

# Etičnost u kriznoj komunikaciji: studija slučaja "Karlovačke pivovare" 2007. godine

---

Đaković, Sabrina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:011396>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 4.0 međunarodna](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

Sabrina Đaković

ETIČNOST U KRIZNOJ KOMUNIKACIJI :  
STUDIJA SLUČAJA KARLOVAČKE PIVOVARA 2007. GODINE

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

ETIČNOST U KRIZNOJ KOMUNIKACIJI :  
STUDIJA SLUČAJA KARLOVAČKE PIVOVARA 2007. GODINE

DIPLOMSKI RAD

MENTORICA: prof.dr.sc. Gordana Vilović  
STUDENTICA: Sabrina Đaković

Zagreb  
svibanj, 2018.

## **IZJAVA**

Izjavljujem da sam diplomski rad "Etičnost u kriznoj komunikaciji: Studija slučaja Karlovačke Pivovare 2007. godine", koji sam predala na ocjenu mentorici prof.dr.sc. Gordana Vilović, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekla ECTS-bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Sabrina Đaković

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KRIZNA KOMUNIKACIJA KAO DIO ODNOSA S JAVNOŠĆU .....	2
2.1 Odnosi s javnošću.....	2
2.2. Kriza .....	3
2.3. Faktori koji utječu na krizu.....	4
2.4. Uzroci krize .....	5
2.5. Vrste kriza .....	6
2.6. Faze i razvoj krize .....	7
2.7. Posljedice krize.....	9
3. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	11
3.1. Faze krizne komunikacije.....	12
3.1.1.    Pretkrizna faza.....	12
3.1.2.    Faza odgovora na krizu .....	13
3.1.3.    Komunikacija nakon krize.....	17
4. ODNOSI S MEDIJIMA .....	18
4.1. Što su odnosi s medijima? .....	18
4.2. Novinari kao posrednici i kao javnost.....	19
4.3. Medusobna ovisnost .....	20
5. ZAKONSKE I ETIČKE NORME PONAŠANJA .....	21
5.1. Etika u odnosima s javnošću .....	21
5.2. Prava i dužnosti novinara .....	23
6. POVIJESNI I DRUŠTVENI KONTEKST KARLOVAČKE PIVOVARA.....	26
7. METODOLOGIJA I ANALIZA SLUČAJA .....	28
7.1. Cilj, hipoteze i metodologija istraživanja.....	28
7.1.1. Studija slučaja.....	28
7.1.2. Kvantitativna analiza sadržaja .....	30
8. RASPRAVA.....	39
9. ZAKLJUČAK .....	43
10. TABLICE, SLIKE I GRAFIKONI.....	44
11. LITERATURA I IZVORI .....	45
SAŽETAK.....	47
ABSTRACT .....	48



## 1. UVOD

Gotovo sva uspješna poduzeća imaju svoje odjele *odnosa s javnošću* koji nastoje uspostaviti najbolje poslovanje, pronalaze načine za opće zadovoljstvo svojih zaposlenika i što bolji položaj na nekom tržištu. Svi oni imaju strategije kako to ostvariti dok tvrtka posluje „u miru“, međutim tek rijetki od njih znaju kako pravilno komunicirati prilikom neke krizne situacije.

U diplomskom radu "Etičnost u kriznoj komunikaciji: Studija slučaja Karlovačke pivovare 2007. godine" biti će govora o kriznom komuniciranju kao sastavnom dijelu odnosa s javnošću, općenito o kriznom komuniciranju, odnosima s medijima, zakonskim i etičkim normama ponašanja, o povijesnom i društvenom kontekstu Karlovačke pivovare i o metodologiji i analizi slučaja što je i temelj ovog rada.

Bitne stavke u "Metodologiji i analizi slučaja" su: cilj, hipoteze i istraživanje.

*Cilj istraživanja ovog rada* je proučiti način na koji se Karlovačka pivovara ponašala prema svim dionicima i uključenim javnostima tijekom promatrane krizne situacije 2007. godine. Promatranjem medijskog sadržaja želi se odgovoriti na pitanje koliko je i na koji način medijski praćena spomenuta kriza te kakve je reakcije izazvala u javnosti.

*Postavljenjem hipoteza* želi se utvrditi ili opovrgnuti način komuniciranja Karlovačke pivovare u kriznoj situaciji koja je odnijela ljudski život. *Hipoteza 1:* Karlovačka pivovara prilikom krize 2007. godine nije postupila u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja. Druga hipoteza glasi: *Hipoteza 2:* Medijska reakcija na krizu nije dopustila zataškavanje slučaja.

S obzirom da je onemogućen pristup službenoj dokumentaciji poduzeