može rezultirati lošim međuljudskim odnosima i negativno utjecati na poslovne rezultate.

### **3.6.2. Vanjska komunikacija ili odnosi s javnošću**

Eksterna komunikacija odnosi se na komunikaciju organizacije s vanjskim dionicima poput potrošača, dobavljača, investitora, dioničara i javnosti. Uspješna interna komunikacija utječe na vanjsku komunikaciju, oblikujući imidž organizacije. Učinkovita eksterna komunikacija temelji se na dvosmjernoj razmjeni informacija, što stvara kvalitetan dijalog između organizacije i javnosti (Mihalinčić, 2018).

Jedna od ključnih uloga u kriznom komuniciranju je definiranje jasnih strategija i taktika koje će se primijeniti kako bi se očuvala reputacija i povjerenje javnosti. Važno je da organizacija bude spremna odgovoriti na povratne informacije i brzo reagirati na dinamične promjene tijekom krize. Upravljanje medijima igra ključnu ulogu u kriznom komuniciranju. Odabir pravog medija za prijenos poruka može biti kritičan faktor u tome kako će informacije biti prihvaćene i razumljene od strane različitih javnosti. Uz to, krizno komuniciranje ne smije biti samo jednosmjerna aktivnost; ono uključuje i aktivno slušanje i razumijevanje povratnih informacija kako bi se prilagodili daljnji koraci i strategije komunikacije (Jugo, 2017).

Direktni komunikacijski kanali kao što su društveni mediji, pisma, newsletteri, telefonski pozivi i obavijesti na mrežnim stranicama ključni su za obavještanje klijenata tijekom krize. Internet i tradicionalni mediji igraju ključnu ulogu u eksternoj komunikaciji. Internetske stranice omogućavaju pristup velikom broju informacija, dok društveni mediji omogućavaju brzi kontakt s velikim brojem ljudi. Iako su tradicionalni mediji i dalje važni, internet nudi prednosti kao što su dostupnost u svakom trenutku, povezivanje s drugim izvorima i mogućnost dubinskih analiza. Službene mrežne stranice organizacija mogu pružiti detaljne informacije o kriznoj situaciji, a

jednosmjerna komunikacija može se nadopuniti linkovima na druge sadržaje dostupne online (Mihalinčić, 2018).

Organizacije često privlače veliku pozornost medija tijekom krize, čime mediji postaju inicijatori traženja informacija i poticanja komunikacije s organizacijom. Medijima treba posvetiti posebnu pažnju jer njihova uloga nije samo izvještavanje već i oblikovanje percepcije javnosti. Pružanje točnih i potpunih informacija ključno je kako bi se izbjegle dezinformacije i pogrešne interpretacije situacije. Izbjegavanje fraza poput "bez komentara" ili "proučavamo situaciju" može spriječiti medije da sami oblikuju priču bez pomoći organizacije. Učinkovita komunikacija s medijima tijekom krize ključna je za uspješno prenošenje poruke organizacije (Jugo, 2017).

### **3.6.3. Organizacijski imidž**

Organizacijski imidž i reputacija su ključni za upravljanje javnim percepcijama i odnosima s dionicima. Imidž je javna percepcija organizacije koja se temelji na njenim aktivnostima, komunikaciji i vanjskom izgledu, te je dinamičan i podložan promjenama. Reputacija je ukupni dojam i ugled organizacije među ključnim dionicima, izgrađena na dugoročnom promatranju njenih aktivnosti, uključujući etiku, kvalitetu proizvoda ili usluga, odgovornost prema okolišu i društvenu angažiranost. Tijekom kriznih situacija, imidž i reputacija postaju posebno važni jer krize mogu značajno naštetiti organizaciji. Upravljanje krizama zahtijeva brzo djelovanje, transparentnu komunikaciju i ispravljanje pogrešaka kako bi se minimizirala šteta. Komunikacijske strategije u krizama usmjerene su na očuvanje povjerenja dionika, obnavljanje ugleda i minimiziranje negativnih posljedica. To uključuje otvorenu i pravovremenu komunikaciju s medijima, preuzimanje odgovornosti za događaje te brigu za interese dionika. U suvremenom poslovnom okruženju, transparentnost je sve važnija. Organizacije koje sustavno grade svoj imidž i reputaciju kroz etičke standarde, društvenu odgovornost i kvalitetu proizvoda ili usluga često imaju prednost. Održavanje pozitivnog imidža i reputacije zahtijeva kontinuirani angažman svih dijelova organizacije, od višeg menadžmenta do svakog zaposlenika. To nije samo marketinški zadatak, već integralni dio strategije za uspješno poslovanje u modernom okruženju (Jugo, 2017).

### 3.7. Održavanje motivacije tijekom kriznih situacija

Motivacija zaposlenika tijekom kriznih situacija ključna je za održavanje produktivnosti i morala u organizaciji. Krize poput pandemija, prirodnih katastrofa ili ekonomskih recesija mogu značajno utjecati na psihološko stanje zaposlenika, stoga je važno primijeniti učinkovite strategije za održavanje motivacije i angažmana.

Motivacija, koja potječe od latinske riječi "movere" (pokretati), odnosi se na skup snaga koje usmjeravaju i određuju ljudsko ponašanje. U menadžmentu je motivacija ključna jer pomaže zadovoljiti potrebe zaposlenika, što dovodi do poželjnog ponašanja u organizaciji. Veća motivacija rezultira većim entuzijazmom i produktivnošću, dok niža motivacija smanjuje kvalitetu rada. Suvremeni pristupi motivaciji podrazumijevaju uključivanje zaposlenika u rješavanje problema, poticanje njihovog rasta i razvoja te postizanje uspjeha organizacije. Motivacijski sustavi obuhvaćaju materijalne (plaće, bonusi, osiguranje) i nematerijalne kompenzacije (fleksibilno radno vrijeme, priznanje uspjeha, pozitivna organizacijska kultura). Motivirani zaposlenici se identificiraju s organizacijom, traže rješenja, i pridonose kvaliteti proizvoda i usluga, što vodi do veće produktivnosti. Za uspjeh motivacijskih sustava, menadžeri trebaju jasno definirati ciljeve, uključiti zaposlenike, te pružiti podršku i priznanje za postignuća. Kada se organizacija suoči s krizom, često dolazi do pada motivacije jer se fokus prebacuje na korisnike. To povećava nesigurnost među zaposlenicima, što može pogoršati kriznu situaciju. Zaposlenici su važan kapital organizacije i mogu značajno doprinijeti ublažavanju učinaka krize. Stoga je važno da krizni menadžment pokaže razumijevanje i razvije plan za njihovo zadovoljstvo i motivaciju kako bi se postigli organizacijski ciljevi. Zaposlenici, kao prva linija obrane, prvi osjećaju negativne učinke krize. Njihova suradnja s kriznim menadžmentom, uz izgradnju povjerenja, ključna je za učinkovito rješavanje krize. Krizu treba sagledati kao zajednički problem i priliku za pozitivne promjene, uz podršku vanjskih dionika za postizanje željenih ciljeva. Tijekom poslovne krize, nedostatak motivacije postaje veliki problem. Najbolji zaposlenici napuštaju organizaciju, dok preostali gube interes za rad. Krizni menadžment mora razumjeti stvarne motive zaposlenika kako bi učinkovito riješio ove probleme. (Rako, 2021).

Voditelji trebaju pružiti strukturu i regulaciju, ali ključ za zdravo radno okruženje leži u sposobnosti pojedinaca da razviju unutarnju motivaciju. Prema teoriji

samodeterminacije (SDT), postoje tri glavne psihološke potrebe koje lideri mogu zadovoljiti kako bi pomogli zaposlenicima ostati angažirani, samouvjereni i motivirani:

- povezanost: važno je da se zaposlenici osjećaju cijenjeno i da pripadaju timu,
- kompetencija: potiče se osjećaj učinkovitosti i rasta, voditelji mogu uključiti zaposlenike u donošenje odluka, redovito provjeravati napredak i omogućiti im da demonstriraju svoje vještine pred kolegama,
- autonomija: vođe trebaju osnažiti osjećaj zaposlenika da su autori svojih akcija i da mogu donositi odluke u skladu sa svojim vrijednostima i ciljevima, potrebno je poticati samoinicijativu (Brafford i Ryan, 2020).

Radno okruženje igra veliku ulogu u motivaciji. Unutarnja motivacija, temeljena na vlastitim vrijednostima, uživanju i rastu, inspirira ljude da budu najbolji. Zadovoljavanjem tri psihološke potrebe, vođe mogu pomoći zaposlenicima da budu angažirani, osjećaju se cijenjeno, motivirano za rast i osnaženo u svojim vještinama. Zaposlenici koji se osjećaju neprepoznato ili prisiljeno često će samo djelomično izvršavati naredbe, dok će u najgorem slučaju potpuno izgubiti motivaciju (Brafford i Ryan, 2020).

## 4. Važnost muzeja i knjižnica

Muzeji i knjižnice imaju neprocjenjivu ulogu u društvu, funkcionirajući kao ključni čuvari kulture, obrazovanja i informacija. Njihova važnost očituje se u očuvanju kulturne baštine, podršci obrazovanju te poticanju razvoja zajednica. Kroz svoje raznolike funkcije, ove institucije pridonose stvaranju informiranog, obrazovanog i povezanog društva. Njihova važnost ne može se procijeniti, te je stoga ključno osigurati njihovu podršku i razvoj kako bi nastavili služiti zajednicama u budućnosti.

Muzeji igraju ključnu ulogu u očuvanju kulturne baštine. Prikupljaju, čuvaju i izlažu artefakte koji svjedoče o povijesti i kulturnom identitetu određene zajednice ili naroda (Begović, n.d.). Ovi artefakti, bilo da se radi o umjetničkim djelima, arheološkim nalazima ili povijesnim dokumentima, predstavljaju vrijedne izvore informacija za istraživače i širu javnost. Kroz izložbe i edukativne programe, muzeji omogućuju posjetiteljima da se povežu s prošalošću i razumiju kulturni kontekst svojih predaka (Hooper-Greenhill, 2000). Knjižnice, s druge strane, imaju središnju ulogu u pružanju pristupa znanju i informacijama. One djeluju kao čuvari pisane riječi, nudeći širok spektar knjiga, časopisa i digitalnih izvora. Knjižnice nisu samo mjesta za posudbu knjiga; one su također prostori za učenje, istraživanje i kulturne događaje (Brophy, 2007). Kroz razne programe i radionice, knjižnice potiču pismenost, kritičko razmišljanje i cjeloživotno učenje (Hedstrom i King, 2004).

Uloga muzeja i knjižnica u obrazovanju je neprocjenjiva. Ove institucije nude jedinstvene prilike za učenje kroz interaktivne izložbe i praktične aktivnosti. Edukativni programi, često osmišljeni u suradnji s obrazovnim institucijama, pomažu u proširenju znanja i poticanju kreativnosti kod djece i odraslih (Rudić, 2020). Pored obrazovne funkcije, muzeji i knjižnice igraju važnu ulogu u promicanju kulturne svijesti i identiteta. Izložbe u muzejima često tematiziraju važne kulturne i povijesne događaje, čime posjetitelji stječu dublje razumijevanje svoje kulture i identiteta (Hooper-Greenhill, 2000). Knjižnice također pridonose očuvanju kulturne baštine kroz prikupljanje i čuvanje domaćih i zavičajnih zbirki, koje sadrže vrijedne zapise o povijesti i kulturi određene regije (Rudić, 2020). Muzeji i knjižnice također igraju značajnu društvenu ulogu. Oni su mjesta susreta i interakcije, gdje se različite generacije i skupine mogu okupiti, dijeliti iskustva i učiti jedni od drugih (Hedstrom i King, 2004). Ove institucije često organiziraju događaje, predavanja i radionice koje potiču društvenu koheziju i zajednički rad na projektima od društvenog značaja (Rudić, 2020).

#### 4.1. Specifični izazovi u kontekstu muzeja i knjižnica

Muzeji i knjižnice suočavaju se s različitim specifičnim izazovima koji mogu utjecati na njihovu sposobnost da služe zajednici i očuvaju kulturnu baštinu. Ti izazovi uključuju financijske poteškoće, tehnološki napredak, promjene u očekivanjima korisnika te pitanja očuvanja i upravljanja zbirkama.

Kuzucuoğlu (2014) ističe kako su knjižnice, arhivi i muzeji izloženi različitim okolišnim uvjetima i potencijalnim opasnostima uzrokovanim ljudskim djelovanjem.

##### 1. Okolišni uvjeti:

- prirodne katastrofe poput potresa, poplava i požara,
- fluktuacije temperature i vlage koje mogu utjecati na očuvanje zbirki,
- izloženost svjetlu i UV zračenju koje dovodi do propadanja artefakata i dokumenata,
- invazije štetočina koje uzrokuju oštećenje materijala,
- curenje vode iz vodovoda ili krovova.

##### 2. Potencijalne opasnosti uzrokovane ljudskim djelovanjem:

- fizička oštećenja nastala djelovanjem osoblja ili posjetitelja,
- krađe i vandalizam,
- zanemarivanje brige o predmetima što dovodi do pogrešnog smještaja ili rukovanja materijalima,
- onečišćenje od prašine i drugih onečišćivača,
- nepravilno rukovanje i skladištenje artefakata i dokumenata.

Ovi primjeri ističu raznolik spektar rizika koje knjižnice, arhivi i muzeji trebaju uzeti u obzir u svojim naporima usmjerenima na upravljanje rizicima i pripremu za katastrofe. Što se tiče analize rizika, ona se može provesti uzimajući u obzir sljedeće čimbenike povezane s hitnim situacijama i katastrofama:

- učestalost pojave - ovo uključuje procjenu vjerojatnosti pojave različitih vrsta hitnih situacija ili katastrofa unutar određenog vremenskog razdoblja,
- težina - važno je procijeniti potencijalnu ozbiljnost utjecaja svake vrste hitne situacije ili katastrofe na instituciju, uključujući njezine korisnike, zbirke i infrastrukturu,

- trajanje - razumijevanje očekivanog trajanja hitnih situacija ili katastrofa ključno je za planiranje i pripreme napore, jer može utjecati na strategije odgovora i oporavka (Kuzucuoğlu, 2014).

Razmatranjem ovih čimbenika, analize rizika mogu pružiti vrijedne uvide u potencijalni utjecaj hitnih situacija i katastrofa, omogućujući institucijama razvoj učinkovitih strategija upravljanja rizicima i planova odgovora prilagođenih njihovim specifičnim potrebama (Kuzucuoğlu, 2014).

Petersen (2006) piše o tome kako se muzeji i knjižnice suočavaju s različitim izazovima koji se tiču očuvanja, upravljanja i pristupa njihovim zbirka, osobito u kontekstu suvremenih kriza. Jedan od ključnih problema je očuvanje i zaštita materijala. Očuvanje muzejskih eksponata i knjižnične građe zahtijeva specijalizirane uvjete, uključujući kontrolu temperature, vlage i svjetla. Bez adekvatne zaštite, materijali su podložni propadanju, što može rezultirati nenadoknadivim gubicima.

Prema Osmanagić Bedenik (2003), financijske poteškoće jedan su od najvažnijih izazova s kojima se danas suočavaju muzeji i knjižnice. Manjak financijskih sredstava može ograničiti njihove kapacitete za održavanje postojećih zbirki, organizaciju izložbi i programa, te ulaganje u modernizaciju i razvoj novih usluga. Mnoga istraživanja pokazala su da muzeji i knjižnice često ovise o javnim sredstvima i donacijama, što ih čini ranjivima na ekonomske krize. Ekonomski pritisci mogu dovesti do smanjenja proračuna, što može ograničiti kapacitet institucija za održavanje svojih zbirki i pružanje usluga korisnicima.

Sljedeći značajan izazov su prirodne katastrofe. Potresi, poplave, požari i druge prirodne katastrofe predstavljaju ozbiljne prijetnje. Na primjer, potres u Zagrebu 2020. godine ozbiljno je oštetio brojne kulturne institucije, uključujući muzeje i knjižnice. Ova situacija naglasila je potrebu za sveobuhvatnim planovima za upravljanje krizama (Marić et al., 2021). Takvi planovi uključuju ne samo fizičku zaštitu zbirki, već i strategije za brz oporavak i nastavak rada institucija nakon katastrofe (Barbarić, 2013).

Pored fizičkih prijetnji, digitalizacija predstavlja i priliku i izazov. Digitalizacija zbirki može povećati dostupnost i očuvanje, ali zahtijeva značajne resurse i stručnost. Proces digitalizacije mora biti pažljivo planiran kako bi se osigurala dugoročna pohrana i dostupnost digitalnih materijala (Hedstrom i King, 2003). Uz to, institucije se suočavaju s izazovima kibernetičke sigurnosti, što dodatno komplicira ovaj proces



(Kapucu, 2008). Digitalna revolucija promijenila je način na koji ljudi pristupaju informacijama. Korisnici sada očekuju brzu i jednostavnu dostupnost informacija putem interneta, što zahtijeva od knjižnica i muzeja da razviju nove digitalne usluge (Tepavac, 2021). Hooper-Greenhill (2000) ističe da suvremeni muzeji moraju biti više od prostora za izlaganje artefakata; oni moraju pružati dinamična i interaktivna iskustva koja angažiraju publiku na nove načine. U tom kontekstu, muzeji i knjižnice moraju razvijati nove strategije za angažiranje publike i prilagodbu svojim uslugama digitalnom dobu. Očuvanje i upravljanje zbirka predstavlja još jedan važan izazov. Muzeji i knjižnice moraju osigurati dugoročno očuvanje svojih zbirki, što zahtijeva odgovarajuće uvjete skladištenja, konzervatorske metode i redovitu brigu o artefaktima i knjižničnim materijalima. Ivanović (2016) ističe probleme povezane s nedostatkom stručnog osoblja i adekvatnih resursa za očuvanje kulturne baštine, što dodatno otežava ovaj zadatak. Osim navedenih izazova, muzeji i knjižnice također se suočavaju s pitanjima vezanim uz inkluzivnost i pristupačnost. Potrebno je osigurati da svi članovi zajednice, uključujući osobe s invaliditetom i pripadnike marginaliziranih skupina, imaju pristup uslugama i sadržajima.

Konačno, važnost suradnje i umrežavanja između različitih institucija postaje sve očitija. Kroz suradnju muzeji i knjižnice mogu dijeliti resurse, stručnost i najbolje prakse, čime se poboljšava njihova sposobnost da se suoče s izazovima (Smith i Fischbacher, 2009). Ovakvi suradnički naponi mogu značajno doprinijeti povećanju otpornosti i učinkovitosti u kriznim situacijama (Waugh i Streib, 2006).

Muzeji i knjižnice suočavaju se s nizom specifičnih izazova, koji uključuju fizičku zaštitu zbirki, upravljanje krizama, digitalizaciju, financijsku održivost, prilagodbu korisničkim potrebama te suradnju s drugim institucijama. Ovi elementi zahtijevaju pažljivo planiranje i stalno unapređenje kako bi se institucije prilagodile suvremenim uvjetima i nastavile ispunjavati svoju misiju.

## 5. Upravljanje kriznim situacijama u muzejima

Upravljanje kriznim situacijama u muzejima predstavlja ključni aspekt očuvanja kulturne baštine i sigurnosti posjetitelja. S obzirom na važnost kulturnih artefakata i neprocjenjivu vrijednost muzejskih zbirki, nužno je razviti efikasne strategije i planove za hitne situacije kako bi se spriječile potencijalne prijetnje i osigurala brza i koordinirana reakcija u slučaju kriznih događaja (Marić et al., 2021).

Planiranje zaštite od kriza nije visoki prioritet za muzeje. Udžbenici o upravljanju muzejima zanemarili su planiranje zaštite od kriza kao nužnu komponentu vođenja institucije. Nedavna literatura pokazuje potrebu da muzeji izrade sveobuhvatan plan zaštite od katastrofa. Uprava muzeja mora biti aktivno uključena u planiranje i provedbu tog plana. Manje institucije ne daju prednost planiranju zaštite od katastrofa zbog troškova i vremena koje to zahtijeva. Nije dovoljno da muzeji samo planiraju za hitne situacije, već moraju imati i plan kontinuiteta koji omogućuje brzi oporavak poslovnog aspekta institucije. Planiranje za hitne situacije, poput prirodnih katastrofa ili incidenata, od vitalnog je značaja za brzu i učinkovitu reakciju. Važno je imati jasno definirane uloge i odgovornosti osoblja, redovito ažurirane kontakte za hitne slučajeve te dobro uspostavljene komunikacijske kanale unutar muzeja i s vanjskim službama. Prema istraživanjima, mnogi muzeji nedovoljno obraćaju pažnju na poslovni kontinuitet, financijsku obnovu nakon katastrofe te planove za obnovu zgrade. Važno je da muzeji budu svjesni raspona dostupne vladine pomoći nakon katastrofe te da uspostave dobre odnose s lokalnim i državnim vlastima radi brže reakcije i podrške (Petersen, 2006).

Postoji sedam kategorija koje opisuju načine na koje muzeji mogu preživjeti katastrofu. Ove kategorije čine osnovnu strukturu modela plana za slučaj katastrofe. Kategorije su:

1. uloga menadžmenta,
2. procjena prijetnji,
3. organizacija osoblja,
4. komunikacija,
5. inventar i osiguranje,
6. restauracija zbirki i
7. poslovni oporavak (Petersen, 2006).

Kelava (2020) je u svojoj doktorskoj disertaciji istražila ključne aspekte kriznog menadžmenta u muzejima, s naglaskom na važnost pripreme za različite vrste kriza te na ulogu menadžera i komunikacije s javnošću kao ključnih elemenata. U muzejskom kontekstu, upravljanje krizom obuhvaća sljedeće ključne točke:

- izrada kriznog plana: važno je definirati planiranje koje uključuje procjenu mogućih uzroka krize te pripremu potrebnih resursa,
- priprema i održavanje: priprema obuhvaća sastavljanje popisa važnih muzejskih dokumenata i građe te redovito održavanje prostora kako bi se smanjio potencijalni rizik,
- upravljanje krizom: u slučaju krize, ključno je odabrati strategiju koja će omogućiti spašavanje ljudi, muzejske građe te obnovu muzejskih aktivnosti i prostora
- obnova i osposobljavanje: nakon krize, fokus je na obnovi muzejskih aktivnosti i prostora te osposobljavanju za normalan rad,
- komunikacija: efektivna komunikacija unutar muzeja i s javnošću ključna je za održavanje povjerenja i informiranje javnosti o stanju i fazama obnove muzejskih aktivnosti.

Ova istraživanja također naglašavaju važnost učenja iz kriznog iskustva kako bi se unaprijedila buduća pripremljenost i reakcija u sličnim situacijama.

Drugi važan aspekt kriznog planiranja je osiguranje financijske stabilnosti muzeja tijekom i nakon krize. Financijska stabilnost muzeja tijekom krize može biti ključna za održavanje osnovnih funkcija, zaštitu kolekcija i osoblja te osiguranje kontinuiteta poslovanja. Nakon krize, muzeji se suočavaju s izazovima obnove i povratka u normalno poslovanje, što često zahtijeva značajna financijska sredstva. Važno je da muzeji imaju planove za financijsku obnovu nakon krize, uključujući procjenu štete, identifikaciju potrebnih resursa i izvore financiranja te planiranje za dugoročnu financijsku stabilnost (Petersen, 2006).

Tehnološki aspekti kriznog planiranja uključuju osiguranje sigurnosti digitalnih podataka i informatičke infrastrukture. Muzeji trebaju imati sustave za sigurnosno kopiranje podataka i planove za obnovu IT sustava nakon incidenta. Također, treba osigurati neprekidnu komunikaciju putem društvenih medija i drugih kanala kako bi se pravovremeno informirala javnost (National Park Service, 2019).

## 5.1. Strateški plan muzeja

Muzej, nakon svog osnivanja, treba razviti program koji će biti sadržan u strateškom planu. Strateški plan treba pratiti važeće kulturne politike, prilagođene specifičnostima područja djelovanja muzeja, te sadržavati program muzeja, odnosno proizvode kojima muzej komunicira sa svojim korisnicima. Muzejski djelatnici su prijenosnici tih programa, ostvarujući komunikaciju s korisnicima. Strateško planiranje temelj je organizacije i razvoja elemenata ustanova te uključuje misiju i viziju ustanova, programske aktivnosti, sve u skladu s vremenskim i financijskim mogućnostima. Izrada plana je dugotrajan i zahtjevan zadatak, ali ključan za djelovanje ustanove. Kroz strateške planove prati se razvoj ustanova kroz duže vremensko razdoblje, a svaki novi plan trebao bi biti kvalitetniji od prethodnog, uvodeći nove strategije. Strateško planiranje započinje definiranjem misije ustanove pod utjecajem kulturne i poslovne politike te izradom SWOT analize. Nakon toga, slijedi izrada dugoročnih strateških ciljeva, koji se razrađuju na godišnje ciljeve, a zatim na akcijske planove i strategije. Pri izradi strateškog plana treba uzeti u obzir dostupni budžet. Nakon planiranja slijedi realizacija koja se sastoji od organiziranja, kontrole, motivacije i koordinacije. Evaluacija provedenih aktivnosti vrši se pomoću mjernih indikatora, kvalitativne analize i indikacija za sljedeći ciklus strateškog planiranja. Muzejski programi, definirani strateškim planom, obuhvaćaju proizvode i usluge koje muzej nudi svojim korisnicima. Program muzeja određuje njegovu vidljivost i relevantnost u zajednici te treba biti dovoljno širok da zadovolji potrebe korisnika, ali i specifičan kako bi zadržao svoj smisao. Program muzeja i njegova izrada prema strateškom planu posao je muzejskih djelatnika, uključujući i volontere. Ljudski resursi ključni su za uspješno djelovanje ustanove, a potpuno korištenje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenika važno je za uspjeh. Strateško planiranje treba uzeti u obzir znanja i vještine zaposlenika, a stalna profesionalna edukacija je nužna zbog promjena u kulturnoj politici. Menadžer ustanove trebao bi motivirati osoblje za edukaciju kroz različite poticaje poput profesionalnog napredovanja i boljih uvjeta rada. Korisnici programa ključni su za opravdanost djelovanja muzeja. Marketing istražuje što korisnici žele te to ostvaruje u skladu s mogućnostima i misijom muzeja. Marketinški pristup usmjeren je na korisnike, razumijevanje njihovih potreba i razvijanje odgovarajuće ponude. Marketinški stručnjak u muzeju trebao bi biti dobro informiran o okolini i prepoznati

potencijalne sponzore i prilike za razvoj. Istraživanje tržišta često se odvija izvan zidova muzeja kroz neformalnu komunikaciju (Kelava, 2020).

U kontekstu upravljanja kriznim situacijama, strateški plan muzeja može uključivati i planove za hitne situacije kao važan segment. To uključuje definiranje postupaka za reagiranje na prirodne katastrofe, incidenate ili druge krizne situacije, identifikaciju ključnih resursa, uspostavljanje komunikacijskih kanala te planiranje za poslovni kontinuitet nakon katastrofe. Strateški plan muzeja treba biti dinamičan dokument koji se redovito ažurira i prilagođava novim izazovima i promjenama okruženja kako bi muzej bio otporan na krizne situacije i osigurao održivost svojih aktivnosti i kulturne baštine. Kroz usklađivanje strateškog planiranja s kriznim planiranjem, muzeji mogu osigurati da su spremni za različite scenarije kriznih situacija, od prirodnih katastrofa do incidenata poput požara ili provala. Ova integracija pomaže muzejima da očuvaju svoju kulturnu baštinu, osiguraju sigurnost svojih vrijednih predmeta te brzo i učinkovito reagiraju u slučaju krize, minimizirajući štetu i osiguravajući brzu obnovu i povratak u normalno poslovanje (Petersen, 2006).

## **5.2. Krizni plan muzeja**

Uključivanje planova za hitne situacije u strateški plan muzeja osigurava da se spremnost za krizne situacije integrira u sve aspekte muzejskog djelovanja. Ovo uključuje identifikaciju potencijalnih rizika i prijetnji, definiranje postupaka za reagiranje u hitnim situacijama, osiguravanje sigurnosti zaposlenika i posjetitelja te planiranje za obnovu i poslovni kontinuitet nakon katastrofe (Petersen, 2006).

Proces stvaranja i provođenja plana mnogo je važniji i korisniji za muzej od samog plana. Iako se plan može činiti kao konačni rezultat, zapravo je pravi rezultat ono što se postiže korištenjem i ažuriranjem tog plana. Postoji mnogo različitih načina za planiranje. Svaki muzej suočava se s vlastitim izazovima, što zahtijeva promišljeno planiranje. Muzeji se potiču da odvoje vrijeme za istraživanje svojih okolnosti i precizno ih izraze u svojim planovima. Planiranje treba biti integrirano kako bi bilo učinkovito. Svi službeni dokumenti muzeja trebaju biti međusobno usklađeni i sveobuhvatni kako bi podržali misiju muzeja (American Alliance of Museums, 2018?).

Krizni plan muzeja obično uključuje sljedeće ključne elemente:

1. identifikacija rizika: procjena potencijalnih prijetnji i ranjivosti muzejskih zbirki i prostora kako bi se utvrdili glavni rizici s kojima se muzej može suočiti,
2. organizacija i odgovornosti: definiranje uloga i odgovornosti osoblja u slučaju hitne situacije, uključujući imenovanje kriznog tima i kontaktne osobe,
3. postupci hitnog odgovora: detaljan opis koraka koje treba poduzeti u slučaju hitne situacije, uključujući evakuaciju, spašavanje zbirki, komunikaciju s nadležnima i javnošću te suradnju s vanjskim službama,
4. komunikacija i obavještanje: definiranje protokola za internu i eksternu komunikaciju tijekom krizne situacije kako bi se osigurala brza i učinkovita razmjena informacija,
5. obuka i vježbe: planiranje redovitih obuka i simulacija hitnih situacija kako bi se osoblje osposobilo za pravilno djelovanje u slučaju krize,
6. revizija i ažuriranje: redovito pregledavanje i ažuriranje kriznog plana kako bi se osigurala njegova relevantnost i učinkovitost u svjetlu promjena u muzeju ili okolini (National Park Service, 2019).

American Alliance of Museums (2018?) objavio je anatomiju kriznog plana. Prema njima, svaki muzej trebao bi imati aktualan i sveobuhvatan plan za slučajeve katastrofa prilagođen svojim potrebama i okolnostima. Planovi muzeja se razlikuju zbog jedinstvenosti njihovih zbirki, regionalne lokacije i infrastrukture. Pri izradi plana, osoblje muzeja treba biti svjesno svih relevantnih prijetnji osoblju, posjetiteljima, zgradama i zbirkama. Jak plan za katastrofe prepoznaje potencijalne rizike i osigurava potrebne resurse za smanjenje štete ili prijetnje. U muzejskom sektoru ne postoji jedan savršen obrazac dokumenta. Budući da je muzejsko polje vrlo raznovrsno, svaki dokument muzeja trebao bi odražavati njegovu povijest, zajednicu, zbirke i upravljanje. Međusobno povezane politike i planovi doprinose ujedinjenoj viziji i misiji. Ovo su neki uobičajeni elementi planova:

1. uvod: većina muzeja ima uvod koji objašnjava kako je plan organiziran, gdje je pohranjen te koliko često se ažurira i tko to radi,
2. priprema za hitne situacije i prevencija: muzej objašnjava kako će minimizirati potencijalne rizike, česte mjere navedene u planu za katastrofe uključuju:

- zaštitu arhivskih zapisa; sprečavanje oštećenja zbirka (npr. integrirano upravljanje štetnicima, zaštita od plijesni, praćenje mogućih opasnosti u zbirka); popis hitnih potreština i učestalost njihove inventure; te sigurnosne mjere,
3. procedure odgovora: ovaj dio uključuje opće smjernice i konkretne korake koje će osoblje muzeja poduzeti kako bi odgovorilo na svaku vrstu katastrofe ili opasnosti; pri pripremi ovog dijela, osoblje se potiče da prvo napravi procjenu rizika, koji često mogu biti specifični za određenu regiju. Neki muzeji mogu biti izloženi većem riziku od oštećenja od vjetra, snijega ili prekomjerne vlage; osim prirodnih katastrofa, muzeji trebaju razmotriti i izvanredne situacije izazvane ljudskim faktorom (npr. terorizam, građanski nemiri, zdravstvena kriza); planovi odgovora trebaju se prvenstveno usredotočiti na ljudsku sigurnost - osoblje, volontere i posjetitelje,
  4. postupci hitnog "čišćenja" i spašavanja: važno je da muzeji detaljno opišu postupke hitnog spašavanja kako za svoje zbirke tako i za zgrade; ti postupci trebaju biti prioritizirani; muzeji se potiču da stvore *step-by-step* upute za konzerviranje i stabilizaciju zbirki, razmotre bilo kakvo izvještavanje o stanju koje treba obaviti tijekom i nakon hitne situacije ili katastrofe te objasne tko će biti odgovoran za što tijekom katastrofe; također je važno unaprijed identificirati osobe za kontakt za pomoć - npr. policiju, vatrogasce i one koji mogu pomoći u obnovi (npr. stručnjake iz muzejskog područja, konzervatore) - prije nego što katastrofa zahvati,
  5. specifične informacije o instituciji: ove informacije uključuju nacрте prostora, popis hitnih resursa/dobavljača, pregled uloga i odgovornosti, uključujući imenovanje koordinatora za hitne slučajeve, lanac zapovijedanja, kontakti za hitne situacije, postupci evakuacije, informacije o alarmnim sustavima te bilo kakve obrasce ili popise provjera koji mogu olakšati i dokumentirati katastrofu.

Zaključno, izrada i implementacija kriznog plana ključni su za zaštitu muzejske baštine i osiguranje kontinuiteta djelovanja muzeja tijekom kriznih situacija. Pravilno planiranje, obuka osoblja i financijska pripremljenost omogućuju muzeju da se efikasno nosi s krizama i minimalizira njihove negativne posljedice.

### **5.3. Primjer Strateškog plana i Plana mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama**

Ovo poglavlje donosi detaljan prikaz strateškog planiranja i kriznog menadžmenta unutar muzejske djelatnosti, koristeći kao primjere dva specifična dokumenta: Strateški plan Etnografskog muzeja za razdoblje 2020. - 2025. i Plan mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama Muzeja Lapidarium. Analiza ovih dokumenata pružit će uvid u najbolju praksu strateškog planiranja i kriznog menadžmenta u muzejskom sektoru, istovremeno ističući specifične pristupe i mjere koje svaki muzej poduzima u skladu sa svojim jedinstvenim potrebama i okolnostima. Kroz razumijevanje ovih planova, institucije mogu bolje pripremiti svoje strategije za dugoročni razvoj i otpornost u nepredvidljivim situacijama.

#### **5.3.1. Strateški plan Etnografskog muzeja**

Strateški plan Etnografskog muzeja u Zagrebu za razdoblje 2020. - 2025. predstavlja sveobuhvatan dokument koji usmjerava razvojne ciljeve, aktivnosti i prioritete muzeja kroz petogodišnje razdoblje. Plan je osmišljen kako bi osigurao održivi rast i unapređenje muzejske djelatnosti, uključujući očuvanje kulturne baštine, poboljšanje posjetiteljskog iskustva te jačanje stručnog i tehničkog kapaciteta muzeja. Sastoji od sljedećih poglavlja: priprema planiranja, opći podaci, definiranje vizije, misije i vrijednosti, analiza stanja/okruženja te ciljevi Strateškog plana Etnografskog muzeja 2020. - 2025. U sklopu ovog poglavlja proučit će se oni dijelovi plana koji se bave upravljanjem kriznim situacijama u muzeju (Etnografski muzej, 2020).

Strateški plan za razdoblje 2020. – 2025. nastavak je prethodnog plana i usklađen je s vizijom, misijom i ključnim vrijednostima muzeja. Provedene su SWOT i PEST analize, analiza trendova, analiza dionika i financijska analiza. Nakon početnog propitivanja, započete su aktivnosti usmjerene na postizanje željenog stanja. Na temelju provedenih analiza, isplanirani su procesi, identificirani strateški ciljevi, mjere i aktivnosti te načini praćenja. Ovaj plan nastavlja započeta ulaganja, a kao najveći rizik predviđala se financijska kriza uzrokovana pandemijom i potresom u Zagrebu (Etnografski muzej, 2020).

Strateški plan za razdoblje 2015. – 2020. imao je tri opća cilja, podržana specifičnim ciljevima, a rezultati su postignuti kroz mjere i aktivnosti. Prvi cilj, podizanje kvalitete poslovanja radi ispunjavanja muzejske misije, ostvaren je većim dijelom kroz



specifične ciljeve. Izrađena je *Strategija rizika* i obrazac izvještavanja, ali učinkovita unutarnja i vanjska komunikacija ostala je izazov zbog naslijeđenih ponašanja dionika. Drugi specifični cilj je većim dijelom ostvaren. Provedena je prva cjelovita revizija muzejskog fundusa, izrađen je plan upravljanja zbirkama i zacrtan smjer za *Strategiju upravljanja zbirkama* i plan digitalizacije. Međutim, revizije su otkrile loše stanje inventarizacije, veliki broj nepronađenih predmeta i neuređenu dokumentaciju. Treći cilj je u potpunosti ostvaren, pronađen je prostor za čuvaonicu i osigurana su sredstva za njegovo uređenje. Drugi glavni cilj odnosio se na obnovu muzeja i realizaciju novog postava. Postignuti su ključni koraci poput izmjene GUP-a u suradnji s Gradom Zagrebom, dobivanja potrebnih dozvola vlasnika nekretnina, izrade kompletne dokumentacije (idejni, glavni i izvedbeni projekt) te ishoda građevinskih dozvola i izrade studija izvodljivosti s analizom troškova i koristi. Definiran je scenarij stalnog postava s novim tehnologijama i muzeografskim pomagalicama, čime je ostvaren drugi specifični cilj (Etnografski muzej, 2020).

Napravljena je analiza početnog stanja i ostvarenih pomaka u razdoblju 2015. - 2020. Muzej se suočio s značajnim izazovima 2015. godine zbog neorganiziranih i zapuštenih prostora, što je zahtijevalo hitno čišćenje i uklanjanje otpada. Još uvijek je potrebna pažnja kako bi se održao red i spriječilo gomilanje materijala iz izložbi. Nedostatak prostora zbog zanemarivanja kapaciteta za pohranu i funkcionalnih područja za tehničku podršku predstavlja stalni problem. Kao rješenje ističe se da bi pretrpani prostori za pohranu trebali biti riješeni eliminiranjem predmeta bez povijesnog značaja ili proširenjem prostora za pohranu u zgradi u Kačićevoj. Neadekvatni standardi u pohranama Muzeja identificirani su 2017. tijekom RE-ORG projekta. Edukacija o reorganizaciji depoa provedena je 2017. kako bi se riješili nedostaci. Ističe se kako Muzej mora nastaviti napore da bi se riješili izazovi iz Strateškog plana 2020.-2025., uključujući alokaciju resursa za zaštitu artefakata, ponovno sastavljanje, i upravljanje otpadom kako bi se osiguralo očuvanje kulturne baštine. Važno je istaknuti da su financijski izazovi, poput nedostatka prihoda od prodaje zbog akumuliranih zaliha neprodanih publikacija, predstavljali ozbiljan teret za Muzej. Također, pandemija i potres u Zagrebu su faktori koji su izazvali visoke rizike u poslovanju Muzeja, a na koje Muzej gotovo uopće nije mogao utjecati. Osim toga, političko okruženje, poput nedostatka prijenosa imovine tijekom prijenosa osnivačkih prava, predstavlja dodatni izazov kod aplikacija na fondove EU-a. Upravljanje kriznim

situacijama zahtijeva visoku razinu kompetencija zaposlenika kako bi se iskoristili fondovi EU-a kao mogućnost za prevladavanje financijskih izazova. Također, potrebno je sagledati trendove kao što su smanjenje sponzorstava i donacija te slabija platežna moć korisnika, što može dovesti do pada vlastitog prihoda. Upravljanje krizom također zahtijeva promišljene strategije suradnje, virtualnih inicijativa i edukativnih programa kako bi se prilagodili novim zahtjevima i održala vidljivost Muzeja (Etnografski muzej, 2020).

Muzej je definirao tri glavna cilja strateškog plana te nekoliko posebnih ciljeva. U kontekstu upravljanja kriznim situacijama, mogu se izdvojiti prvi i drugi glavni ciljevi. Prvi glavni cilj se odnosi na uspostavljanje i prakticiranje kontroliranih procesa postupaka zaštite i smještaja, kontrole uvjeta i redovite kontrole stanja. Upravljanje u kriznim situacijama zahtijeva unaprijed definirane planove zaštite i intervencije kako bi se brzo i učinkovito reagiralo u slučaju hitnosti. Primjerice, izrada plana preventivne zaštite i restauracije za fundus s jasnim indikatorima i vremenocima može pomoći u identificiranju ključnih koraka koji se trebaju poduzeti u slučaju krizne situacije. Nabava mjernih instrumenata i uspostava redovite kontrole stanja građe i prostora omogućuje praćenje uvjeta u muzejskim zbirkama kako bi se spriječile nepredviđene štete. Također, provođenje cjelovite inventarizacije muzejskih zbirki može biti od vitalnog značaja za upravljanje u kriznim situacijama jer omogućuje precizno praćenje i identifikaciju svakog predmeta u zbirci. Digitalizacija fundusa može poslužiti kao sigurnosna kopija u slučaju fizičkog oštećenja ili gubitka predmeta. Drugi cilj uređenja muzejske čuvaonice i preseljenje građe u nove prostore ima za cilj poboljšati uvjete čuvanja muzejske građe te osigurati prikladne prostore za smještaj. Ova inicijativa može imati značajan utjecaj na očuvanje i pristupačnost muzejskih zbirki, kao i na poboljšanje radnih uvjeta za osoblje Muzeja. Aktivnosti poput obnove zgrade čuvaonice u Kačićevoj mogu pružiti modernizirane i sigurne prostorije za čuvanje muzejske građe, što je ključno za dugoročnu zaštitu kulturne baštine. Opremanje čuvaonica, preseljenje i stavljanje zgrade u funkciju također igra važnu ulogu u osiguravanju adekvatnih uvjeta za čuvanje muzejske građe. Stavljanje zgrade u punu funkciju znači da će muzejska čuvaonica biti spremna za prihvatanje muzejske građe na način koji osigurava njezinu sigurnost i pristupačnost. Ove aktivnosti doprinose unapređenju infrastrukture muzeja i omogućuju bolje upravljanje i očuvanje muzejske baštine za buduće generacije (Etnografski muzej, 2020).

Na kraju se ističe kako strateški plan uključuje redoviti monitoring, osiguranje sredstava i podršku dionika. Studije će pokazati financijske povrate, a provodit će se analize korisnika. Zaposlenici su ključni za ostvarenje ciljeva, a plan se provodi do 2025 (Etnografski muzej, 2020).

Strateški plan Etnografskog muzeja za razdoblje 2020. - 2025. predstavlja ključni dokument koji identificira potencijalne rizike i izazove s kojima se muzej suočava, uključujući financijske poteškoće, nepredviđene događaje poput pandemije i potresa te nedostatak prihoda od prodaje. Kroz analize SWOT, PEST, trendova i dionika, muzej je identificirao ključne područje na kojima treba usmjeriti pažnju kako bi se adekvatno odgovorilo na krizne situacije. Uzimajući u obzir prethodne izazove i ostvarene pomake, Muzej mora kontinuirano prilagođavati svoje strategije kako bi se osiguralo očuvanje kulturne baštine, unapređenje poslovanja te izgradnja otpornosti na nepredviđene situacije.

### **5.3.2. Plan mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama Muzeja Lapidarium**

Plan mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama Muzeja Lapidarium u Novigradu fokusira se na pripremu, odgovor i oporavak muzeja u slučaju raznih kriznih situacija. Ovaj plan detaljno opisuje protokole i postupke za zaštitu posjetitelja, osoblja i zbirke od prirodnih i ljudskih opasnosti, osiguravajući kontinuitet poslovanja i minimalizaciju šteta (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Ovaj plan je objavljen 2014. godine te nakon toga nije ažuriran pa bi se moglo pretpostaviti kako ovaj plan nije dovoljno relevantan, nedovoljno je pripremljen za suvremene rizike, poput pandemije COVID-19 ili novijih prirodnih katastrofa, popis resursa i kontakata u ovom planu može biti nevažeci, s kontaktima koji su se promijenili ili možda više nisu dostupni, neki stručnjaci i institucije relevantni za krizno upravljanje možda nisu više uključeni i možda više ne surađuju s muzejom, stare procedure u ovom planu neće biti efikasne u slučaju novih tipova kriza, što može ugroziti sigurnost posjetitelja, osoblja i muzejskih eksponata. Bez ažuriranog plana, postoji veća šansa za loš i neorganiziran odgovor na krizne situacije, što može rezultirati većom štetom i gubicima. Sve ove pretpostavke ukazuju na važnost redovitog ažuriranja plana mjera za funkcioniranje muzeja u kriznim situacijama kako

bi se osigurala relevantnost, učinkovitost i sigurnost u svim potencijalnim kriznim scenarijima (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Plan se sastoji od sljedećih poglavlja:

1. uvod,
2. opći podaci,
3. trenutno stanje sustava zaštite i spašavanja,
4. prioriteta spašavanja,
5. završne i prijelazne odredbe,
6. prilozi,
7. ovlaštenje.

U ovom planu definirane su neke bitne stavke kao što su odgovornosti osoba u slučaju kriznih situacija, opći protokol u kriznim situacijama, sustavi zaštite i sredstva za zaštitu i spašavanje, planiranje programa vježbi za zaštitu i spašavanje, održavanje sustava i mjera zaštite, opće preventivne mjere zaštite muzejske građe (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Što se tiče odgovornosti, u planu se ističe kako je za pravovremeni i učinkovitiji odgovor na krizne situacije, važno imenovati voditelja pripreme i djelovanja u kriznim situacijama te tim za spašavanje u kriznim situacijama (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Opći protokol u kriznim situacijama koji se navodi je sljedeći:

1. ako je moguće, zaposlenici odmah trebaju poduzeti korake za uklanjanje uzroka krizne situacije (npr. zatvaranje dovoda vode, isključivanje struje i sl.),
2. po potrebi, treba narediti korištenje opreme i drugih sredstava zaštite,
3. prvo treba provesti mjere zaštite za ljude,
4. obavještavati voditelja priprema i spašavanja o tijeku incidenta,
5. zabilježiti kronologiju događaja (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

U planu je opisano i planiranje vježbi za zaštitu i spašavanje, temeljeno na pretpostavkama mogućih kriznih situacija. Te vježbe su ključne za obuku zaposlenika i provjeru njihove spremnosti za krizne situacije. Plan vježbi uključuje isključivanje instalacija, testiranje alarmnog sustava, obuku za rukovanje muzejskim predmetima, evakuacijske vježbe, rukovanje vatrogasnim aparatima te provjeru znanja o važnim

telefonskim brojevima i komunikacijskim procedurama. Istaknuto je kako bi se vježbe obavezno trebale održavati jednom godišnje s posebnim scenarijem kako bi se što bolje provjerila spremnost zaposlenika (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Plan detaljno obrađuje sljedeće moguće krizne situacije za Muzej: poplava, potres, požar, krađe, provale i prepadi, tehničko-tehnološke opasnosti i vandalizam. Sve ove situacije sadrže procjenu ugorženosti, provedene preventivne mjere, postupanje u slučaju konkretne situacije, sanacije posljedica i planove. Jedino se kod tehničko-tehnoloških opasnosti nalazi samo procjena ugroženosti, pošto Muzej nema u svojoj blizini opasne tvari koje bi mogle izazvati tehničko-tehnološku nesreću ili veliku katastrofu, te stoga ne postoji takva ugroza za njihove zgrade i građu (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

U kriznim situacijama nije uvijek moguće spasiti sve muzejske predmete, stoga je ključno imati listu prioriteta spašavanja. Opći kriteriji Muzeja Lapidarium su vrsta nesreće koja se može dogoditi, vrijednost predmeta (umjetnička, znanstvena, dokumentarna) i značenje predmeta unutar zbirke, rijetkost predmeta. Posebni kriteriji su procijenjena vrijednost predmeta, osjetljivost predmeta, osjetljivost na različite vrste šteta (voda, vatra, rukovanje), dostupnost predmeta u čuvaonici i na izložbi te mogućnost rukovanja predmetima (veličina, težina) (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Muzej Lapidarium nema izrađen plan evakuacije, a obrazloženje je mala kvadratura i adekvatna signalizacija (smjerokazi, protupanična svjetla) na obje etaže i u svim prostorima (izlagačkim, uredskim i dr.) te da ne postoji rizik od nesnalaženja u prostoru u slučaju opasnosti ili smanjenja vidljivosti (Muzej/Museo Lapidarium, 2014).

Upravljanje kriznim situacijama zahtijeva pažljivo planiranje i redovito ažuriranje protokola kako bi se osigurala sigurnost posjetitelja, osoblja i muzejskih zbirki. Iako trenutni plan Muzeja Lapidarium sadrži detaljne procedure za različite krizne scenarije, njegov nedostatak ažuriranja od 2014. godine znači da možda nije u potpunosti prilagođen suvremenim izazovima.

#### **5.4. Zakonodavni okvir za zaštitu muzejske građe i postupanje u kriznim situacijama**

Muzejska građa podliježe zakonima koji se odnose na zaštitu kulturnih dobara. Osiguranje muzejske građe i ostale imovine provodi se uz dogovor s osnivačima, koji osiguravaju potrebna sredstva. Djelovanje muzeja u kriznim situacijama nije posebno

razmatrano u Zakonu o muzejima, pa se primjenjuju odredbe iz Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara. Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, donesen 1999. godine i usklađivan s EU propisima, regulira zaštitu kulturnih dobara kroz konzervatorske odjele, većinom županijske. U zakonu se definiraju mjere zaštite u izvanrednim situacijama, uključujući oružane sukobe, prirodne katastrofe i ekološke incidente. Propisuje se da se uvjeti za zaštitu moraju uspostaviti tijekom mira kako bi se spriječile krađe i oštećenja. Odgovornost za osiguranje i provođenje mjera zaštite nosi osnivač muzeja, župan, gradonačelnik ili općinski načelnik. Na stranicama Ministarstva kulture dostupni su propisi o zaštiti kulturnih dobara, uključujući međunarodne konvencije od 1991. godine. Najnoviji dokument vezan uz zaštitu kulturnih dobara je odluka o procjeni štete nakon zagrebačkog potresa 2020. godine, koja uključuje obrasce za evidenciju štete. Lisabonska deklaracija iz 2013. godine naglašava podršku muzejima u kriznim vremenima, ukazujući na negativan utjecaj ekonomske krize na muzeje i pružajući smjernice za upravljanje kulturnom baštinom u kriznim situacijama (Kelava, 2020).

## 6. Upravljanje kriznim situacijama u knjižnicama

U knjižničnom poslovanju, koje se obično smatra stabilnim, istraživanja potvrđuju da je posao knjižničara jedan od stresnijih. Ravnatelji knjižnica također doživljavaju visok stres, ali i visoku razinu zadovoljstva. Promjene se uvode sukladno strateškim planovima i potrebama korisnika, često kroz timski rad koji potiče inicijative iznad tradicionalnih zadaća. U kriznim situacijama, poput nedavnih epidemija, potrebno je brzo reagirati i provesti krizno upravljanje kako bi se organizacija uspješno nosila s izazovima. Današnje knjižnice kombiniraju tradicionalne zadatke s novim ulogama poput pružanja potpore informiranju i smanjivanja digitalnog jaza. Uloga knjižnica u suvremenom društvu je ključna, posebno u kontekstu informacijskog društva. Upravljačko tijelo knjižnice, obično ravnatelj, igra važnu ulogu u određivanju razvoja knjižnice kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu. Strateški planovi postaju sve važniji u knjižnicama, a istraživanja pokazuju povećanje broja dostupnih planova. Ravnatelji se vode strateškim planovima koji definiraju pravce budućeg razvoja knjižnice, uz taktičke i operativne planove za srednjoročne i kratkoročne ciljeve. Ovi planovi omogućavaju upravljanje, nadzor i korekcije u procesu implementacije strateških planova (Cej et al., 2021).

Upravljanje kriznim situacijama u knjižnicama predstavlja ključni aspekt njihovog operativnog planiranja i rukovođenja. Kako bi knjižnice bile pripremljene za neočekivane i iznenadne promjene u okruženju, važno je implementirati strategije za identifikaciju, prevenciju i reagiranje na krizne situacije. Balog (2021) ističe važnost procjene rizika, kako unutar samih knjižnica tako i izvan njih, te prepoznavanje mogućih izvora katastrofa. Planiranje odgovarajućih preventivnih mjera i akcija ključno je za smanjenje rizika i ublažavanje posljedica kriznih situacija. Osim toga, nabava i priprema materijalno-tehničkih sredstava potrebnih u kriznim okolnostima, te redovito uvježbavanje zaposlenika za postupanje tijekom i nakon kriznih događaja, igraju važnu ulogu u efikasnom upravljanju krizama. Nadalje, ističe kako je važno planirati mjere i postupke za uklanjanje posljedica nakon završetka kriznih događaja kako bi se umanjila nastala šteta. Upravljanje nastalom štetom predstavlja bitan dio cjelokupnog upravljanja krizom u knjižnicama. Kroz primjere strukture sadržaja strateškog plana razvoja knjižnice, knjižnice mogu kombinirati dobre prakse s teorijom suvremenog menadžmenta kako bi se bolje pripremile za različite krizne situacije. Uz pravilno planiranje, procjenu rizika i redovito uvježbavanje osoblja, knjižnice mogu efikasno

upravljati kriznim situacijama te osigurati kontinuitet svojih usluga čak i u najizazovnijim okolnostima.

Balog (2018) ističe razliku između upravljanja i rukovođenja. Upravljanje određuje viziju, misiju, strategiju i ciljeve, dok je rukovođenje izvršna funkcija koja koordinira aktivnosti organizacije. Upravljanje se odnosi na vlasnička prava, dok je rukovođenje vezano uz organizacijski aspekt.

Knjižnice imaju tri razine upravljanja:

1. opća razina za sve knjižnice u državi,
2. posebna razina za pojedinačne knjižnice,
3. pojedinačna razina s operativnim karakterom.

Knjižnice su suočene s pritiscima prilagodbe ubrzanim društvenim promjenama i konkurencijom, posebno iz svijeta zabave i interneta. One nisu profitne organizacije, već imaju društvenu ulogu, usmjerenu na služenje javnosti i društvenoj odgovornosti. Danas su knjižnice mjesta umreženog, sistematiziranog znanja i kulturna središta zajednice. Prilagođavaju se suvremenim prilikama kako bi služile kao efikasan servis društva. Koncepti hibridne i digitalne knjižnice odražavaju te prilagodbe, kombinirajući fizičku prisutnost s elektroničkim uslugama. Nacionalne knjižnice, prema UNESCO-ovom Manifestu, osim knjiga, nude kulturne, edukativne i umjetničke događaje, podržavaju cjeloživotno učenje i razvijaju informacijsku pismenost (Balog, 2018).

Krize utječu na knjižnice, njihovu sigurnost i društvo, ugrožavajući kolektivno sjećanje. Tijekom kriza preispituje se uloga knjižnica, koje mogu potaknuti pozitivne promjene. Primjerice, pojava Amazona, Googlea i Weba 2.0 natjerala je knjižnice na reevaluaciju svoje uloge u online okruženju. Ključna je kreativnost knjižničara za poboljšanje usluga i rješavanje problema, uključujući balansiranje između zbirki, sredstava i usluga. Knjižnice odražavaju društvene i kulturne prakse, a tijekom kriza njihove zbirke, usluge i aktivnosti poprimaju novo značenje dok se ljudi suočavaju s nacionalnim, kulturnim i osobnim identitetima. Krize često povećavaju prepoznavanje važnosti knjiga, kulture čitanja i knjižnica kao prostora za rasprave i očuvanje sjećanja za budućnost. Iako knjižnice često nisu prepoznate u kriznom planiranju, njihova uloga postaje vidljiva tijekom kriza. Tijekom Drugog svjetskog rata, Helen Farr iz Madison Free Library naglasila je emocionalni i praktični doprinos knjiga u rješavanju problema ljudi. Knjižnice postaju informacijski centri za točne i pravovremene informacije te



pružaju utjehu. Primjeri uloge knjižnica tijekom kriza uključuju New York Public Library nakon terorističkog napada 11. rujna 2001., gdje su čitaonice bile pune ljudi tražeći informacije i utjehu. Tijekom uragana Sandy 2012., knjižnice u New Jerseyu postale su centri za oporavak, pružajući tehnologiju i informacije. Primjeri pokazuju da knjižnice mogu biti od velike pomoći tijekom različitih kriza, mijenjajući percepciju knjižnica kao ustanova za pohranu knjiga. Važno je razviti svjesnost o knjižnicama kao partnerima u krizama, formalizirati aktivnosti zakonom i pravilnicima te osigurati partnerstva s lokalnim zajednicama i volonterskim grupama. Jedna od primarnih potreba tijekom kriza je pružanje točnih informacija. Anketa Knight Foundation iz 2018. pokazala je da građani više vjeruju knjižničarima nego vijestima. Knjižničari su percipirani kao pouzdani i pristupačni, pridonoseći ozračju povjerenja zahvaljujući lokalnom djelovanju narodnih knjižnica (Zubčić Peleski, 2020).

Duh, Pikić Jugović i Ašler (2022) proveli su istraživanje koje je analiziralo stanje pripravnosti, upravljanja krizama te potencijalne odgovore akademskih i specijalnih knjižnica u Hrvatskoj na različite krizne situacije. Metodologija istraživanja obuhvatila je prikupljanje podataka putem online ankete poslane svim relevantnim knjižnicama u Hrvatskoj. Anketa je sadržavala pitanja o procjeni rizika, stanju upravljanja krizama, obrazovanju osoblja te razini pripravnosti i iskustvu s kriznim situacijama. Rezultati istraživanja otkrili su značajne razlike među knjižnicama u opremi, uvjetima i kapacitetima za reagiranje na krizne situacije. Poseban naglasak stavljen je na nedavne katastrofe poput potresa i poplava u 2020. godini te na način na koji su knjižnice reagirale na ove izazove. Analiza je pokazala da postoji potreba za unaprjeđenjem pripravnosti i kapaciteta knjižnica za reagiranje na krizne situacije kako bi se osigurala sigurnost zbirki i kulturne baštine. Osim toga, istraživanje je doprinijelo razvoju područja zaštite knjižnične građe pružajući nove uvide u upravljanje kriznim situacijama u knjižnicama. Prikupljeni podaci mogu poslužiti kao osnova za planiranje edukacija i ciljanih akcija s ciljem unapređenja očuvanja kulturne baštine u knjižnicama izloženim rizicima. Kontinuirano ulaganje u pripremljenost knjižnica za krizne situacije ključno je za osiguranje sigurnosti i očuvanje vrijednih zbirki za buduće generacije.

## **6.1. Strateški plan knjižnice**

Strateški plan knjižnice uključuje definiranje misije, vizije te postavljanje strateških ciljeva koji su usklađeni s dostupnim resursima i okolnostima unutarnjeg i vanjskog okruženja. Osim toga, planiranje uključuje i analizu nacionalnih strateških

dokumenata relevantnih za knjižničnu djelatnost. U praksi, strateški planovi knjižnica često se fokusiraju na različite aspekte djelovanja, uključujući javno zagovaranje, razvoj knjižničnih usluga, tehnološki razvoj i obrazovanje korisnika. Kako bi se osigurala uspješna implementacija strategije, ključno je definirati operativne zadatke za svaki strateški cilj, imenovati odgovorne nositelje i odabrati relevantne pokazatelje uspješnosti. Za bolje razumijevanje strukture strateškog plana knjižnice, preporučuje se uključivanje sljedećih ključnih elemenata: osnovni podaci o knjižnici, misija, vizija i temeljne vrijednosti, politika osiguranja kvalitete, procjena vanjskog okruženja, pregled dosadašnjeg rada, opći i specifični strateški ciljevi, ključni pokazatelji uspješnosti te zaključak. Strateško planiranje razvoja knjižnice donosi brojne organizacijske koristi, uključujući učinkovitije upravljanje resursima, veću prilagodljivost promjenama u okruženju te bolju koordinaciju unutar organizacije. Važno je kontinuirano evaluirati i poboljšavati strategiju kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi i optimiziralo poslovanje knjižnice. Ključni pokazatelji uspješnosti provedbe strategije razvoja knjižnice su nezaobilazni alati za praćenje ostvarivanja planiranih ciljeva. Njihov izbor ovisi o tijelima koja donose strategiju, poput upravnog vijeća knjižnice, te se dijele u nekoliko kategorija: korisnici, zaposlenici, imovina i resursi, nakladnička djelatnost, te programi i projekti. Primjeri uključuju broj godišnjih korisnika, zadovoljstvo korisnika uslugama, broj posuđenih jedinica, ulaganje u obrazovanje zaposlenika, financijske rezultate, broj objavljenih naslova, broj programa i projekata te njihov financijski učinak. Operativno ili godišnje planiranje rada knjižnice detaljno konkretizira strateške ciljeve na jednogodišnje razdoblje i dodjeljuje ih organizacijskim jedinicama na izvršenje. Uključuje planiranje knjižničnih i neknjižničnih aktivnosti poput nabave građe, obrade, zaštitu knjižnične građe, popravke i održavanje objekata i opreme, plan ljudskih potencijala te planove za postupanje u kriznim situacijama. Financijski plan i godišnji proračun ključni su za stabilnost prihoda i raspodjelu sredstava, uz mogućnost korištenja alternativnih izvora prihoda za podršku razvoju (Balog, 2021).

## **6.2. Zaštita knjižnične građe i Plan mjera za slučaj opasnosti**

Prema Marić (2020), zaštita knjižnične građe ključna je za očuvanje znanja i iskustva čovječanstva, što je temeljna funkcija knjižnica. Obuhvaća tri razine:

1. strateška razina: planiranje i organizacija zaštite na nacionalnoj i međunarodnoj razini kroz projekte, inicijative i obrazovanje stručnjaka,

2. tehnička razina: primjena metoda i tehnika zaštite te istraživanje specifičnosti materijala i čimbenika koji ih ugrožavaju,
3. operativna razina: svakodnevno prikupljanje, čuvanje, pohrana i organizacija informacija od strane informacijskih stručnjaka.

Zaštita knjižnične građe ima dugu povijest, no moderni pristup razvio se u 20. stoljeću zbog prirodnih katastrofa kao što su požari, poplave i potresi. IFLA (Međunarodna federacija knjižničarskih društava i ustanova) igra ključnu ulogu u promoviranju i prihvaćanju stručnih načela za zaštitu i konzervaciju. IFLA je 1979. objavila, a 1986. revidirala, *Načela zaštite i konzervacije knjižnične građe*, koja pomažu knjižnicama u očuvanju njihovih fondova. Svrha tih načela je pružiti podršku u suočavanju s posljedicama zanemarivanja opasnosti te osigurati zaštitu zbirki u budućnosti. Knjižnice, posebno nacionalne i regionalne, dijele odgovornost za zaštitu i čuvanje građe. U slučaju Nacionalne i sveučilišne knjižnice (NSK), zaštita građe jedna je od temeljnih djelatnosti, uključujući provođenje i poticanje preventivnih mjera zaštite i konzervacije. Zaštita građe obuhvaća administrativna, financijska i kadrovska pitanja važna za očuvanje knjižničnih zbirki. Prvi razlog za zaštitu građe je obaveza knjižnica da osiguraju dostupnost građe korisnicima, financijska isplativost te očuvanje zbirki za buduća istraživanja (Marić, 2020).

Prema *Pravilniku o zaštiti knjižnične građe* (2005.), “ravnatelj samostalne knjižnice, odnosno voditelj knjižnice u sastavu dužan je u roku od godine dana od donošenja ovoga *Pravilnika* donijeti *Plan mjera za slučaj opasnosti*” koji prema Članku 5. mora sadržavati sljedeće elemente:

1. procjenu ugroženosti tj. utvrđivanje opasnosti za zgradu i građu,
2. mjere preventivne zaštite kojima se uklanja ili umanjuje opasnost za zgradu i građu,
3. mjere pripravnosti koje obavezno sadrže:
  - popis postupaka za slučaj opasnosti
  - opis spašavanja građe s prioritetom spašavanja
  - popis opreme potrebne za spašavanje
  - popis zaposlenika knjižnice koji obvezno sudjeluju u spašavanju i zbrinjavanju građe i popis dragovoljaca izvan knjižnice
  - način osiguranja prostora privremene pohrane građe

- način saniranja posljedica s prioritetom saniranja oštećenja zgrade i građe
  - popis stručnjaka za konzervaciju građe
4. plan spašavanja građe tijekom i neposredno nakon slučaja katastrofa,
  5. plan saniranja posljedica tj. saniranja oštećenja i restauriranja građe, uz obvezan popis stručnjaka za konzervaciju građe.

*Plan mjera za slučaj opasnosti* važan je dokument koji pruža strukturu i smjernice za brzu i koordiniranu reakciju u trenucima kada je to najvažnije. Bitno je redovito pregledavati i ažurirati plan kako bi se osigurala njegova relevantnost i funkcionalnost. Primjenom ovog plana, knjižnice ne samo da se pripremaju za nepredviđene događaje već i pokazuju predanost u očuvanju svojih resursa, minimiziranju štete i postizanju brzog oporavka nakon eventualnih nepogoda ili izvanrednih situacija.

Plan za slučaj katastrofe definira se kao jasan i sažet dokument koji opisuje mjere za prevenciju, pripremu, reagiranje i oporavak od kriza kako bi se minimizirale posljedice katastrofe (Matthews i Feather, 2003).

Plan se primjenjuje ovisno o situaciji i obuhvaća lokalne (npr. požar u zgradi) i regionalne katastrofe (npr. potres). Efikasan plan uključuje procjenu opasnosti, dostupnih sredstava i već uspostavljenih koraka za suočavanje s krizom, te njihovu implementaciju i stalno poboljšanje (Macilwaine, 2012).

Prema IFLA-inom kratkom priručniku za pripravnost i planiranje mjera zaštite u slučaju katastrofa (2012) ključni elementi plana su:

1. prevencija: mjere za redovitu provjeru i sprječavanje potencijalnih rizika,
2. pripravnost: osiguranje dostupnosti plana, jasnih koraka i uloga tima,
3. reakcija: trenutačan odgovor na kriznu situaciju, uključujući alarmiranje osoblja i hitnih službi,
4. obnova: informacije o učinkovitom oporavku građe, zgrade i usluga za korisnike.

Planovi moraju uzeti u obzir geografske, političke, ekonomske i kulturne aspekte područja za maksimalnu učinkovitost. Također, krizno upravljanje uključuje rješavanje financijskih pitanja i jasnu uspostavu linije autoriteta. Osoblje treba imati jasnu viziju svojih uloga i biti adekvatno obučeno kako bi se postigla veća razina organizacijske kontrole. Dobro razrađen plan olakšava procjenjivanje situacija, donošenje odluka i

efikasno rješavanje kriza, smanjujući rizik i ubrzavajući oporavak. Bez obzira na učinkovitost kriznog upravljanja, katastrofe se ne mogu uvijek izbjeći, ali s dobro uspostavljenim planom njihov se štetan utjecaj znatno smanjuje (Matthews i Feather, 2003).

Unatoč zakonskoj regulativi, mnoga istraživanja pokazuju da knjižnice često nemaju izrađene planove za slučaj katastrofe, a zaštita građe nije dovoljno prepoznata kao važan segment poslovanja. Rezultati istraživanja iz 2006. i 2010. godine pokazuju da većina knjižnica nema formalne planove, iako su se neke već suočile s katastrofama poput poplava i vandalizma. Ove mjere i planovi zaštite ključni su za smanjenje rizika i brzu reakciju u slučaju katastrofa, čime se osigurava očuvanje vrijedne knjižnične građe (Marić, 2020).

### **6.2.1. Upute za izradu Plana mjera za slučaj opasnosti u knjižnicama**

Na skupu *12. dani specijalnih i visokoškolskih knjižnica 2011.* godine, istaknula se potreba za izradom praktičnih uputa za donošenje *Planova mjera za slučaj opasnosti*, a za tu zadaću određene su Matična služba NSK, *Stručno vijeće* i *Komisija za zaštitu knjižnične građe* HKD-a. Na temelju rezultata ankete koju je predstavila doc. dr. sc. Ana Barbarić, samo jedna od 29 knjižnica znanstvenih i umjetničkih sastavnica Sveučilišta u Zagrebu i NSK posjeduje pisani plan za slučaj opasnosti. Stručno vijeće je prepoznalo važnost podizanja svijesti o ovom pitanju te je odlučilo pristupiti izradi spomenutih uputa. Matična služba NSK i *Stručno vijeće* su proučili zakonske okvire, dostupna rješenja i preporuke za izradu planova te su u prilogu priložili smjernice. Upute su formulirane prema elementima *Plana mjera za slučaj opasnosti* prema članku 5. *Pravilnika o zaštiti knjižnične građe* (NSK, 2011).

#### *6.2.1.1. Procjena ugroženosti*

U instituciji ili knjižnici treba identificirati i opisati sve vanjske i unutarnje opasnosti koje mogu ugroziti knjižničnu građu. Vanjske opasnosti obuhvaćaju lokaciju zgrade (npr. stambena ili industrijska zona), blizinu industrijskih ili prirodnih rizika (poput mora, rijeke ili zračne luke), te sigurnost objekta (osvjetljenje, nadzor, sigurnosna vrata). Važno je procijeniti sigurnost zgrade od poplava i požara te prethodne incidente u proteklih pet godina. Unutarnje opasnosti obuhvaćaju materijale korištene za izgradnju zgrade (npr. vodootpornost), nedostatak vatrootpornih pregrada i vrata, te blizinu električnih, vodovodnih, kanalizacijskih i klimatizacijskih

instalacija, kao i prisutnost kemikalija. Prioritet je procijeniti opasnosti koje prijete posjetiteljima, osoblju, zgradi i knjižničnoj građi, povezane s poplavama, požarima, potresima, krađama, provalama, te tehničko-tehnološkim opasnostima, posebice ako se knjižnica nalazi u blizini industrijskih postrojenja ili benzinskih stanica (NSK, 2011).

Knjižnice uz more su najviše izložene bujicama od kiša koje mogu prodrlijeti u podrum knjižnice kroz cestu, padinu ili začepljenu kanalizaciju. Važno je uzeti u obzir prošle slučajeve za procjenu. Knjižnice u blizini mora su izložene plimnom valu, pa je važno procijeniti mogućnost takve poplave. Poplave rijeka nisu iznenadne, pa se knjige koje se nalaze u podrumu mogu premjestiti. Poplave uzrokovane puknućem vodovodnih cijevi ili propuštanjem krova su moguće u svim knjižnicama, ovisno o starosti instalacija i održavanju zgrade. Poplave zbog gašenja požara su veće ako su protupožarne mjere slabije. Pri izradi procjena od poplava treba koristiti karte zaštićenosti područja od poplava i mogućih ugroza u Republici Hrvatskoj (NSK, 2011).

Postoje četiri kategorije ugroženosti od požara, institucijama rješenje o kategorijama ugroženosti od požara daje inspeksijska služba nadležne policijske uprave. Prema *Zakonu o zaštiti od požara*, ustanove razvrstane u I. i II. kategoriju ugroženosti objekata od požara trebaju izraditi procjenu ugroženosti od požara i tehnoloških eksplozija. Temeljni elementi procjene uključuju postojeće stanje, numeričku analizu požarne ugroženosti, stručno mišljenje o postojećem stanju, prijedloge mjera, zaključke i grafičke priloge. Uobičajeno je da se ovlaštene tvrtke angažiraju za procjenu ugroženosti od požara, no ako to nije slučaj, institucija/knjižnica mora procijeniti opasnost od požara, uzimajući u obzir 17 različitih propisa koji reguliraju protupožarnu zaštitu (NSK, 2011).

Što se tiče procjene ugroženosti od potresa institucija/knjižnica treba naručiti procjenu konstrukcije zgrade i njezine izdržljivosti kod potresa, koristeći *Kartu Prirodne opasnosti potres* za procjenu. Za procjenu rizika od provale ili krađe moguće je angažirati specijaliziranu ovlaštenu tvrtku za procjenu. Procjenu rizika od tehničko-tehnoloških opasnosti moraju provesti institucije/knjižnice koje se nalaze u blizini postrojenja i/ili benzinskih crpki (NSK, 2011).

#### *6.2.1.2. Mjere preventivne zaštite kojima se uklanja ili umanjuje opasnost za zgradu i građu*

Prema *Pravilniku o zaštiti knjižnične građe*, knjižnice su obvezne sustavno provoditi osnovne mjere zaštite svoje građe od poplave, požara, provale, elementarnih

nepogoda i ratnih razaranja. Ove osnovne mjere zaštite uključuju postavljanje odgovarajućih sigurnosnih sustava (protuprovalnih, vododovodnih, protupožarnih, itd.) prema propisima. Također, postavljeni sustavi, kao i električne, vodovodne i plinske instalacije, moraju se redovito održavati. Osoba koju ravnatelj knjižnice ili voditelj knjižnice zaduži za održavanje opreme mora voditi ažurnu dokumentaciju. Nakon procjene stupnja ugroženosti, institucija/knjižnica treba poduzeti potrebne preventivne mjere kako bi osigurala zgradu i knjižnični fond. Preventivne mjere uključuju vatrodovodne sustave, sustave za ručno gašenje požara, automatske sustave za gašenje požara te redovito održavanje, a u dokumentu trebaju biti opisani primijenjeni zaštitni sustavi i instalacije u knjižnici (NSK, 2011).

#### 6.2.1.3. Mjere pripravnosti

Prema *Pravilniku o zaštiti knjižnične građe*, mjere pripravnosti obavezno uključuju sljedeće:

1. popis postupaka za slučaj opasnosti,
2. opis spašavanja građe s prioritetom spašavanja,
3. popis opreme potrebne za spašavanje,
4. popis zaposlenika knjižnice koji obavezno sudjeluju u spašavanju i zbrinjavanju građe, kao i popis dragovoljaca izvan knjižnice,
5. način osiguravanja prostora privremene pohrane građe,
6. način saniranja posljedica s prioritetom saniranja oštećenja zgrade i građe
7. popis stručnjaka za konzervaciju građe (NSK, 2011).

Prema načelima IFLA-e za skrb i rukovanje knjižničnom građom, mjere pripravnosti obuhvaćaju detaljan plan zgrade s rasporedom katova, spremišta, prozora, ulaza i izlaza te sve potrebne informacije o uređajima za gašenje, vatrodovodnim uređajima, sprinklerima, detektorima dima, vodovodnim i plinskim instalacijama (NSK, 2011).

Planovi za slučaj opasnosti trebaju biti redovito ažurirani i nadopunjavani. Potrebno je pripremati, pregledavati i ažurirati popise prioriteta pri spašavanju, sastav ekipe za spašavanje, upute za svaku fazu spašavanja, upute za dugoročnu obnovu, popise vanjskih sudionika, lokacije za privremeni smještaj osoblja i građe, te predviđanje vanjskih službi za sanaciju građe. Najvrednija građa treba biti smještena na zaštićena mjesta, a rezervne kopije zapisa trebaju biti čuvane izvan knjižnice. U slučaju

izvanredne situacije, zaštita knjižnične građe ovisi o stručnosti i provedenim preventivnim mjerama (NSK, 2011).

U slučaju katastrofa, važna je koordinacija i suradnja s nadležnim ministarstvima, lokalnim službama te kolegama iz drugih ustanova poput knjižnica, arhiva i muzeja. Potrebno je unaprijed uspostaviti okvir za takvu suradnju kako bi se spremno reagiralo na različite opasne situacije. Također je važno znati kada zatražiti savjet na lokalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini (NSK, 2011).

#### *6.2.1.4. Plan spašavanja i saniranje posljedica*

Pri spašavanju građe u hitnim situacijama važno je slijediti postupak obavještanja, evakuacije osoblja te osiguravanja mjesta nesreće. Nakon ponovnog dolaska na mjesto nesreće, provodi se preliminarna procjena štete, potrebne opreme, sredstava i službi. Kao dio pripreme za izradu plana spašavanja, bitno je upoznati se s postupcima sušenja različitih vrsta knjižnične građe. Postupci uključuju fotografiranje oštećene građe radi osiguravajućem društvu, određivanje prostora za popisivanje i pakiranje građe te organiziranje prijevoza namočene građe do mjesta gdje se može provesti zamrzavanje. Također se određuju prioriteti za konzervaciju, odvaja građa za otpis ili uvez te se na kraju analizira nesreća radi prilagodbe plana spašavanja novim saznanjima (NSK, 2011).

### **6.3. Primjer Plana mjera za slučaj opasnosti Narodne knjižnice i čitaonice Tisno**

U slučaju opasnosti, Narodna knjižnica i čitaonica Tisno ima uspostavljen Plan mjera koji osigurava brzu i učinkovitu reakciju na različite vrste prijetnji. Upravljanje kriznim situacijama uključuje niz koraka i postupaka kako bi se osigurala sigurnost osoblja, korisnika i građe, te minimalizirale štete. Ključni aspekti upravljanja kriznim situacijama uključuju sljedeće:

#### 1. prevencija i priprema:

- redovita provjera mikroklimatskih uvjeta, čišćenje prostora i zaštita građe od krađe i oštećenja,
- imenovanje odgovornih osoba za brigu o čistoći, zračenju prostora i komunikaciju s nadležnima za čišćenje,



- organizacija temeljitog čišćenja građe, polica i prostora uz preventivnu dezinfekciju, dezinskciju i deratizaciju prema potrebi,
2. reakcija na opasnost:
- u slučaju požara, poplave, potresa ili drugih elementarnih nepogoda, osoblje je obavezno osigurati sigurnost korisnika, pružiti prvu pomoć i alarmirati nadležne spasilačke službe,
  - u slučaju provale ili krađe, djelatnici će odmah pozvati policiju, sačuvati tragove, pregledati zbirku, utvrditi štetu i dokumentirati je,
3. evakuacija i spašavanje:
- osiguravanje tehničkih i organizacijskih pretpostavki za brzu evakuaciju osoblja i posjetitelja iz objekta na otvoreni prostor,
  - djelatnici su nositelji i organizatori evakuacije te im se dodjeljuju zadaci i obveze prema Planu,
  - spašavanje ljudi i njihova sigurnost su prioriteta u svakoj situaciji opasnosti,
4. postupci u slučaju opasnosti:
- procjena potrebe za pozivom vatrogasaca, policije ili hitne medicinske pomoći,
  - uklanjanje uzroka problema, sazivanje tima za spašavanje, pregled zgrade, zaštita zbirki i dokumentacije, stabilizacija temperature, zaštita ljudi i dokumentiranje štete,
  - obavještanje osnivača - Općine Tisno o situaciji i poduzetim mjerama,
5. spašavanje građe i dokumentacije:
- spašavanje prema prioritetaj listi zbirki Knjižnice,
  - poseban naglasak na spašavanju knjige inventara, osnivačkih akata, dosjea zaposlenika, računovodstvenih knjiga i zavičajne zbirke (Narodna knjižnica i čitaonica Tisno, 2019).

Upravljanje kriznim situacijama zahtijeva suradnju, brzu reakciju i primjenu definiranih postupaka kako bi se osigurala sigurnost i zaštita imovine. Ovaj Plan mjera služi kao smjernica za djelovanje u izvanrednim situacijama te se redovito provjerava i ažurira radi održavanja visokih standarda sigurnosti i zaštite (Narodna knjižnica i čitaonica Tisno, 2019).

## 7. Uloga dokumentacije i digitalizacije u upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama

Upravljanje kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama predstavlja ključni aspekt održavanja kulturne baštine i osiguravanja njezine dostupnosti za buduće generacije. Dokumentacija i digitalizacija igraju centralnu ulogu u ovom procesu, omogućujući institucijama da učinkovito upravljaju kriznim situacijama, kao što su prirodne katastrofe, tehnološki kvarovi ili ljudski faktori.

Dokumentacija je temeljni alat za očuvanje i upravljanje zbirkama. Pravilna dokumentacija uključuje detaljan popis svih predmeta, njihovih fizičkih stanja i povijesti, čime se omogućuje muzejskoj i knjižničnoj administraciji brz i učinkovit odgovor u slučaju krize. Prema definiciji Vijeća za konzervaciju Međunarodnog vijeća za muzeje (ICOM), preventivna konzervacija uključuje sve mjere i aktivnosti usmjerene na izbjegavanje gubitka ili smanjenje propadanja nasljeđa. Dokumentacijski postupci i dokumentacija nastala tijekom pripreme na izvanrednu situaciju, tijekom izvanredne situacije i tijekom oporavka su integralni dijelovi preventivne zaštite. Njihova važnost posebno dolazi do izražaja u trenutcima oporavka, kurativne konzervacije i restauracije. Arhivsko i dokumentarno gradivo ima značajnu, ali često zanemarenu ulogu u pripremi i odgovoru na krizne situacije. Dok se u istraživanjima kriznog upravljanja i arhivistike rijetko spominje, u smjernicama za obnovu kulturnih dobara često je istaknuto. Ključno je analizirati slučajeve gdje su arhivski podaci korišteni za scenarije katastrofa, procjenu rizika i analize promjena u okolišu koje utječu na kulturno nasljeđe. Također, arhivi prikupljaju podatke o stvarateljima i posjednicima gradiva, što je važno za pravne i privatne subjekte u kriznim situacijama. Često nedostaju dokumenti korisni za katastrofe, a sigurnosne kopije možda nisu dostupne. Iako se krizni menadžment u kulturnom sektoru razvio, pitanje pouzdanih informacija i dalje je otvoreno. Dokumentacija izrađena tijekom kriznih situacija može biti ključan dokaz stanja i imati pravnu vrijednost. Kvaliteta dokumentacije utječe na oporavak predmeta, te je nužno planirati njenu pohranu, dostupnost i iskoristivost. Za bolju preglednost, dokumentacija se dijeli prema vremenu nastanka i vrsti podrške u poslovanju. Preporuke za postupanje s dokumentacijom u kriznim situacijama uključuju analizu međunarodnih standarda i smjernica te hrvatske regulative. Međunarodne smjernice (ICA, ICOM, IFLA) naglašavaju potrebu za izradom planova pripreme i odgovora te važnost

dokumentacije u svim fazama kriznog menadžmenta. Smjernice prepoznaju ključne pojmove kao što su dokumentacijski set, krizna dokumentacija i dokumentacijski tim, što omogućuje standardizirano prikupljanje i korištenje podataka u kriznim situacijama. Uspješan oporavak nakon izvanrednih situacija ovisi o pripremljenosti stručnjaka i volontera za prikupljanje podataka, te o odgovarajućoj zaštiti digitalne dokumentacije od kibernetičkih prijetnji. Međunarodne smjernice naglašavaju potrebu za specifičnim pristupima zaštiti digitalnog kulturnog dobra, dok hrvatski zakonski okvir još uvijek djelomično prepoznaje ove potrebe. Unapređenje zakonodavnog okvira i praksi, kao i osiguranje adekvatnih resursa i obuke za djelatnike u kulturnim ustanovama, ključno je za odgovarajuću zaštitu kulturnog nasljeđa u svim oblicima (Štefanac, 2021).

Digitalizacija igra ključnu ulogu u upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama. Tijekom različitih oblika kriza, poput nedavnih *lockdowna* uzrokovanih pandemijom, institucije AKM sektora su se mogle posvetiti digitalizaciji svojih zbirki, projekata i strategija. Ovaj proces omogućio je institucijama da poboljšaju svoje funkcije pretraživanja, metapodataka, opisa i kvalitete predmeta, čime su unaprijedile pristup svojim digitalnim zbirkama. Digitalizacija također pruža AKM institucijama različite mogućnosti za povezivanje s korisnicima. Kroz različite projekte, produkcije, podcaste, aplikacije, priče putem telefona, događaje putem Zooma te komunikaciju na različitim društvenim mrežama, institucije su postale sve vještije u dizajniranju i aktivnostima usmjerenima na korisnike. Ova digitalna transformacija omogućuje institucijama da ostanu povezane s publikom čak i tijekom kriznih situacija, pružajući im priliku da nastave s radom i komunikacijom na daljinu. Kroz digitalizaciju, muzeji i knjižnice mogu osigurati kontinuitet pristupa svojim kulturnim i obrazovnim resursima čak i kada su fizički zatvoreni ili ograničeni u radu. Digitalne platforme omogućuju institucijama da dosegnu širu publiku, pruže obrazovne sadržaje online te održe angažman s korisnicima čak i u izazovnim vremenima. Uz to, digitalizacija omogućuje bržu reakciju na krizne situacije, jer digitalne zbirke omogućuju institucijama da brzo prilagode svoje usluge i resurse prema potrebama korisnika. Također, digitalizacija pruža mogućnost za daljnje istraživanje, suradnju i inovacije unutar sektora AKM, čime se osigurava kontinuirana podrška kulturnoj baštini i obrazovanju čak i u turbulentnim vremenima. U konačnici, uloga digitalizacije u upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama je ključna za održavanje kontinuiteta rada, pristupa kulturnim

resursima te angažmana s publikom. Kroz digitalne alate i strategije, AKM institucije mogu prilagoditi svoje aktivnosti, komunikaciju i usluge kako bi odgovorile na promjenjive okolnosti i osigurale da kulturna baština ostane dostupna i relevantna u svim uvjetima (Valtysson et al., 2022).

### **7.1. Proces digitalizacije u Hrvatskom povijesnom muzeju**

Hrvatski povijesni muzej (HPM), s tradicijom dužom od stotinu godina, danas je jedna od najvažnijih muzejskih institucija u Hrvatskoj. Osnovan 1846. godine kao Narodni muzej, s ciljem prikupljanja materijala važnog za nacionalnu povijest, HPM je prošao kroz mnoge promjene i seljenja svojih zbirki. Današnji naziv nosi od 1952. godine (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

Godine 2020. Muzej je bio suočen s brojnim problemima uzrokovanim pandemijom COVID-19 i dvama razornim potresima koji su nanijeli značajnu materijalnu štetu zgradi muzeja. U ovim okolnostima postavilo se pitanje funkcioniranja muzeja i ispunjavanja njegove javne misije. Kako bi prevladali krizno razdoblje, HPM se usredotočio na procese digitalizacije i kreiranje novih digitalnih projekata. Digitalizacija je omogućila Muzeju da premosti izazove pandemije i potresa, te je osigurala:

1. poboljšanje dostupnosti: digitalni zapisi omogućuju pristup građi na daljinu, čime se povećava njezina upotrebljivost u interdisciplinarnim i multidisciplinarnim projektima,
2. kreiranje novih proizvoda: digitalizacija omogućuje razvoj novih usluga korisnicima, kao što su virtualne izložbe i e-katalozi,
3. zaštitu originala: digitalne kopije smanjuju potrebu za rukovanjem originalima, čime se poboljšava njihova očuvanost,
4. nadopunjavanje zbirki: digitalne kopije originala iz drugih institucija mogu nadopuniti zbirke Muzeja,
5. digitalizaciju na zahtjev: materijali digitalizirani na zahtjev korisnika mogu nadopuniti postojeće zbirke i povećati njihovu dostupnost (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

Hrvatski povijesni muzej (HPM) već godinama provodi digitalizacijske projekte, daleko prije pandemije COVID-19 i potresa iz 2020. godine. Ovi projekti imaju za cilj

očuvanje i poboljšanje dostupnosti bogatih muzejskih zbirki i publikacija. Evo dva važna primjera:

#### 1. Digitalizacija publikacija Hrvatskog povijesnog muzeja

Hrvatski povijesni muzej ima dugu povijest izdavanja publikacija vezanih uz tematske izložbe i zbirke iz svojih bogatih fondova. Međutim, mnoge od tih publikacija više nisu dostupne javnosti zbog starosti, ograničenih naklada ili oštećenja. Kako bi riješili ovaj problem, Muzej je 2019. godine pokrenuo projekt digitalizacije i objavljivanja 115 različitih publikacija (kataloga, letaka, brošura, vodiča) s ukupno oko 4500 stranica. Ciljevi projekta bili su poboljšanje dostupnosti i olakšavanje pristupa muzejskim publikacijama te trajnije očuvanje sadržaja izdavačke aktivnosti Muzeja. Projekt je nadmašio očekivanja, digitaliziravši 137 publikacija, uključujući starije teško dostupne primjerke. Sve digitalizirane publikacije su pretražive po tekstu i dostupne u punom tekstu u PDF formatu na web stranici Muzeja (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

#### 2. Digitalizacija muzejskog materijala

HPM ima više od 300,000 muzejskih predmeta koji predstavljaju značajnu kulturnu baštinu. Iako počeci digitalizacije materijala datiraju iz 2008. godine, sustavna kontinuirana digitalizacija započela je 2013. godine. Projekt "Sjećanja na 20. stoljeće" primjer je mogućnosti digitalizacije, koji je digitalizirao više od 1,000 dokumenata, dostupnih na posebnoj web stranici. Ciljevi digitalizacije muzejskog materijala uključivali su zaštitu originala, poboljšanje dostupnosti te kreiranje novih proizvoda. Odabir za digitalizaciju uključivao je aktivnosti predviđene programom HPM-a, zahtjeve korisnika i sustavnu digitalizaciju zbirki (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

Digitalizacija u Hrvatskom povijesnom muzeju pokazala je svoju važnost početkom 2020. godine kada su se svijet i Hrvatska suočili s pandemijom virusa SARS-CoV-2. Zbog pandemije i potresa koji je pogodio Zagreb 22. ožujka 2020., rad Muzeja bio je dodatno otežan. Zgrada muzeja pretrpjela je značajna oštećenja, no srećom muzejski materijal ostao je netaknut. Samo četiri predmeta pretrpjela su manja oštećenja, ali su bila prethodno digitalizirana, čime je osigurana mogućnost obnove izvornog oblika. Nova situacija stvorila je izazove za Hrvatski povijesni muzej, što je potaknulo razmišljanja o potrebi za novim digitalizacijskim projektima. Digitalizacija omogućuje stvaranje novih proizvoda i proširenje postojećih. Na primjer, korisnici mogu istraživati i koristiti muzejski materijal za različite potrebe (istraživanje,

obrazovanje). Virtualne izložbe, koje su pristupačne široj publici bez potrebe za fizičkim prostorom, rezultat su razvoja informacijske tehnologije i nedostatka stalne muzejske izložbe. Prva virtualna izložba objavljena je 2011. godine, a tijekom pandemije Muzej je intenzivirao objavljivanje virtualnih izložbi. Trenutno je dostupno oko 20 virtualnih izložbi na web stranici Muzeja, od kojih je pet objavljeno u 2020. godini. Potresi koji su pogodili Zagreb značajno su oštetili zgradu Muzeja, što je dovelo do dugotrajnog zatvaranja. Ovo je dodatno naglasilo važnost digitalizacije i prenošenja muzejske dokumentacije na nove medije. Tijekom analize stanja zgrade, konzervatori su trebali stare fotografije interijera, no zbog nedostatka fotografija iz 1970-ih i 1980-ih, morali su ih potražiti drugdje. Ovaj primjer pokazuje važnost redovitog prikupljanja i digitalizacije muzejske dokumentacije (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

Godišnje Muzej prima oko 120 korisničkih upita, što dodatno potiče digitalizaciju. Digitalizacija je znatno utjecala na radne procese muzeja, posebno u odgovoru na izazove pandemije i potresa. Ključne prednosti uključuju:

- povećana dostupnost zbirki i publikacija,
- smanjeno fizičko rukovanje krhkim originalima, što poboljšava očuvanje,
- proširen doseg globalnoj publici putem online pristupa,
- povećana učinkovitost u odgovoru na istraživačke upite i interes javnosti (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

Hrvatski povijesni muzej, prihvaćajući digitalizaciju, ne samo da je očuvao svoju baštinu već se prilagodio novim izazovima, osiguravajući da njihove zbirke i znanje ostanu dostupni i relevantni u digitalnom dobu (Balog Vojak i Mladinov, 2022).

## **7.2. Primjer digitalizacije u školskim knjižnicama**

Školske knjižnice morale su prilagoditi svoje poslovanje s obzirom na nastalu situaciju tijekom pandemije COVID-19. Ako uzmemo u obzir da su školske knjižnice usko povezane s poslovanjem same ustanove u kojoj se nalaze, možemo zaključiti kako su i one bile primorane uključiti se na neki način u virtualni svijet te tako pružiti učenicima svoje usluge koje se više nisu mogle pružiti uživo. Neki izazovi s kojima su se knjižničari susretali su digitalna pristupačnost te održavanje angažmana. Naime, djeca koja nisu imala digitalne resurse potrebne za praćenje nastave u *online* obliku ili pristup virtualnoj knjižnici, susreli su se s poteškoćama i njima je trebala biti osigurana ista mogućnost pristupa materijalima što je zahtijevalo ravnotežu između

tradicionalnog i digitalnog. Također, održavanje interesa učenika za čitanje i posjećivanje virtualne knjižnice na daljinu predstavljalo je izazov za mnoge knjižničare. No, digitalizacija resursa pomogla je u razvoju digitalnih kompetencija učenika te im je osigurala bogat spektar lako dostupnih informacija. Mnoge knjižnice uspostavile su svoju virtualnu knjižnicu uz pomoć digitalnih alata kako bi pružile učenicima i nastavnicima relevantne informacije te mnoge druge virtualne usluge poput raznih radionica, preporuka za čitanje ili nekih kreativnih usluga, kao što je online bojanka kreirana od strane NSK. Hrvatsko knjižničarsko društvo pokrenulo je platformu "Knjižnične usluge na daljinu" kako bi pružili pregled svih dostupnih online usluga koje nude knjižnice. Ova platforma okuplja portale, digitalne zbirke, informacijske usluge, e-knjiga platforme, obrazovni i rekreativni sadržaj, te informacije namijenjene knjižničarima na jednom mjestu (Kolarić, 2020).

U rujnu 2018., Ministarstvo znanosti i obrazovanja je pokrenulo pilot projekt "Škola za život" u 74 škole, predstavljajući prethodnicu kurikularne reforme koja je započela u svim školama od rujna 2019. Reforma je naglasila nabavu digitalne tehnologije, unapređenje digitalnih kompetencija učitelja i učenika. Prije najave mogućeg zatvaranja škola, Ministarstvo je već bilo u pripremi za nastavu na daljinu. Ona je uspješno pokrenuta 16. ožujka 2020., istoga dana kad su škole zatvorene zbog pandemije COVID-19. Virtualne učionice koje su već korištene za obuku učitelja postale su ključna sredstva komunikacije s učenicima i među nastavnicima. Unatoč izazovima, uključujući i snažan potres koji je pogodio Zagreb 22. ožujka 2020., Ministarstvo je uspjelo kontinuirano provoditi nastavu na daljinu, sprječavajući daljnje prekide u obrazovnom procesu (Ambasz i Brajković, 2020). U sklopu programa "Škola za život", knjižnice imaju ključnu ulogu kao informacijska središta u obrazovnom sustavu. Kroz Program knjižnično-informacijskog obrazovanja, učenici se educiraju za efikasno korištenje informacija i razvijaju vještine istraživačkog učenja. Knjižnica sada služi ne samo za posuđivanje lektire, već i kao prostor za različite oblike učenja, izvannastavne aktivnosti i događanja (Popović, 2021).

Virtualne knjižnice imaju značajnu ulogu u olakšavanju učenja na razne načine. Omogućuju pristup raznolikom digitalnom sadržaju, uključujući e-knjige, članke, znanstvene radove, videozapise, fotografije i drugi digitalni materijal. Pored toga, korisnicima pružaju brzu i efikasnu pretragu informacija, što je ključno u današnjem digitalnom okruženju. S obzirom na pandemiju COVID-19, virtualne knjižnice postale

su iznimno važne za učenje na daljinu. Neki autori su definirali različita značenja od digitalne do virtualne zajednice učenja. Digitalna zajednica učenja opisuje portal za osnovne i srednje škole, uključujući digitalne izvore, nastavne materijale i tehnološke alate. Virtualna zajednica učenja, s druge strane, predstavlja trajnu komunikaciju i opsežno skladište digitalnih materijala poput e-knjiga, online baza podataka i učenčkih stvaranja, dostupnih tijekom cijele godine. "Pri oblikovanju svojih virtualnih knjižnica školski su knjižničari uglavnom slijedili sve važne sastavnice nastavnih mrežnih stranica, a to je da su povezane s kurikulumom; sadrže informacije iz kojih učenici mogu učiti; potiču učenikovo kritičko mišljenje postavljanjem pitanja; sadrže poveznice na tiskane i/ili elektroničke izvore koje učenici mogu koristiti; potiču učenike na korištenje/primjenu informacijskih vještina i uključuju multimedijalne oblike (fotografiju, zvuk i video)." Pri oblikovanju i pružanju sadržaja, naglasak je stavljen na vjerodostojnost, visoku kvalitetu i profesionalnost, pridržavajući se tri ključna kriterija: edukativnog sadržaja, pouzdanosti izvora te tehničke pouzdanosti. Školski knjižničari često održavaju mrežne stranice knjižnica unutar službenih web sjedišta škola. Međutim, sadašnji razvoj donosi novu perspektivu jer mnogi stručni suradnici školskih knjižnica ne samo da održavaju službene stranice, već su stvorili i nove mrežne stranice za virtualne knjižnice, digitalne repozitorije izvora te baze poveznica. Hrvatska mreža školskih knjižničara željela je olakšati pristup svim korisnicima i sačuvati radove školskih knjižničara. Stoga je još krajem ožujka 2020. počelo okupljanje tih mrežnih stranica na Repozitoriju školskoga knjižničarstva – UDK02. Repozitorij, osnovan 2006. godine kao projekt Hrvatske mreže školskih knjižničara, služi kao platforma za dijeljenje primjera dobre prakse, bitan oblik stručnog usavršavanja knjižničara. Na Repozitoriju UDK02 nalazi se baza „Virtualne knjižnice na jednom mjestu“, s abecedno poredanim poveznicama za 243 virtualne knjižnice, uključujući 183 osnovnoškolske i 60 srednjoškolskih knjižnica (podatak iz 2021. godine) (Mesić Muharemi, Renić & Strija, 2021).

Mihaela Cajnec Petrinec je u svom diplomskom radu iz 2022. godine analizirala sadržaj virtualnih školskih knjižnica u Hrvatskoj. Analizu je temeljila na uzorku od 21 virtualne školske knjižnice na području Hrvatske, a uzorak je bio nasumično odabran iz spomenute baze „Virtualne knjižnice na jednom mjestu“. Analizirano je 17 virtualnih knjižnica osnovnih škola, tri knjižnice općih gimnazija i jedna ekonomsko-upravne škole. Metoda istraživanja temeljila se na analizi sadržaja virtualnih knjižnica po



određenim vrstama sadržaja koji su podijeljeni na tri glavne kategorije: informacije, učenje i nastava; knjiga i poticanje čitanja te kultura i slobodno vrijeme, a posebno su dodane kategorije digitalnog alata korištenog za izradu knjižnice te ažuriranost sadržaja. Od digitalnih alata korištenih za izradu stranice, najčešće je korišten Google Sites (67%). Što se tiče područja "Informacije, učenje i nastava", 84% knjižnica integriralo je na svoje web stranice kolekcije digitalnih online referentnih izvora, uključujući pravopise, gramatike, rječnike, enciklopedije, leksikone i slično. Zatim, 47% knjižnica je uključilo zbirke poveznica prema izvorima informacija namijenjenih nastavnicima i učiteljima. Nadalje, 58% knjižnica je postavilo materijale za poučavanje informacijske i medijske pismenosti, fokusirane na istraživanje, kritičko vrednovanje informacija u digitalnom okruženju, odgovornu upotrebu informacija (poštivanje autorskih prava) te ponašanje u online okruženju na svoje stranice. Samo 11% analiziranih knjižnica je uključilo informacije o COVID-19 na svoje stranice, a jedno moguće objašnjenje može biti činjenica da su djeca već primala te informacije od svojih učitelja, roditelja i putem medija. U drugoj kategoriji, poveznice prema zbirkama digitalnih izdanja cjelovitih djela hrvatskih i stranih autora (kao što su e-knjige, e-lektire, e-časopisi), imale su sve analizirane virtualne školske knjižnice. Također, sve knjižnice uključile su poveznice prema portalima s besplatnim pristupom cjelovitim književnim djelima hrvatskih i stranih autora, kao i poveznice prema dječjim ili školskim časopisima i novinama. Dodatnih 95% knjižnica uvrstilo je poveznice prema mrežnim e-stripovima, e-slikovnicama i audio knjigama na hrvatskom i engleskom jeziku. S druge strane, 32% knjižnica uključilo je knjižne preporuke u tekstualnom digitalnom obliku ili kao poveznice prema portalima s knjižnim preporukama, dok je 42% knjižnica uključilo online pričaonice (audiovizualne, uglavnom postavljene i dijeljene putem YouTube kanala). Što se tiče treće kategorije, sve analizirane knjižnice uvrstile su poveznice prema virtualnim izložbama, online predstavama, koncertima te virtualnim šetnjama kulturnim ustanovama. Osim toga, 42% knjižnica kreiralo je virtualne izložbe postavljajući digitalizirane radove učenika na virtualne panoe svojih knjižnica. Na taj način su stvorili digitalni arhiv učeničkih radova, uključujući pjesme, crteže i priče. Kako bi učenicima olakšali situaciju online nastave i ograničenog društveno-kulturnog života zbog socijalne distance radi prevencije širenja koronavirusa, školski knjižničari su na svojim stranicama objavili razne zabavne sadržaje poput kvizova, online edukativnih igara i „uradi sam“ ideja. Čak 84% analiziranih knjižnica pruža takav dodatni sadržaj za učenike (Cajnek Petrinec, 2022).

## 8. Studije slučaja

Izazovi i krize s kojima se susreću muzeji i knjižnice predstavljaju kompleksnu i multidimenzionalnu temu koja uključuje zaštitu kulturne baštine, upravljanje rizicima, sigurnost i održavanje. Muzeji i knjižnice širom svijeta često se suočavaju s različitim vrstama prijetnji, koje mogu uključivati prirodne nepogode poput požara, poplava ili potresa, kao i ljudske prijetnje kao što su krađe i vandalizam.

Ovo poglavlje istražuje dva primjera značajnih kriznih situacija koje su zahvatile muzeje i knjižnice, analizirajući njihove uzroke, posljedice i pouke koje su iz njih proizašle. Kroz ove studije slučaja, pokazalo se kako je naglasak na važnosti pripremljenosti, brzog odgovora te razvoja i primjene strategija zaštite kako bi se smanjili rizici i osiguralo dugoročno očuvanje kulturne baštine.

### 8.1. Požar u Nacionalnom muzeju Brazila

Dana 2. rujna 2018. godine, Nacionalni muzej Brazila, smješten u Rio de Janeiru, pretrpio je katastrofalan požar koji je uništio većinu njegovih zbirki. Muzej, osnovan 1818. godine, bio je dom za više od 20 milijuna artefakata, uključujući egipatske mumije, fosile, artefakte iz pretkolumbijske Amerike i brazilske povijesti, te najveću zbirku prirodoslovnih predmeta u Latinskoj Americi. Požar je uništio više od 90% zbirki, što je predstavljalo neprocjenjiv gubitak za znanost i kulturu. Kritike su upućene vladama zbog zanemarivanja muzeja i nedostatka sredstava za očuvanje. Požar je izazvao emotivne reakcije u zajednici, dok su se vatrogasci borili s nedostatkom vode, što je pridonijelo daljnjem širenju požara. Odmah nakon požara, započeti su napori za spašavanje preostalih artefakata. Timovi su pretraživali ruševine kako bi pronašli i spasili što je više moguće. Brazilska vlada i međunarodne organizacije pružile su financijsku pomoć za obnovu Muzeja (Phillips, 2018).

Prema lokalnim vlastima, požar je izazvao nepravilno instaliran klima uređaj u prizemlju. Klima uređaj, koji je trebao hladiti auditorij ispod galerije s dinosaurima, nije zadovoljavao sigurnosne standarde, što je dovelo do preopterećenja električnom energijom i izazvalo požar. Unatoč naporima za spašavanje artefakata, uključujući djelomično spašavanje fosila dinosaura, nedostatak odgovarajućih mjera protupožarne zaštite, poput sprinklera i protupožarnih vrata, pogoršao je katastrofu. Ozbiljni rezovi u proračunu Muzeja u prethodnim godinama ograničili su muzejske

moćnosti za ulaganje u opremu za sigurnost, što je izazvalo široku kritiku i prosvjede protiv sustavnog zanemarivanja kulturnih institucija u Brazilu (Solly, 2019).

Ravnatelj muzeja, profesor Alexander Kellner, primijetio je ironiju u činjenici da je značajan zajam za obnovu Muzeja nedavno odobren od Nacionalne banke za društveni i ekonomski razvoj u Brazilu, ali da je njegova obrada kasnila zbog spore birokracije institucije. Teško je reći bi li brže odobrenje zajma moglo spasiti povijesnu zgradu i njene zbirke. No, jedno je jasno – upravljanje rizicima bilo je ozbiljno nedostatno u to vrijeme. Iako je federalna potpora za vođenje Muzeja bila smanjena za polovicu tijekom 2013. – 2017., neki alarmi u vezi s upravljanjem rizicima trebali su biti vidljivi kada je vatrogasna brigada odbila izdati certifikat o protupožarnoj sigurnosti još 2014. godine (Witham, 2019).



Slika 1. Prikaz Nacionalnog muzeja u Brazilu tijekom požara 2018. godine<sup>1</sup>

UNESCO je mobilizirao stručnjake putem svog Fonda za hitne slučajeve baštine kako bi pomogao lokalnim partnerima i vlastima u prvobitnim spasilačkim naporima. U suradnji s brazilskim vladinim tijelima i međunarodnim organizacijama poput ICCROM-a i ICOM-a, misija je procijenila štetu na Muzeju i njegovoj zbirci. Nakon toga je razvijen sveobuhvatan plan djelovanja nazvan "Museu Nacional Vive" (Nacionalni muzej živi) s ciljem obnove muzeja. Ova globalna inicijativa, koju vodi UNESCO u suradnji s Federalnim sveučilištem u Rio de Janeiru (UFRJ), Fondacijom Vale i drugim

---

<sup>1</sup> Preuzeto s: <https://n1info.hr/svijet/a328608-pozar-u-rio-de-janeiru-unistio-nacionalni-muzej/>

dionicima, usredotočena je na obnovu palače São Cristóvão i njezinih prilaznih građevina, obnovu Knjižnice i Botaničkog vrta te uspostavu kampusa za istraživanje i nastavu. Radi nadzora tih napora, u prosincu 2019. godine uspostavljena je Struktura upravljanja koja uključuje UFRJ, Fondaciju Vale i UNESCO. Ova struktura omogućuje strateško planiranje, praćenje i koordinaciju između različitih dionika, s ciljem osiguravanja kontinuiteta i učinkovitosti projekta. Uključuje Izvršni odbor, Institucionalni odbor te Radnu skupinu za sigurnost i održivost nakon otvaranja, koja potiče široko sudjelovanje društva. Do rujna 2022., tijekom proslave 200-godišnjice neovisnosti Brazila, postignuti su značajni ciljevi, uključujući obnovu glavnih fasada i krovova palače São Cristóvão. Projekt je također obnovio 30 kipova od Carrarskog mramora i organizirao izložbe te obrazovne aktivnosti za zajednicu. Ovi napori predstavljaju važan korak prema obnovi i revitalizaciji Nacionalnog muzeja, čime se čuva njegova kulturna i povijesna važnost za buduće generacije (UNESCO, 2023).

## **8.2. Pandemija i potres u Knjižnici Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu**

U ožujku 2020., knjižnice diljem Grada Zagreba su se prilagodile novonastaloj situaciji uzrokovanoj pandemijom COVID-19 prema smjernicama Stožera civilne zaštite. Kako bi zaštitile zaposlenike i korisnike od potencijalne infekcije, knjižnice su privremeno zatvorile svoja vrata za korisnike i prešle na pružanje usluga isključivo putem *online* platformi. Djelatnici su organizirali rad od kuće kako bi osigurali kontinuitet usluga. U isto vrijeme, Zagreb je pogodio razoran potres 22. ožujka 2020. godine, što je dodatno otežalo situaciju za knjižnice, uključujući i Knjižnicu Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Prvotna procjena statičara dala je zgradi "zelenu naljepnicu", što je značilo da je struktura bila relativno stabilna, ali je ipak pretrpjela znatna oštećenja. Oštećenja su varirala od manjih, kao što su rasipana piljevina i razbijene svjetiljke, do ozbiljnijih poput popucalih zidova i pada stropnih ploča te policia s knjigama. Najveći problem nastao je zbog potpunog urušavanja policia na višim katovima, što je rezultiralo padom i raspršivanjem oko 130.000 primjeraka knjižne građe po podovima. Obzirom na organizacijsku strukturu Knjižnice, gotovo sve filološke grupe ostale su bez dostupne građe za posudbu nakon potresa. Ova situacija dodatno je otežala studentsku nastavu koja se prebacila na online format, budući da nije bilo moguće preusmjeriti studente na druge knjižnice zbog njihove specijalizirane zbirke. Sanacija oštećenja Knjižnice odvijala se interno, uz koordinaciju tehničke

službe i osoblja Knjižnice. Proces sanacije uključivao je vraćanje polica na mjesto, popravak oštećenih dijelova zgrade te organizaciju knjižne građe. Zbog epidemioloških mjera koje su ograničavale okupljanje više od pet osoba na istom mjestu, organizacija poslova bila je dodatno otežana. Glavnina sanacijskih radova odvijala se od svibnja do srpnja 2020. godine, prije kolektivnog godišnjeg odmora, kada su bili otvoreni niži katovi zgrade. Postupak je započeo s nižim katovima gdje je manji broj knjiga bio izložen padu s polica, dok su se viši katovi kasnije sanirali nakon što su prvo razriješeni niži katovi. Osim fizičke sanacije, bilo je potrebno i osigurati sigurnost polica koje su se dodatno učvrstile metalnim šipkama kako bi se spriječilo ponovno urušavanje. Nakon tih intervencija, struktura polica pokazala se pouzdanom i sigurnom za daljnju upotrebu (Mučnjak i Novosel, 2021).



Slika 2. Prikaz Knjižnice FFZG-a nakon potresa 2020. godine<sup>2</sup>

Mučnjak i Novosel (2021) provele su zanimljivo istraživanje s ciljem utvrđivanja utjecaja potresa i pandemije COVID-19 na povratak knjižničara u Knjižnici Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu u svibnju 2020. godine nakon *lockdowna*. Istraživačice su željeli utvrditi kakav su utjecaj ovi događaji imali na osjećaj sigurnosti zaposlenika te kako upravljačka tijela Fakulteta mogu pridonijeti poboljšanju tog osjećaja. U istraživanju je sudjelovalo šest knjižničarki, sve žene, a intervjui su se fokusirali na teme poput općih osjećaja prema potresu i opasnosti od zaraznih bolesti prije

---

<sup>2</sup> Preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/zagreb/foto-unistena-knjiznica-na-filozofskom-police-su-popadale-poput-domina-knjige-su-nam-kao-djeca-tesko-je-to-gledati-sanacija-ce-trajati-mjesecima-10320175>

navedenih događaja, posljedica potresa i *lockdowna* na njih te načina kako se osjećaju sigurno u prostoru Knjižnice. Rezultati su pokazali da zaposlenice imaju različite stavove o tome što ih više brine, potres ili zaraza, te da osjećaju potrebu za većom kontrolom nad svojim radnim okruženjem. Ističu važnost pridržavanja protuepidemijskih mjera zaštite kako bi se osigurala sigurnost od zaraze, ali također izražavaju nezadovoljstvo brigom poslodavca o zdravlju i sigurnosti zaposlenika, sugerirajući da su potrebni dodatni koraci kao što su stručna ispitivanja zgrade i inventara te vježbe izlaska u slučaju opasnosti. Također se ističe važnost poboljšanja komunikacije na radnom mjestu kako bi se razvili uvjeti za zdravo radno okruženje. Zaposlenici u knjižnici očekuju podršku i jasnu komunikaciju od svojih nadređenih, što je osobito važno u strogo hijerarhijskim institucijama poput visokoškolskih ustanova.

## 9. Istraživanje upravljanja kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama Krapinsko-zagorske županije

Upravljanje kriznim situacijama postaje sve važnije u kontekstu očuvanja kulturne baštine. Muzeji i knjižnice suočavaju se s različitim prijetnjama poput požara, poplava i krađa. Osiguranje njihove infrastrukture ključno je za očuvanje neprocjenjivih zbirki i resursa. Institucije koje posjeduju vlastitu zgradu ili djeluju samostalno imaju specifične izazove i potrebe u upravljanju kriznim situacijama. Ovo istraživanje fokusiralo se na muzeje i knjižnice Krapinsko-zagorske županije, analizirajući njihove strategije upravljanja krizama, identificirajući glavne prepreke i predlažući poboljšanja.

### 9.1. Pregled dosadašnjih teorijskih spoznaja

Teorijski okvir istraživanja temelji se na literaturi o upravljanju krizama u kulturnim institucijama. Upravljanje rizikom uključuje identifikaciju, procjenu i prioritizaciju rizika, kao i implementaciju strategija za minimiziranje štete. Relevantne teorije uključuju pristupe upravljanju rizikom, teoriju otpornosti organizacija i strategije kriznog komuniciranja. Upravljanje rizikom unutar kulturnih institucija, kao što su muzeji i knjižnice, obuhvaća procese prepoznavanja potencijalnih prijetnji, procjenu njihovog utjecaja i vjerojatnosti te definiranje mjera za njihovo ublažavanje. Ovaj pristup naglašava važnost preventivnih mjera, planiranja i koordinacije kako bi se smanjila ranjivost institucija na razne vrste rizika, uključujući prirodne katastrofe, tehničke kvarove, te ljudske faktore poput krađe ili vandalizma (Smith i Fischbacher, 2009). Teorija otpornosti organizacija posebno je relevantna za kulturne institucije jer naglašava sposobnost organizacija da se prilagode i oporave od nepovoljnih događaja. Otpornost se može postići putem strateškog planiranja, obuke osoblja, i izgradnje mreža podrške s drugim institucijama i lokalnim vlastima. Otpornost također uključuje sposobnost brzog reagiranja i prilagodbe u realnom vremenu, čime se smanjuje trajanje i ozbiljnost utjecaja krize (Paton & Johnston, 2001). Strategije kriznog komuniciranja igraju ključnu ulogu u upravljanju krizama. Uspješna komunikacija tijekom krize uključuje pravovremeno i jasno informiranje svih relevantnih dionika, uključujući zaposlenike, posjetitelje, lokalnu zajednicu i medije. Efektivna krizna komunikacija pomaže u smanjenju panike, povećanju transparentnosti i održavanju povjerenja javnosti u instituciju (Waugh & Streib, 2006).

## 9.2. Pregled relevantnih dosadašnjih istraživanja

Istraživanja su pokazala da institucije s jasnim kriznim protokolima i obučeni osobljem bolje odgovaraju na krizne situacije. Na primjer, studija koju su proveli Kapucu i Van Wart (2006) ističe važnost razvijenih strategija evakuacije i planova za spašavanje kulturnih dobara kao ključne komponente uspješnog upravljanja krizama. Ovi planovi uključuju detaljne korake za hitnu evakuaciju posjetitelja i osoblja, kao i strategije za zaštitu vrijednih artefakata i zbirki od štete ili gubitka. Također, istraživanja pokazuju važnost suradnje s lokalnim vlastima i sigurnosnim agencijama. Na primjer, istraživanje koje su proveli Waugh i Streib (2006) naglašava da institucije koje aktivno surađuju s lokalnim hitnim službama i vladinim tijelima imaju značajno bolju koordinaciju i responzivnost tijekom kriza. Ova suradnja omogućuje bržu mobilizaciju resursa, bolju komunikaciju i učinkovitu implementaciju kriznih planova. Kapucu (2008) ističe važnost kontinuiranog obrazovanja i treninga za osoblje kulturnih institucija. Redovne vježbe i simulacije kriznih situacija pomažu zaposlenicima da se osjećaju sigurnije i spremnije za reagiranje u stvarnim kriznim scenarijima. Ovi treninzi također omogućuju identifikaciju i rješavanje potencijalnih slabosti u postojećim kriznim planovima.

Istraživanje o spremnosti zagrebačkih muzeja na krizne situacije analizira važnost pripremljenosti muzejskih institucija za potencijalne nepredviđene događaje koji mogu ugroziti sigurnost i integritet kulturne baštine. Autori istraživanja proučavaju različite aspekte spremnosti muzeja, uključujući planove za hitne situacije, osposobljenost osoblja, suradnju s drugim institucijama, tehnološke resurse i zaštitu kulturnih artefakata. Rezultati istraživanja ukazuju na to da većina muzeja u Zagrebu ima određene planove za postupanje u kriznim situacijama, ali da postoji prostor za unapređenje u područjima kao što su redovita obuka osoblja, uspostavljanje suradnje s lokalnim vlastima i drugim relevantnim institucijama, kao i implementacija naprednih tehnoloških rješenja za zaštitu kulturne baštine. Nadalje, istraživanje naglašava važnost kontinuirane pripreme i osposobljavanja osoblja kako bi muzeji bili što bolje opremljeni za suočavanje s različitim kriznim scenarijima. Prepoznavanje ranjivih točaka u postojećim planovima za hitne situacije te njihovo poboljšanje može značajno doprinijeti efikasnom odgovoru muzeja na izazove kriznih situacija (Marić et al., 2021).

Istraživanje provedeno od strane prof. dr. sc. Ane Barbarić (2011) analiziralo je postojanje planova pripravnosti i postupanja u slučaju katastrofa u 43 knjižnice



Sveučilišta u Zagrebu, uključujući i Nacionalnu i sveučilišnu knjižnicu u Zagrebu. Rezultati su pokazali da samo jedna knjižnica ima pisani plan za ovakve situacije, dok osam od preostalih 28 knjižnica planira izraditi takav dokument. Ovi rezultati ukazuju na zanemarivanje izrade kriznih planova u hrvatskim knjižnicama, što je zabrinjavajuće s obzirom da bez adekvatnih planova, knjižnice nisu operativno spremne za odgovarajuću reakciju u slučaju katastrofa, što povećava rizik za knjižničku građu. Slično istraživanje provela je u svom diplomskom radu Marić (2020). Kroz provedeno istraživanje među voditeljima knjižnica i studentima putem *online* anketa, identificirane su ključne potrebe i izazovi s kojima se knjižnice suočavaju u kriznim situacijama, posebno u kontekstu potresa i pandemije. Rezultati istraživanja ukazuju na važnost stručnog osoblja knjižnica u donošenju planova zaštite, potrebu za redovitim ažuriranjem planova te važnost kontinuiranog praćenja i evaluacije sigurnosnih sustava knjižnica. Preporuke iz istraživanja naglašavaju potrebu za unapređenjem planova zaštite, uključujući prilagodbu novim izazovima i promjenama u okruženju.

Sveukupno, pregled dosadašnjih istraživanja jasno ukazuje na to da su institucije s jasnim kriznim protokolima, obučeni osobljem i jakom suradnjom s lokalnim vlastima i sigurnosnim agencijama znatno bolje pripremljene za suočavanje s kriznim situacijama. Ova istraživanja pružaju dragocjene uvide i smjernice za daljnje poboljšanje praksi upravljanja krizama u kulturnim institucijama.

### **9.3. Predmet istraživanja**

Predmet ovog istraživanja je upravljanje krizama u muzejima i knjižnicama koje djeluju u vlastitim zgradama i samostalno. Fokus je bio na analizi trenutnih praksi, protokola i resursa koji su dostupni za rješavanje kriznih situacija te na identifikaciji ključnih izazova i mogućnosti za poboljšanje.

### **9.4. Problem istraživanja**

Problem istraživanja leži u nedostatku detaljnih podataka i analize o specifičnim izazovima s kojima se muzeji i knjižnice suočavaju tijekom kriznih situacija. Postoji potreba za boljim razumijevanjem učinkovitosti trenutnih sigurnosnih mjera i protokola te kako različiti faktori poput obuke, resursa i suradnje s vanjskim agencijama utječu na spremnost i odgovor na krize.

## 9.5. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je bio razviti sveobuhvatan uvid u upravljanje krizama u muzejima i knjižnicama, identificirati ključne izazove i predložiti konkretne strategije i mjere za poboljšanje kriznog menadžmenta.

## 9.6. Zadaci istraživanja/Istraživačka pitanja

1. Procijeniti razinu pripremljenosti za krizne situacije u muzejima i knjižnicama:
  - Kako zaposlenici muzeja i knjižnica ocjenjuju svoju pripremljenost za krizne situacije poput požara, poplava ili krađa?
  - Koliko često se provode sigurnosne obuke i vježbe simulacije kriznih situacija u ovim institucijama?
2. Evaluirati učinkovitost trenutnih sigurnosnih mjera i protokola:
  - Kako zaposlenici ocjenjuju trenutne sigurnosne mjere i protokole u svojim institucijama?
  - Koji sigurnosni protokoli i mjere postoje u muzejima i knjižnicama?
3. Identificirati ključne resurse i obuke potrebne za bolju pripremljenost:
  - Koji resursi ili obuke se smatraju najkorisnijima za poboljšanje pripremljenosti za krizne situacije?
  - Koje prepreke ili izazove navode zaposlenici kao najveće pri upravljanju kriznim situacijama?
4. Razviti preporuke za poboljšanje kriznog menadžmenta:
  - Koja područja ili aktivnosti u vezi s kriznim upravljanjem zaposlenici žele poboljšati u svojim institucijama?

## 9.7. Hipoteze istraživanja

1. Muzeji imaju višu razinu pripremljenosti za krizne situacije u usporedbi s knjižnicama.
2. Redovita obuka o kriznom upravljanju rezultira većom spremnošću i učinkovitijim reagiranjem osoblja tijekom stvarnih kriznih situacija.
3. Glavne prepreke u kriznom upravljanju u muzejima i knjižnicama uključuju nedostatak resursa te nedostatak obuke i edukacije.
4. Većina institucija smatra kako motivacija utječe na učinkovitost osoblja u reagiranju na krizne situacije pa sukladno tome koriste razne nagrade ili oblike priznanja za održavanje visoke razine motivacije.

## 9.8. Metode istraživanja

### 9.8.1. Ispitanici

Uzorak istraživanja obuhvatio je muzeje i galerije koji djeluju u vlastitoj zgradi te knjižnice koje djeluju samostalno prema Upisniku knjižnica Ministarstva kulture i medija u Krapinsko-zagorskoj županiji iz nekoliko razloga. Prvo, institucije koje posjeduju vlastitu zgradu mogu imati specifične izazove i potrebe u pogledu upravljanja kriznim situacijama, budući da su odgovorne za održavanje i sigurnost prostora u kojem djeluju. Osim toga, njihova infrastruktura može biti prilagođena zaštiti kulturnih dobara ili čuvanju knjižnične građe, što može utjecati na strategije upravljanja krizama. Drugo, institucije koje djeluju samostalno često imaju veću autonomiju u donošenju odluka u vezi s upravljanjem rizikom i kriznim situacijama. Samostalne knjižnice mogu brže implementirati sigurnosne mjere, prilagoditi svoje krizne planove specifičnim potrebama te učinkovitije komunicirati s osobljem i korisnicima tijekom kriznih situacija. Njihova samostalnost može dovesti do većeg stupnja odgovornosti i prilagodljivosti, što je ključno u kontekstu upravljanja rizikom. Dodatno, odabir muzeja, galerija i knjižnica koji se nalaze u Krapinsko-zagorskoj županiji omogućuje usredotočenost istraživanja na specifičan geografski kontekst. Ova županija ima bogatu kulturnu baštinu i povijest, što može rezultirati jedinstvenim izazovima u upravljanju kriznim situacijama. Razumijevanje kako ove institucije reagiraju na različite vrste kriza u ovom kontekstu može pružiti korisne uvide i primjere najbolje prakse koji se mogu primijeniti i u drugim sličnim okruženjima. Utvrđivanje uzorka obuhvatilo je identifikaciju svih relevantnih muzeja i galerija u Krapinsko-zagorskoj županiji koje imaju vlastitu zgradu kao sjedište svoje djelatnosti te knjižnica koje djeluju samostalno prema Upisniku knjižnica Ministarstva kulture i medija. Ovo je uključilo institucije različitih veličina, specijalizacija i područja interesa kako bi se osigurala reprezentativnost uzorka.

Popis muzeja i galerija:

1. Muzej grada Pregrade
2. Muzej Radboa
3. Dvor Veliki Tabor
4. Muzej seljačkih buna
5. Muzej krapinskih neandertalaca

6. Muzej Staro selo Kumrovec
7. Galerija Antuna Augustinčića
8. Muzej Žitnica
9. Galerija Ivan Lovrenčić
10. Muzej oldtimerera Presečki
11. Muzej Ljudevita Gaja

Popis knjižnica:

1. Općinska knjižnica i čitaonica Bedekovčina
2. Narodna knjižnica Hum na Sutli
3. Općinska knjižnica i čitaonica Krapinske Toplice
4. Općinska knjižnica i čitaonica Marija Bistrica
5. Općinska knjižnica i čitaonica Stubičke Toplice
6. Gradska knjižnica Krapina
7. Gradska knjižnica i čitaonica "Antun Mihanović" Klanjec
8. Gradska knjižnica Pregrada

### **9.8.2. Mjereni instrumenti**

Instrument istraživanja bio je strukturirani upitnik za prikupljanje podataka o trenutnim praksama i izazovima upravljanja krizama u kulturnim institucijama. Upitnik je sadržavao različite tipove pitanja kako bi se prikupili sveobuhvatni podaci o sljedećim aspektima:

1. osobni podaci i iskustva s kriznim situacijama: ova pitanja su se fokusirala na bolje razumijevanje uloge samog ispitanika i iskustva unutar institucije,
2. razina pripremljenosti i procjena situacije: cilj je bio procijeniti razinu pripremljenosti za krizne situacije, kao i učinkovitost trenutnih sigurnosnih mjera i protokola u institucijama, upitnik je sadržavao pitanja koja procjenjuju subjektivnu percepciju pripremljenosti osoblja za krizne situacije, njihovo povjerenje u postojeće sigurnosne mjere i protokole te njihovu ocjenu trenutnih kapaciteta za upravljanje krizama,
3. podrška i suradnja: ovaj odjeljak ispituje razinu podrške i suradnje unutar institucija, kao i njihovo mišljenje o učinkovitim komunikacijskim strategijama za informiranje posjetitelja,

4. uloga motivacije: u ovom odjeljku, istraživalo se kako motivacija utječe na učinkovitost osoblja te koje strategije i inicijative mogu održati visoku razinu motivacije tijekom kriznih situacija,
5. prikupljanje konkretnih iskustava i primjera: kako bi se dobio detaljan uvid u stvarna iskustva i identificirale najbolje prakse, upitnik je uključivao otvorena pitanja gdje su ispitanici podijelili konkretne primjere kriznih situacija, uspješne strategije i područja za poboljšanje.

### **9.8.3. Postupak**

Podaci su se prikupljali putem online ankete usmjerene prema odgovornim osobama za krizno upravljanje u muzejima i knjižnicama. Upitnik je bio distribuiran putem e-maila te su ciljane osobe bile informirane o svrsi istraživanja, važnosti njihovog sudjelovanja i osiguranju anonimnosti njihovih odgovora. Istraživanje je trajalo od trenutka slanja svih mailova do trenutka kada se prikupila većina potrebnih odgovora. Podsjetnici su bili poslani kako bi se osigurala visoka stopa odgovora, a anketa je biti anonimna kako bi se osigurala iskrenost. Osobni podaci ispitanika nisu se prikupljali, a rezultati su analizirani i prezentirani na način kojim se dodatno zaštićuje privatnost sudionika.

### **9.9. Predviđene statističke analize podataka**

Podaci su analizirani korištenjem različitih statističkih metoda kako bi se dobio sveobuhvatan uvid u istražene pojave. Analize su uključivale deskriptivnu i inferencijalnu statistiku te kvalitativne metode za obradu podataka prikupljenih putem ankete. Deskriptivna statistika se koristila za prikaz osnovnih karakteristika uzorka i sažimanje osnovnih obrazaca u podacima. To uključuje frekvencije i postotke za kategorizirane varijable, čime se prikazala distribucija odgovora. Srednje vrijednosti i standardne devijacije koristile su se za kontinuirane varijable kako bi se opisale centralne tendencije i raspršenost podataka. Inferencijalna statistika koristila se za testiranje postavljenih hipoteza. Primijenili su se različiti parametrijski i neparametrijski testovi, ovisno o prirodi podataka i zadovoljenju pretpostavki kao što su normalna distribucija i homogenost varijanci. Kvalitativni podaci, poput odgovora na otvorena pitanja, bili su analizirani tematskom analizom kako bi se identificirale ključne teme i obrasci. Tematska analiza uključivala je kodiranje podataka za identificiranje važnih segmenata teksta koji sadrže bitne informacije te razvijanje tema na temelju učestalih

kodova i obrazaca. Kombinirajući kvantitativne i kvalitativne analize omogućilo se sveobuhvatno razumijevanje istraživačkih pitanja. Kvantitativni rezultati pružili su statističku osnovu za identifikaciju ključnih obrazaca, dok su kvalitativni rezultati pružili kontekst i dublje razumijevanje tih obrazaca (Tkalac Verčić et al., 2010).

### **9.10. Očekivani znanstveni i/ili praktični doprinos istraživanja**

Ovo istraživanje imalo je za cilj pružiti značajne znanstvene i praktične doprinose u području upravljanja krizama u muzejima i knjižnicama. Ključni očekivani doprinosi uključili su sljedeće aspekte:

- znanstveni doprinos:
  1. novi uvidi u specifične izazove: istraživanje je identificiralo specifične izazove s kojima se muzeji i knjižnice suočavaju u upravljanju krizama te će ovi uvidi proširiti postojeće teorijsko razumijevanje rizika i otpornosti kulturnih institucija,
  2. empirijska validacija: kroz prikupljanje i analizu podataka, istraživanje je empirijski validiralo postojeće teorije i prakse, te će se predložiti potencijalne modifikacije i poboljšanja na temelju stvarnih podataka,
- praktični doprinos:
  1. unapređenje strategija i protokola: očekuje se da će rezultati istraživanja pomoći u razvoju učinkovitijih strategija i protokola za upravljanje krizama u muzejima i knjižnicama,
  2. poboljšanje resursa i obuke: istraživanje će pružiti preporuke za poboljšanje resursa i obuka koje su potrebne za učinkovito upravljanje krizama, to uključuje identificiranje ključnih resursa, kao što su oprema za hitne intervencije, te razvoj i provedbu obuka za osoblje o različitim aspektima kriznog menadžmenta, kao što su prva pomoć, gašenje požara, i krizno komuniciranje.

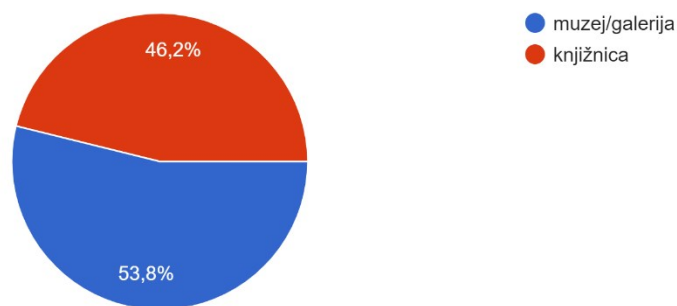
### **9.11. Rezultati istraživanja**

Ovo poglavlje prikazuje rezultate istraživanja provedenog putem strukturiranog upitnika, koji je bio osmišljen kako bi se dobio uvid u trenutne prakse i izazove upravljanja krizama u kulturnim institucijama, posebno muzejima i knjižnicama. Analiza prikupljenih podataka pružit će detaljan pregled trenutnog stanja, uključujući

identificirane odgovorne osobe za krizno upravljanje, percepciju ispitanika o najprikladnijim radnim mjestima za bavljenje kriznim situacijama, te postojanje specijaliziranih kadrova unutar institucija. Ovi rezultati omogućuju bolje razumijevanje strukture i učinkovitosti kriznog menadžmenta u kulturnim institucijama te pružaju temelje za preporuke i daljnje poboljšanje praksi kriznog upravljanja.

Od ukupno 19 institucija ispitanika, prikupljeno je 13 odgovora. Ispitanici su se izjasnili o vrsti institucije u kojoj rade. Od 13 odgovora, 46,2% dolazi iz muzeja ili galerija (7 odgovora), dok 53,8% dolazi iz knjižnica (6 odgovora), vidljivo u Grafu 1. Ovi podaci pokazuju gotovo jednaku zastupljenost ispitanika iz muzeja/galerija i knjižnica, što omogućuje uravnoteženo razumijevanje praksi u obje vrste institucija.

1. Navedite vrstu Vaše institucije.  
13 odgovora



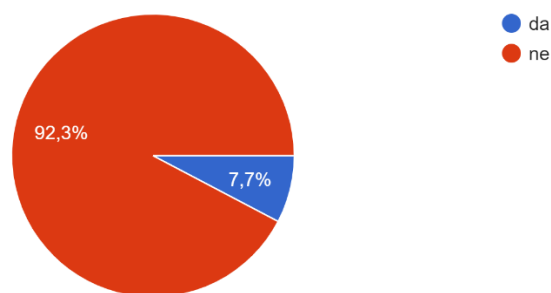
Graf 1. Prikaz odgovora na pitanje o vrsti institucije ispitanika

Prvi odjeljak ankete bio je vezan uz osobne podatke i iskustva s kriznim situacijama kao ključnim elementima za razumijevanje uloge pojedinca unutar institucije, posebno u kontekstu kriznog menadžmenta. Pitanja su bila usmjerena prema ravnateljima i voditeljima institucija pa je sukladno tome na pitanja odgovorilo 8 ravnatelja, dva voditelja muzeja, dva kustosa te jedan viši kustos. Iako su ispitanici najviše navodili voditelja odjela za hitne situacije (38,5%) i specifično obučene i odgovorne zaposlenike (30,8%) kao odgovor na pitanje o najprikladnijem radnom mjestu u kontekstu bavljenja kriznim situacijama u muzeju/knjižnici, kao osobe ili timove koji su zaduženi za upravljanje kriznim situacijama u njihovim institucijama na prvom mjestu su ravnatelji sa 69,2%, a ostatak odgovora odnosi se na tehničku službu/tehničko osoblje (30,8%). Ovi odgovori ukazuju na to da su ravnatelji često

ključne osobe za upravljanje krizama, dok tehničko osoblje također ima značajnu ulogu. Kao najprikladnija radna mjesta u kontekstu bavljenja kriznim situacijama, navodili su se još i voditelj sigurnosti te tehničko osoblje, oboje sa 15,4%. Kao što je prikazano na Grafu 1., od 13 ispitanika, samo je jedna institucija odgovorila pozitivno na pitanje postoji li u instituciji osoba koja se bavi samo sigurnosnim mjerama, kriznim planiranjem i koordinacijom odgovora na hitne situacije. Ovaj podatak ukazuje na značajan nedostatak formalno određenih pozicija koje su specijalizirane za krizno upravljanje unutar većine ispitanih institucija. Ovaj nedostatak može dovesti do nedostatka pripremljenosti i koordinacije tijekom kriznih situacija, naglašavajući potrebu za unapređenjem struktura i planova kriznog upravljanja u kulturnim institucijama.

5. Postoji li u Vašoj instituciji osoba koja se bavi samo sigurnosnim mjerama, kriznim planiranjem i koordinacijom odgovora na hitne situacije?

13 odgovora



Graf 2. Prikaz odgovora o postojanju osobe koja se bavi samo mjerama, planiranjem i odgovorom na hitne situacije

Institucija koja je potvrdno odgovorila na pitanje o postojanju osobe koja se bavi samo sigurnosnim mjerama, kriznim planiranjem i koordinacijom odgovora na hitne situacije navela je položaj muzejskog tehničara kao odgovor.

Drugi odjeljak o razini pripremljenosti i procjeni situacije donio je mnogo zanimljivih zaključaka. Na pitanje "Jeste li ikada sudjelovali u kriznoj situaciji u Vašoj instituciji?", odgovori su pokazali da je 46,2% ispitanika imalo iskustvo s kriznim situacijama, dok 53,8% nije. Ovaj podatak pokazuje relativno ravnomjernu podjelu između onih koji su iskusili krizne situacije i onih koji nisu. Od onih koji su sudjelovali u kriznim situacijama, većina (57,1%) je to iskustvo imala samo jednom, dok je 28,6%

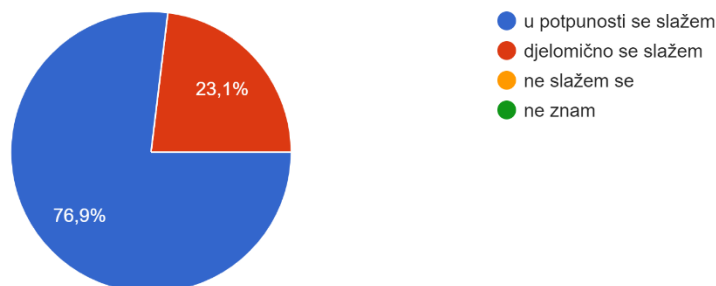


sudjelovalo 2-3 puta, a 14,3% više od tri puta. Ovi podaci sugeriraju da su krizne situacije relativno rijetke za one koji su ih iskusili. Kada su ispitanici upitani koliko se osjećaju pripremljeno za moguće krizne situacije poput požara, poplava, potresa ili krađa, rezultati su varirali - 23,1% ispitanika se osjećalo vrlo dobro pripremljeno, dok je 46,2% ocijenilo svoju pripremljenost kao osrednju. Samo 7,7% se osjećalo dobro pripremljeno, a 23,1% slabo pripremljeno. Nitko se nije osjećao potpuno nepripremljeno, što sugerira određenu razinu svijesti i spremnosti, ali i prostor za poboljšanje.

Nadalje, ispitanici su naveli razne sigurnosne protokole, planove i mjere prisutne u njihovim institucijama, uključujući procjene rizika, planove evakuacije, mjere gašenja požara, protokole za poplave, prvu pomoć, pravilnike o zaštiti na radu i zaštiti muzejske građe, Plan mjera za ponašanje u kriznim situacijama, Plan u slučaju opasnosti, Plan obrane, Plan mjera i načina postupanja u slučaju nastanka izvanrednih okolnosti. Iako neki navode da sigurnosni protokoli nisu doneseni, većina institucija ima barem osnovne mjere na mjestu, što pokazuje svjesnost o važnosti sigurnosnih mjera, ali postoji prostor za poboljšanje i usklađivanje s propisima kako bi se osigurala potpuna zaštita radnika, posjetitelja i građe. Što se tiče učestalosti sigurnosnih obuka ili vježbi simulacije kriznih situacija, većina ispitanika (53,8%) navela je da se one provode godišnje, dok 46,2% navodi da se obuke provode rijetko ili nikada. Ovi podaci ukazuju na nedostatak redovitih obuka, što može negativno utjecati na spremnost i učinkovitost reagiranja tijekom stvarnih kriznih situacija. Na pitanje o utjecaju redovitih obuka na spremnost za krizne situacije, 76,9% ispitanika se u potpunosti slaže da redovita obuka rezultira većom spremnošću i učinkovitijim reagiranjem, dok se 23,1% djelomično slaže s tim, kako je prikazano na Grafu 2. Nitko nije izrazio neslaganje ili nesigurnost, što ukazuje na prepoznavanje važnosti redovitih obuka.

6. Biste li rekli da redovita obuka osoblja o kriznom upravljanju rezultira većom spremnošću i učinkovitijim reagiranjem tijekom stvarnih kriznih situacija?

13 odgovora

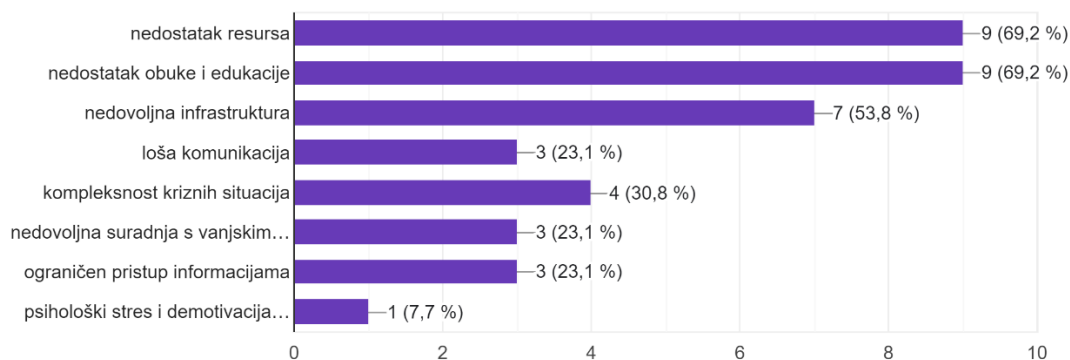


Graf 3. Prikaz odgovora o utjecaju redovitih obuka na spremnost za krizne situacije

Ispitanici su također naveli različite tečajeve i obuke koje se provode u njihovim institucijama. Najčešće su spominjani tečajevi prve pomoći i gašenja požara (76,9%), dok se obuke o kriznom upravljanju, rukovanju opremom za hitne slučajeve, komunikacijskim vještinama tijekom krize i vježbe simulacije kriznih situacija provode u manjem opsegu. Jedna institucija navela je da ne provodi nikakve obuke, što ukazuje na prostor za poboljšanje. Većina ispitanika (61,5%) navodi da se sigurnosni pregledi i inspekcije u njihovoj instituciji provode redovito, dok ih jedna institucija ne izvodi nikada. Kako je prikazano na Grafu 3., kao najveće prepreke i izazove u upravljanju kriznim situacijama, ispitanici su naveli nedostatak resursa te obuke i edukacije (69,2%), nedovoljnu infrastrukturu (53,8%) te kompleksnost kriznih situacija (30,8%). Lošu komunikaciju, nedovoljnu suradnju s vanjskim stručnjacima te ograničen pristup informacijama navelo je njih 23,1%, dok je psihološki stres i demotivaciju zaposlenika označila samo jedna institucija. Ovi izazovi ukazuju na ključna područja koja zahtijevaju pažnju i unapređenje kako bi se poboljšala spremnost za krizne situacije.

#### 9. Koje biste prepreke ili izazove naveli kao najveće pri upravljanju kriznim situacijama?

13 odgovora



Graf 4. Prikaz odgovora o najvećim preprekama i izazovima pri upravljanju kriznim situacijama

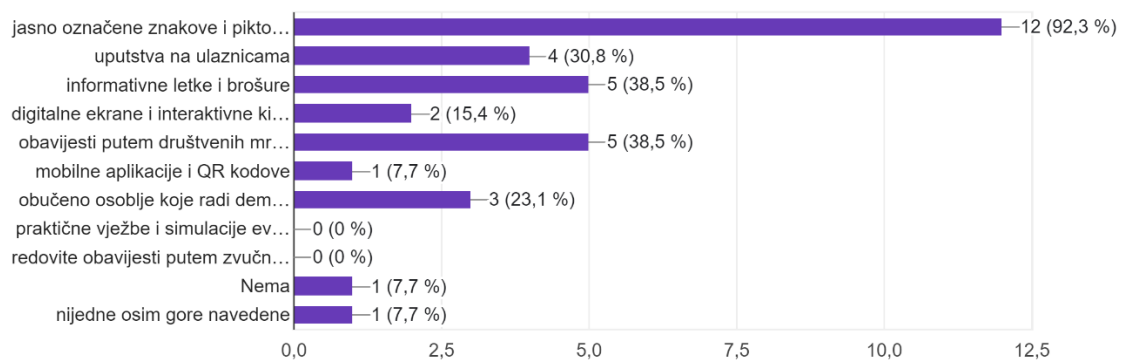
Preporučuje se jačanje sigurnosnih mjera, redovito provođenje obuka i simulacija te poboljšanje komunikacije i suradnje unutar institucija i s vanjskim stručnjacima kako bi se povećala spremnost za suočavanje s kriznim situacijama.

Što se tiče trećeg odjeljka, on je bio usmjeren na ispitivanje komunikacije unutar institucije te s posjetiteljima. Većina ispitanika (69,3%) izrazila je zadovoljstvo suradnjom i komunikacijom među osobljem tijekom kriznih situacija, dok nijedan ispitanik nije naveo nezadovoljstvo. Ovo ukazuje na solidnu razinu unutarnje suradnje i učinkovitu komunikaciju unutar tima tijekom kriznih trenutaka. Ujedno, postotak neutralnih odgovora (30,8%) može ukazivati na prostor za poboljšanje, koji bi mogao dodatno unaprijediti opći dojam o učinkovitosti komunikacije. Jasno označeni znakovi i piktogrami dominiraju kao najčešće korištena metoda informiranja posjetitelja (92,3%), što je vidljivo na Grafu 4. Ovo može biti odraz visokog prioriteta vizualne i jednostavne komunikacije u kriznim situacijama. Ostale strategije, poput uputstava na ulaznicama (30,8%) i informativnih letaka (38,5%), također su prisutne, ali u manjoj mjeri. Primjena obavijesti putem društvenih mreža, iako korisna, koristi se rjeđe (38,5%). Nizak postotak korištenja mobilnih aplikacija i QR kodova može ukazivati na nedostatak implementacije suvremenih tehnologija u kriznom informiranju (7,7%). Obučeno osoblje koje radi demonstracije koristi se u 23,1% slučajeva, što pokazuje da postoje naponi za direktno educiranje posjetitelja kroz praktične prikaze. Ipak, nedostatak vježbi i simulacija evakuacije može biti područje koje treba dodatno razviti

za poboljšanje pripravnosti i sigurnosti. Zanimljivo je istaknuti kako jedna institucija uopće nema nikakve komunikacijske strategije za informiranje posjetitelja, što može biti zabrinjavajuće.

2. Koje komunikacijske strategije koristite u informiranju posjetitelja o sigurnosnim procedurama i postupcima tijekom kriznih situacija?

13 odgovora



Graf 5. Prikaz odgovora o korištenju komunikacijskih strategija

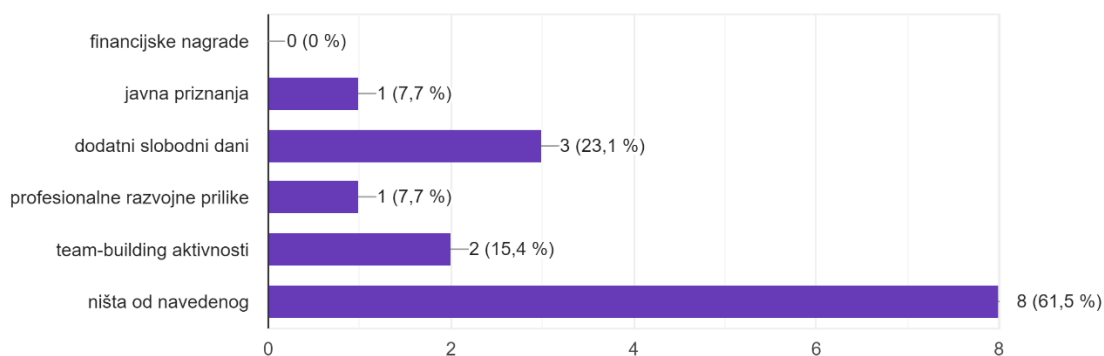
Što se tiče reakcija na povratne informacije i sugestije posjetitelja, većina institucija pokazuje spremnost na promjene (46,2%) i aktivno se angažira u analiziranju povratnih informacija posjetitelja (38,5%), što je ključno za kontinuirano poboljšanje sigurnosnih procedura. Samo manji postotak institucija stvara konkretne kanale komunikacije, poput e-maila, obrasca za povratne informacije ili telefonske linije (23,1%) i uvodi poboljšanja na temelju tih informacija (23,1%), što sugerira mogućnost unapređenja u smislu strukture povratnih informacija i njihova implementacija. Također, mala zastupljenost edukacije osoblja i posjetitelja (15,4%) može ukazivati na potrebu za većim naglaskom na obuku kako bi se poboljšala ukupna sigurnost. Općenito, institucije pokazuju solidnu osnovu u kriznom menadžmentu, no postoje specifična područja koja bi mogla koristiti dodatno usavršavanje kako bi se poboljšala učinkovitost i sigurnost.

Razumijevanje utjecaja motivacije na performanse te identifikacija efikasnih strategija za održavanje visoke razine motivacije može značajno poboljšati sposobnost institucije da se nosi s krizama. U četvrtom odjeljku, analizirala se percepcija osoblja o važnosti motivacije, trenutne prakse nagrađivanja te predložene promjene koje bi mogle unaprijediti motivaciju i učinkovitost unutar organizacije.

Većina ispitanika (61,5%) smatra da motivacija značajno utječe na učinkovitost osoblja u reagiranju na krizne situacije. Manji postotak (15,4%) vjeruje da motivacija umjereno utječe, dok nema ispitanika koji smatraju da motivacija ne utječe na učinkovitost. Visoki postotak onih koji nisu sigurni (23,1%) može ukazivati na potrebu za dodatnim istraživanjem i edukacijom o utjecaju motivacije na učinkovitost u kriznim situacijama. Većina ispitanika (61,5%) ne koristi specifične nagrade ili oblike priznanja za održavanje visoke razine motivacije u radnom okruženju pogođenom krizom. Ovaj nedostatak može smanjiti moral, produktivnost i timski duh te povećati stres i izgaranje među zaposlenicima. Također, postoji rizik od gubitka talentiranih radnika koji traže priznanje za svoj trud. Uvođenje strategija za prepoznavanje i nagrađivanje rada zaposlenika može značajno poboljšati motivaciju i učinkovitost u upravljanju krizama. Od ponuđenih opcija, najčešće korištene su dodatni slobodni dani (23,1%), a zatim team-building aktivnosti (15,4%). Financijske nagrade nisu korištene, što može ukazivati na ograničenja u proračunu ili organizacijskoj politici. Javna priznanja i profesionalne razvojne prilike koriste se minimalno, što može ukazivati na potrebu za raznolikost motivacijskih strategija. Ovi rezultati prikazani su u Grafu 5.

2. Koje specifične nagrade ili oblike priznanja koristite za održavanje visoke razine motivacije u radnom okruženju pogođenom krizom?

13 odgovora



Graf 6. Prikaz odgovora o specifičnim nagradama ili priznanjima za održavanje visoke razine motivacije

Najveći broj ispitanika (69,2%) smatra da bi uvođenje redovitih obuka značajno poboljšalo motivaciju i učinkovitost u upravljanju kriznim situacijama. Osiguranje resursa za krizne situacije također je prepoznato kao važna inicijativa (53,8%). Poboljšanje komunikacije i veće uključivanje osoblja u planiranje su prepoznati kao

korisne promjene od 23,1% ispitanika. Niko nije naveo transparentnost u odlukama kao ključnu promjenu, što može ukazivati na relativno zadovoljavajuću razinu transparentnosti ili na percepciju da ona nije ključna za poboljšanje motivacije i učinkovitosti. Postoji jasna svijest o važnosti motivacije i specifičnih inicijativa koje mogu poboljšati učinkovitost osoblja u kriznim situacijama. Međutim, postoji prostor za unapređenje strategija motivacije i bolje iskorištavanje potencijala nagrada i priznanja.

Peti odjeljak odnosio se na konkretne primjere i iskustva institucija u kriznim situacijama. Što se tiče pitanja o primjeru ili situaciji u kojoj je institucija uspješno upravljala kriznom situacijom te kako je ta situacija riješena i koje su ključne lekcije naučene iz tog iskustva, pet institucija je navelo kako nisu imali kriznih situacija. Tri institucije su navele potres kao primjer krizne situacije te sve institucije navode kako je situacija riješena uspješno i bez panike. Jedna institucija ističe kako se „vježba evakuacije pokazala korisnom tako da su svi znali proceduru, što je omogućilo brzu i sigurnu evakuaciju“. Jedna institucija je kao primjer izdvojila puno primjera lažnih alarma sustava vatrodjave zbog zastarjelog sustava, što je riješeno tako da od 2023. godine imaju potpuno nove sustave vatrodjave, plinodjave, videonadzora i protuprovale. Napisani su projektni prijedlozi i osigurana sredstva putem javnih poziva te realizirani projekti, čime se razina sigurnosti i zaštite značajno unaprijedila. Još jedan zanimljiv primjer opisuje postavljanje eksplozivne naprave 2001. godine koja je „zahvaljujući prisebnosti radnika muzeja pravovremeno uočena i u suradnji s policijom uspješno deaktivirana“. Drugo pitanje u ovom odjeljku ticalo se obuke ili vježbe simulacije krizne situacije koje su pomogle timu da bolje reagira u stvarnoj krizi. Jedna institucija navodi kako su radi redovite obuke postali uhodani tim za rješavanje raznih situacija, dok druga ističe suradnju s lokalnim DVD-ima u vježbama simulacije krizne situacije u slučaju požara. Treće postavljeno pitanje bilo je usmjereno prema konkretnim primjerima kada su sigurnosni protokoli ili planovi za hitne slučajeve u instituciji morali biti ažurirani zbog stvarnog događaja. Osam institucija navelo je kako nemaju primjere, dok je jedna institucija odgovorila kako redovito ažuriraju svoje planove. Jedan primjer tiče se poplave u muzeju zbog obilnih oborina, a drugi zbog postavljanja eksplozivne naprave. Najdetaljniji primjer opisuje se ovako: „Jednom prilikom su kolege iz druge ustanove koja koristi dio prostora u našoj zgradi nakon svog događanja ostavili širom otvorena i nezaključana ulazna vrata zgrade. Sljedećeg dana, po dolasku na posao, isto smo uočili te smo obavili provjere sustava

videonadzora i odmah kontaktirali spomenutu ustanovu. S predmetnim djelatnicama je obavljen razgovor i izrečene su im mjere sukladno njihovim aktima. Kako bismo ubuduće takve i slične situacije prevenirali, uspostaviti ćemo Kućni red kojim ćemo propisati način postupanja.“

Zadnje pitanje u ovom odjeljku bilo je postavljeno na način da su ispitanici trebali opisati primjer krizne situacije u kojoj je nedostatak resursa (ljudskih, tehničkih, financijskih) predstavljao značajan izazov te kako su se nosili s tim izazovom. Nekoliko institucija je navelo kako se nisu našli u takvoj situaciji. Četiri institucije navele su konkretne primjere. Prvi se tiče poplave u skladištu u kojem se provodila konstruktivna obnova nakon potresa. Knjige su preseljene u skladište kako bi se zaštitile, no greškom radnika došlo je do poplave u kojem je uništen dio knjižnične građe, koji se zbog nedostatka financijskih resursa trenutno ne može nadoknaditi. Također, ista institucije ističe kako je selidba građe u drugu zgradu zbog potresa, koja je bila udaljena jedan kilometar, zbog manjka ljudskih resursa bila izrazito naporna i predstavljala je značajan izazov, no sugrađani su volonterski odlučili priskočiti u pomoć. Sljedeća institucija kao primjer navodi kako su uz vlastite ljudske resurse i malu financijsku pomoć u što kraćem roku trebali dovesti muzej u stanje da posjetitelji mogu ući u objekte nakon što je tuča 2022. godine uništila krovove i hortikulturu. Treći primjer ističe kako su nakon potresa koji su pogodili Hrvatsku 2020. i 2021. godine, u zgradu prvi ulazili ravnatelji ustanova da provjere stanje zgrade nakon potresa i sami su se trebali uvjeriti radi li se o stvarnom ili lažnom požaru, pošto nemaju zaposlenog tehničara ili domara koji bi se bavio time. Zadnji primjer opisuje ponovo postavljanje eksplozivne naprave 2005. godine kod spomenika. Zbog nedostataka tehničkih i ljudskih resursa, konkretno premalog broja zaštitara, po noći je aktivirana eksplozivna naprava, koja je djelomično uništila spomenik.

Iz ovih konkretnih primjera mogu se izvući razni zaključci. Iskustva pokazuju da su vježbe i obuke ključne za uspješno upravljanje krizama. Pravovremena reakcija, dobra organizacija i sustavna obnova infrastrukture značajno doprinose rješavanju kriznih situacija. Redovita obuka i vježbe simulacije poboljšavaju spremnost tima za stvarne krizne situacije. Suradnja s lokalnim službama također doprinosi učinkovitosti odgovora na krize. Ažuriranje sigurnosnih protokola najčešće se provodi preventivno ili nakon manjih incidenata. Kontinuirana revizija i prilagodba sigurnosnih mjera ključna je za održavanje visokog nivoa sigurnosti. Nedostatak resursa može predstavljati

značajan izazov u kriznim situacijama. Volonterska pomoć, angažman ravnatelja i prilagodba postojećih resursa često su nužni za prevladavanje ovih problema. Organizacije bi trebale težiti osiguravanju adekvatnih resursa kako bi se povećala otpornost na krizne situacije.

U poglavlju 9.1. Nacrt istraživanja, postavljeno je nekoliko hipoteza, koje će se sada potvrditi ili negirati sukladno rezultatima istraživanja.

1. Muzeji imaju višu razinu pripremljenosti za krizne situacije u usporedbi s knjižnicama.
  - ✓ Potvrđeno - na pitanje o tome koliko se dobro osjećaju pripremljenima za moguće krizne situacije, rezultati pokazuju da su zaposlenici muzeja obično sigurniji u svoju spremnost, mnogi od njih navode da prolaze kroz redovite obuke i simulacije kriznih situacija godišnje, što im daje osjećaj sigurnosti i pripremljenosti; s druge strane, zaposlenici knjižnica često izražavaju sumnju u svoju spremnost te skoro sve navode kako provode obuke i simulacije rijetko ili nikada.
2. Redovita obuka o kriznom upravljanju rezultira većom spremnošću i učinkovitijim reagiranjem osoblja tijekom stvarnih kriznih situacija.
  - ✓ Potvrđeno - na temelju odgovora na pitanje o utjecaju redovite obuke na spremnost i učinkovitost osoblja tijekom kriznih situacija, može se potvrditi da redovita obuka značajno doprinosi povećanju spremnosti osoblja; većina ispitanika iz institucija koje provode redovite obuke izjavila je da se osjećaju bolje pripremljenima i sigurnijima u svojim sposobnostima da reagiraju u hitnim situacijama, što potvrđuje hipotezu o pozitivnom utjecaju redovitih obuka na krizno upravljanje.
3. Glavne prepreke u kriznom upravljanju u muzejima i knjižnicama uključuju nedostatak resursa te nedostatak obuke i edukacije.
  - ✓ Potvrđeno - istraživanje pokazuje da su najznačajnije prepreke u upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama nedostatak resursa te nedostatak obuke i edukacije sa 69,2% odgovora, kao što je vidljivo na Grafu 3.; ovi izazovi otežavaju institucijama da učinkovito planiraju i provode krizne protokole, što može rezultirati neadekvatnim odgovorima na hitne situacije.



4. Većina institucija smatra kako motivacija utječe na učinkovitost osoblja u reagiranju na krizne situacije pa sukladno tome koriste razne nagrade ili oblike priznanja za održavanje visoke razine motivacije.

- ✘ Nije potvrđeno - iako većina ispitanika prepoznaje važnost motivacije, 61,5% njih ne koristi specifične nagrade ili oblike priznanja za održavanje visoke razine motivacije; ovaj podatak ukazuje na to da, iako postoji svijest o važnosti motivacije, institucije ne implementiraju učinkovite strategije za njeno poticanje.

Istraživanje je pružilo sveobuhvatan pregled trenutnih praksi i izazova u upravljanju krizama u kulturnim institucijama, posebno muzejima i knjižnicama. Rezultati su ukazali na nekoliko ključnih područja. Većina institucija nema formalno određene pozicije za krizno upravljanje, što ukazuje na potrebu za unapređenjem struktura i planova kriznog menadžmenta. Kulturne institucije bi trebale formalno odrediti pozicije odgovorne za krizno upravljanje kako bi se poboljšala pripremljenost i koordinacija tijekom kriznih situacija. Iako većina institucija provodi osnovne sigurnosne mjere, redovite obuke i simulacije su rijetke, što smanjuje spremnost za stvarne krizne situacije. Glavne prepreke u kriznom upravljanju uključuju nedostatak resursa te obuke i edukacije, što otežava učinkovito planiranje i provedbu kriznih protokola. Trebalo bi osigurati adekvatne resurse, uključujući financijske, ljudske i tehničke, kako bi se unaprijedila otpornost na krizne situacije. Motivacija zaposlenika značajno utječe na njihovu učinkovitost tijekom kriznih situacija, ali se specifične nagrade i priznanja rijetko koriste pa je potrebno razviti i implementirati strategije za prepoznavanje i nagrađivanje rada zaposlenika kako bi se poboljšala njihova motivacija i učinkovitost u kriznim situacijama. Također, preporuča se povećanje suradnje s lokalnim službama i vanjskim stručnjacima za krizno upravljanje kako bi se unaprijedila učinkovitost odgovora na krize, redovno revidiranje i prilagođavanje sigurnosnih mjere na temelju stvarnih događaja i promjena u okruženju kako bi se održao visok nivo sigurnosti. Primjenom ovih smjernica i preporuka, kulturne institucije mogu značajno unaprijediti svoje prakse kriznog upravljanja, povećati sigurnost i spremnost svojih zaposlenika te osigurati bolju zaštitu svoje kulturne baštine.

## 10. Zaključak

Zaključak ovog diplomskog rada obuhvaća ključne nalaze i preporuke proizašle iz istraživanja o upravljanju kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama u Hrvatskoj, s posebnim naglaskom na specifične izazove s kojima se ove institucije suočavaju. U današnjem dinamičnom i često nepredvidivom okruženju, upravljanje krizama postaje neizostavan dio strategije očuvanja kulturne baštine i osiguravanja sigurnosti svih dionika. Istraživanje je pokazalo da muzeji i knjižnice, kao ključne institucije u očuvanju i promicanju kulture, moraju razviti sveobuhvatne krizne protokole koji uključuju obuku osoblja, suradnju s lokalnim vlastima i sigurnosnim agencijama te implementaciju učinkovitih komunikacijskih strategija. Identificirani su ključni faktori koji utječu na spremnost ovih institucija, uključujući razinu obuke zaposlenika, dostupnost resursa i jasno definirane krizne planove. Osim toga, analiza trenutnih praksi upravljanja krizama otkrila je da institucije koje posjeduju jasne protokole i redovito provode simulacije kriznih situacija pokazuju znatno veću otpornost i sposobnost brzog oporavka. Ova saznanja ukazuju na potrebu za kontinuiranim obrazovanjem i osposobljavanjem osoblja, kao i za razvojem i održavanjem kriznih planova koji su prilagođeni specifičnim potrebama i izazovima svake institucije. Također, u radu se ističe važnost dokumentacije i digitalizacije kao ključnih alata u upravljanju kriznim situacijama. Uvođenje digitalnih rješenja može značajno poboljšati učinkovitost kriznog upravljanja, omogućujući bržu i precizniju reakciju na krizne situacije. Na temelju provedenog istraživanja, preporučuje se da muzeji i knjižnice uspostave redovite evaluacije svojih kriznih planova i protokola, kako bi se osigurala njihova relevantnost i učinkovitost. Također, poticanje suradnje s drugim institucijama i stručnjacima u području kriznog menadžmenta može dodatno unaprijediti sposobnost ovih institucija da se nose s krizama.

U konačnici, ovaj rad doprinosi razumijevanju i unapređenju praksi upravljanja krizama u muzejima i knjižnicama u Hrvatskoj, pružajući smjernice i alate koji će pomoći u očuvanju kulturne baštine i osiguravanju sigurnosti svih dionika. Očekuje se da će rezultati ovog rada poslužiti kao osnova za daljnja istraživanja i razvoj strategija koje će omogućiti ovim institucijama da postanu otpornije i prilagodljivije u suočavanju s budućim izazovima.

## 11. Literatura

1. Albanese, A. (2022). 'Groundbreaking Study Explores Trauma, Stress in Frontline Library Workers', Publishers Weekly. Preuzeto s: <https://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/industry-news/libraries/article/89798-groundbreaking-new-study-explores-trauma-stress-in-frontline-library-workers.html> (Datum pristupa: 18.06.2024.)
2. American Alliance of Museums. (2018?). 'Developing a Disaster Preparedness/Emergency Response Plan', Alliance Reference Guide. Preuzeto s: <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/developing-a-disaster-plan-final.pdf> (Datum pristupa: 17.06.2024.)
3. Balog Vojak, J., i Mladinov, M. (2022). 'Crisis? Let's digitize! How the crisis situation affected the processes of digitalization in the Croatian History Museum', Libellarium, 13(1), str. 127-142. Preuzeto s: <https://doi.org/10.15291/libellarium.3463> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
4. Balog, A. (2018). 'Upravljanje knjižnicom kao poslovna funkcija', Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 61(2), str. 73-97. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/318142> (Datum pristupa: 17.06.2024.)
5. Balog, A. (2021). 'Planiranje poslovanja kao funkcija rukovođenja knjižnicom s osvrtom na planiranje upravljanja krizom', Vjesnik bibliotekara Hrvatske 64(1), str. 53-80. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/375724> (Datum pristupa: 17.07.2024.)
6. Barbarić, A. (2013). 'Plan za slučaj katastrofe - imaju li ga i trebaju li ga hrvatske knjižnice?' : (na primjeru knjižnica Sveučilišta u Zagrebu). U Martek, A. (ur.), Rybak Budić, E. (ur.), Knjižnice: kamo i kako dalje? : pohrana i zaštita knjižnične građe, profesija "knjižničar"???, usluge i korisnici : zbornik radova, Hrvatsko knjižničarsko društvo, Zagreb, str. 3-14. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:862386> (Datum pristupa: 05.06.2024.)
7. Begović, M. (n.d.). 'Muzej', u članku 'Muzeji, knjižnice i kazališta', Hrvatska tehnička enciklopedija. Preuzeto s: [https://tehnika.lzmk.hr/tehnickaenciklopedija/muzeji\\_knjiznice\\_i\\_kazalista.pdf](https://tehnika.lzmk.hr/tehnickaenciklopedija/muzeji_knjiznice_i_kazalista.pdf) (Datum pristupa: 15.06.2024.)
8. Brafford, A. M. i Ryan, R. M. (2020). '3 Ways to Motivate Your Team Through an Extended Crisis', Harvard Business Review. Preuzeto s:

- <https://hbr.org/2020/09/3-ways-to-motivate-your-team-through-an-extended-crisis> (Datum pristupa: 16.06.2024.)
9. Cajner Petrinec, M. (2022). 'Školske knjižnice u doba pandemije COVID-19 : izazovi i primjer dobre prakse na primjeru virtualnih knjižnica', Diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:233282> (Datum pristupa: 21.06.2024.)
  10. Cej, V., Faletar Horvatić, I., i Maras, J. (2021). 'Knjižnice grada Zagreba i odgovor na izazove vremena', Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 64(1), str. 111-136. Preuzeto s: <https://doi.org/10.30754/vbh.64.1.851> (Datum pristupa: 16.06.2024.)
  11. Duh, J., Pikić Jugović, A., i Ašler, L. (2022). 'Academic and special libraries in Croatia and their crisis preparedness: a survey', Libellarium, 13(1), str. 161-178. Preuzeto s: <https://doi.org/10.15291/libellarium.3461> (Datum pristupa: 25.06.2024.)
  12. Graham, M., Feather, J. (2003). 'Disaster management for libraries and archives', Aldershot: Ashgate. Preuzeto s: <https://www.routledge.com/Disaster-Management-for-Libraries-and-Archives/Feather-Matthews/p/book/9780815399490> (Datum pristupa: 17.06.2024.)
  13. Haddow, G., Bullock, J., & Coppola, D. P. (2017). 'Introduction to Emergency Management', 6th ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann. Preuzeto s: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/14868/1/George%20D.%20%20Haddow.pdf> (Datum pristupa: 14.06.2024)
  14. Hedstrom, M., King, J. L. (2003). 'On the LAM: Library, Archive, and Museum Collections in the Creation and Maintenance of Knowledge Communities', University of Michigan, School of Information. Preuzeto s: <https://www.oecd.org/education/innovation-education/32126054.pdf> (Datum pristupa: 15.06.2024.)
  15. Hooper-Greenhill, E. (2000). 'Museums and the interpretation of visual culture', London: Routledge. Preuzeto s: <https://pages.ucsd.edu/~bgoldfarb/cogn150s12/reading/hooper-greenhill.pdf> (Datum pristupa: 15.06.2024.)
  16. Ivanović, V. (2014). 'Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti', Međunarodne studije, XIV(2), str. 9-29. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/143305> (Datum pristupa: 13.06.2024.)

17. Jajčinović, M., i Toth, M. (2018). 'Models of Decision Making - Advantages and Drawbacks in Crisis Management', *Annals of Disaster Risk Sciences*, 1(2), str. 129-138. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/212767> (Datum pristupa: 30.06.2024.)
18. Jugo, D. (2017). 'Menadžment kriznog komuniciranja', Zagreb: Školska knjiga; Veleučilište Edward Bernays. Preuzeto s: <https://online.fliphtml5.com/kzpyj/tdet/#p=1> (Datum pristupa: 14.06.2024.)
19. Kalderon, A. I. (2009). 'Kako upravljati u vrijeme krize: (i kako je, prije svega, izbjeći)', Zagreb: ASEE.
20. Kapucu, N. (2008). 'Collaborative emergency management: better community organizing, better public preparedness and response', *Disasters*, 32(2), 239-262. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/5471522\\_Collaborative\\_Emergency\\_Management\\_Better\\_Community\\_Organising\\_Better\\_Public\\_Preparedness\\_and\\_Response](https://www.researchgate.net/publication/5471522_Collaborative_Emergency_Management_Better_Community_Organising_Better_Public_Preparedness_and_Response) (Datum pristupa: 05.06.2024.)
21. Kapucu, N., & Van Wart, M. (2006). 'The evolving role of the public sector in managing catastrophic disasters: lessons learned', *Administration & Society*, 38(3), 279-308. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/249625207\\_The\\_Evolving\\_Role\\_of\\_the\\_Public\\_Sector\\_in\\_Managing\\_Catastrophic\\_Disasters\\_Lessons\\_Learned](https://www.researchgate.net/publication/249625207_The_Evolving_Role_of_the_Public_Sector_in_Managing_Catastrophic_Disasters_Lessons_Learned) (Datum pristupa: 05.06.2024.)
22. Kelava, M. (2020). 'OBNOVA I RAZVOJ AKTIVNOSTI GRADSKOG MUZEJA VUKOVAR 1991. – 2015.', Disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:236:455557> (Datum pristupa: 14.06.2024.)
23. Kešetović, Ž. i Toth, I. (2012). 'Problemi kriznog menadžmenta', Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica; Visoka škola za sigurnost; Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu. Preuzeto s: [https://bib.irb.hr/datoteka/587578.Toth-Krizni\\_menadzment-small.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/587578.Toth-Krizni_menadzment-small.pdf) (Datum pristupa: 13.06.2024.)
24. Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I. (2013). 'Krizni menadžment', Sarajevo: Jordan studio. Preuzeto s: [https://bib.irb.hr/datoteka/832560.KRIZNI\\_MENADZMENT\\_final\\_za\\_stampu\\_FINAL.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/832560.KRIZNI_MENADZMENT_final_za_stampu_FINAL.pdf) (Datum pristupa: 13.06.2024.)

25. Kolarić, A. (2020). 'Croatian Library-Themed Board Game', IFLA Newsletter Children's libraries during Corona Pandemic. Preuzeto s <https://www.ifla.org/newsletter-april-2020-childrens-libraries-during-corona-pandemic/> (Datum pristupa: 21.06.2024.)
26. Macilwaine, J. (2012). 'IFLA-in kratki priručnik za pripravnost i planiranje mjera zaštite u slučaju katastrofa : središnji program za zaštitu i konzervaciju', Zagreb: Hrvatsko knjižničarsko društvo. Preuzeto s: <https://arhiva.hkdrustvo.hr/www.hkdrustvo.hr/clanovi/alib/datoteke/file/IFLA-in%20kratki%20prirucnik%20za%20pripravnost%20-%20McIlwaine%2c%20John.pdf> (Datum pristupa: 17.07.2024.)
27. Marić, I., Rihtar Jurić, T., i Vranešević, D. (2021). '(Ne)spremnost zagrebačkih muzeja na krizne situacije', Muzeologija, (58), str. 12-43. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/280333> (Datum pristupa: 16.06.2024.)
28. Marić, K. (2020). 'Plan mjera u slučaju katastrofa na primjeru knjižnica Sveučilišta u Zagrebu s posebnim osvrtom na potres i pandemiju', Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:131600> (Datum pristupa: 05.06.2024.)
29. Mesić Muharemi, N., Renić, Z. i Strija, J. (2021). 'Školske knjižnice u virtualnom svijetu', Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 64 (1), 303-317. <https://doi.org/10.30754/vbh.64.1.847> (Datum pristupa: 21.06.2024.)
30. Mihalinić, M. (2018). 'Upravljanje krizama i komuniciranje', Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica. Preuzeto s: [https://www.bib.irb.hr:8443/969597/download/969597.Upravljanje\\_krizama\\_i\\_komuniciranje\\_2018.pdf](https://www.bib.irb.hr:8443/969597/download/969597.Upravljanje_krizama_i_komuniciranje_2018.pdf) (Datum pristupa: 15.06.2024.)
31. Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008). 'Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation', Megatrend Review, 5(1), 168. Preuzeto s: <https://jakov.kpu.edu.rs/bitstream/id/2350/192.pdf> (Datum pristupa: 14.06.2024.)
32. Milašinović, S., Kešetović, Ž. i Nadić, D. (2010). 'Moć i nemoć kriznog menadžmenta u suočavanju sa modernim krizama', Megatrend revija, 7(2), pp. 275-292. Preuzeto s: <https://rfpn.fpn.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/259/256.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Datum pristupa: 14.06.2024.)

33. Miloš Sprčić, D. (2013). 'Upravljanje rizicima - temeljni koncepti, strategije i instrumenti', Zagreb: Sinergija nakladništvo.
34. Mučnjak, D., i Novosel, V. (2021). 'Dva volana - mentalno zdravlje djelatnika i upravljanje u knjižnicama pogođenim pandemijom i potresom: studija slučaja jedne visokoškolske knjižnice', Vjesnik bibliotekara Hrvatske, 64(1), str. 81-94. Preuzeto s: <https://doi.org/10.30754/vbh.64.1.854> (Datum pristupa: 30.06.2024.)
35. Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. (2011). ' Upute za donošenje plana mjera za slučaj opasnosti'. Preuzeto s: <https://maticna.nsk.hr/wp-content/uploads/2019/08/Upute-PlanMjera-za-slucaj-opasnosti.pdf> (Datum pristupa: 18.06.2024.)
36. Narodna knjižnica i čitaonica Tisno. (2019). 'Plan mjera za slučaj opasnosti u Narodnoj knjižnici i čitaonici Tisno'. Preuzeto s: [https://www.nkc-tisno.hr/images/akti/PLAN\\_MJERA\\_ZA\\_SLU%C4%8CAJ\\_OPASNOSTI.pdf](https://www.nkc-tisno.hr/images/akti/PLAN_MJERA_ZA_SLU%C4%8CAJ_OPASNOSTI.pdf) (Datum pristupa: 19.06.2024.)
37. National Park Service. (2019). 'Emergency Planning', NPS Museum Handbook, Part I, Chapter 10. Preuzeto s: <https://www.nps.gov/museum/publications/mhi/Chap10.pdf> (Datum pristupa: 16.06.2024.)
38. Osmanagić-Bedenik, N. (2003). 'Križa kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha', Zagreb: Školska knjiga.
39. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). 'Krizni menadžment: teorija i praksa', Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8(1), str. 101-118. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/57783> (Datum pristupa: 13.06.2024.)
40. Paton, D., & Johnston, D. (2001). 'Disasters and communities: vulnerability, resilience and preparedness', Disaster Prevention and Management, 10(4), 270-277. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/249359249\\_Disasters\\_and\\_communities\\_Vulnerability\\_resilience\\_and\\_preparedness](https://www.researchgate.net/publication/249359249_Disasters_and_communities_Vulnerability_resilience_and_preparedness) (Datum pristupa: 05.06.2024.)
41. Petersen, K. M. (2006). 'Disaster preparedness and recovery for museums: A business recovery model', Masters of Public Administration, Texas State University, San Marcos, Texas. Preuzeto s:

- <https://digital.library.txst.edu/server/api/core/bitstreams/e24c21ce-5765-4de5-a67d-f8c503eaaaf99/content> (Datum pristupa: 16.06.2024.)
42. Phillips, D. (2018). 'Brazil museum fire: 'incalculable' loss as 200-year-old Rio institution gutted', The Guardian. Preuzeto s: <https://www.theguardian.com/world/2018/sep/03/fire-engulfs-brazil-national-museum-rio> (Datum pristupa: 30.06.2024.)
43. Popović, B. (2021). 'Knjižnica u školi za život', Diplomski rad, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Preuzeto s <https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffzg%3A3643/datastream/PDF/view> (Datum pristupa: 21.06.2024.)
44. Pravilnik o zaštiti knjižnične građe. (2005). NN 52/2005. Preuzeto s [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005\\_04\\_52\\_1001.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2005_04_52_1001.html) (Datum pristupa: 17.07.2024.)
45. Rako, M. (2021). 'Utjecaj percipirane razine razvijenosti kriznog upravljanja na motivaciju zaposlenika tijekom pandemije COVID-19', Diplomski rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:435655> (Datum pristupa: 16.06.2024)
46. Rudić, T. (2021). 'Potencijali za cjeloživotno učenje i obrazovanje u narodnim knjižnicama', Diplomski rad, Sveučilište u Zadru. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:814647> (Datum pristupa: 15.06.2024.)
47. Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). 'The changing nature of risk and risk management: the challenge of borders, uncertainty and resilience', Risk Management, 11(1), 1-12. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/41226010\\_The\\_Changing\\_Nature\\_of\\_Risk\\_and\\_Risk\\_Management\\_The\\_Challenge\\_of\\_Borders\\_Uncertainty\\_and\\_Resilience](https://www.researchgate.net/publication/41226010_The_Changing_Nature_of_Risk_and_Risk_Management_The_Challenge_of_Borders_Uncertainty_and_Resilience) (Datum pristupa: 05.06.2024.)
48. Smith, K. (2004). 'Environmental Hazards: Assessing Risk and Reducing Disaster', 4th ed. London: Routledge. Preuzeto s: [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/591800/mod\\_resource/content/1/Environmental%20hazards%20assessing%20risk%20and%20reducing%20disaster%20by%20Keith%20Smith%20%28z-lib.org%29%20%281%29.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/591800/mod_resource/content/1/Environmental%20hazards%20assessing%20risk%20and%20reducing%20disaster%20by%20Keith%20Smith%20%28z-lib.org%29%20%281%29.pdf) (Datum pristupa: 14.06.2024.)
49. Solly, M. (2019). 'A Faulty Air Conditioning Unit Sparked the Brazil National Museum Fire', Smithsonian Magazine. Preuzeto s:



- <https://www.smithsonianmag.com/smart-news/faulty-air-conditioning-unit-sparked-devastating-brazil-national-museum-fire-180971903/> (Datum pristupa: 30.06.2024.)
50. Štefanac, T. (2021). 'Uloga dokumentacije i dokumentiranja u izvanrednim situacijama u kontekstu zaštite kulturnoga dobra', Arhivski vjesnik, 64(1), str. 39-60. Preuzeto s: <https://doi.org/10.36506/av.64.2> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
51. Tafra Vlahović, M. (2011). 'Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija', Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić".
52. Tepavac, N. (2021). 'Specifičnosti interne komunikacije za vrijeme krizne situacije', Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:363869> (Datum pristupa: 15.06.2024.)
53. Tkalac Verčić, A., Sinčić Čorić, D., & Pološki Vokić, N. (2010). 'Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje', M.E.P. d.o.o., Zagreb.
54. UNESCO. (2023). 'Museu Nacional Vive Project'. Preuzeto s: <https://www.unesco.org/en/articles/museu-nacional-vive-project> (Datum pristupa: 30.06.2024.)
55. Valtysson, B., Kjellman, U. i Audunson, R. (2022). 'The impact of digitalization on LAMs', In: Libraries, Archives, and Museums in Transition: Changes, Challenges, and Convergence in a Scandinavian Perspective / [ed] Casper Hvenegaard Rasmussen; Kerstin Rydbeck; Håkon Larsen, Routledge, 2022, 1, p. 117-129. Preuzeto s: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1735652/FULLTEXT01.pdf> (Datum pristupa: 20.06.2024.)
56. Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). 'Collaboration and leadership for effective emergency management', Public Administration Review, 66(s1), 131-140. Preuzeto s: [https://www.researchgate.net/publication/237296238\\_Collaboration\\_and\\_Leadership\\_for\\_Effective\\_Emergency\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/237296238_Collaboration_and_Leadership_for_Effective_Emergency_Management) (Datum pristupa: 05.06.2024.)

57. Witham, C. (2019). 'Heritage on fire', British Council. Preuzeto s: <https://www.britishcouncil.org/research-insight/heritage-on-fire> (Datum pristupa: 30.06.2024.)
58. Zubčić Peleski, M. (2020). 'Društveni značaj knjižnica s osvrtom na aktivnosti Knjižnica grada Zagreba tijekom pandemije COVID-19', Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:184094> (Datum pristupa: 17.07.2024.)

## 12. Popis slika i tablica

Grafika 1. Faze kriznog menadžmenta.....	16
Slika 1. Prikaz Nacionalnog muzej u Brazilu tijekom požara 2018. godine .....	68
Slika 2. Prikaz Knjižnice FFZG-a nakon potresa 2020. godine .....	70
Graf 1. Prikaz odgovora na pitanje o vrsti institucije ispitanika .....	80
Graf 2. Prikaz odgovora o postojanju osobe koja se bavi samo mjerama, planiranjem i odgovorom na hitne situacije .....	81
Graf 3. Prikaz odgovora o utjecaju redovitih obuka na spremnost za krizne situacije .....	83
Graf 4. Prikaz odgovora o najvećim preprekama i izazovima pri upravljanju kriznim situacijama .....	84
Graf 5. Prikaz odgovora o korištenju komunikacijskih strategija .....	85
Graf 6. Prikaz odgovora o specifičnim nagradama ili priznanjima za održavanje visoke razine motivacije .....	86

## Sažetak

Ovaj diplomski rad istražuje upravljanje kriznim situacijama u muzejima i knjižnicama. U uvodu se ističe važnost upravljanja rizicima, naglašavajući potrebu za učinkovitim kriznim menadžmentom. Rad se sastoji od teorijskog pregleda relevantne literature o upravljanju krizama, uključujući strategije rješavanja kriznih situacija, ulogu kriznog menadžera i kriznog tima, važnost kriznog komuniciranja te održavanja motivacije tijekom kriznih situacija. Analiziraju se trenutne prakse u muzejima i knjižnicama, identificirajući nužne dokumente, smjernice i protokole u kontekstu upravljanja kriznim situacijama. Opisuju se dobri primjeri implementacije planova u muzejima i knjižnicama u Hrvatskoj. Prikazuju se slučajevi u kojima su krizne situacije utjecale na poslovanje ovih institucija te kako su te situacije riješene. Rad naglašava i važnost dokumentacije i digitalizacije u upravljanju krizama. Empirijsko istraživanje ocjenjuje razinu pripremljenosti muzeja i knjižnica Krapinsko-zagorske županije za krizne situacije, pokazujući da većina institucija nema formalno određene pozicije za krizno upravljanje, da su redovite obuke i simulacije rijetke, a glavne prepreke uključuju nedostatak resursa te obuke. Motivacija zaposlenika je ključna, ali rijetko nagrađivana. Na kraju, rad nudi preporuke za poboljšanje kriznog menadžmenta, uključujući razvoj sveobuhvatnih kriznih planova i poticanje suradnje među institucijama. Očekuje se da će rezultati doprinijeti boljem upravljanju krizama, osiguravajući zaštitu kulturne baštine i sigurnost dionika.

**Ključne riječi:** kriza, upravljanje kriznim situacijama, muzeji, knjižnice

## Summary

This thesis examines crisis management in museums and libraries. The introduction highlights the importance of risk management, emphasizing the need for effective crisis management. The content consists of a theoretical review of the relevant literature on crisis management, including strategies for solving crisis situations, the role of the crisis manager and crisis team, the importance of crisis communication and maintaining motivation during crisis situations. Current practices in museums and libraries are analyzed, identifying necessary documents, guidelines and protocols in the context of crisis management. Good examples of the implementation of plans in museums and libraries in Croatia are described. Cases in which crisis situations affected the operations of these institutions and how these situations were resolved are presented. The paper also emphasizes the importance of documentation and digitization in crisis management. Empirical research evaluates the level of preparedness of the museums and libraries of the Krapina-Zagorje County for crisis situations, showing that most institutions do not have formally defined positions for crisis management, that regular training and simulations are rare, and the main obstacles include a lack of resources and training. Employee motivation is essential, but rarely rewarded. Finally, the paper offers recommendations for improving crisis management, including the development of comprehensive crisis plans and fostering cooperation between institutions. The results are expected to contribute to better crisis management, ensuring the protection of cultural heritage and the safety of stakeholders.

**Key words:** crisis, crisis management, museums, libraries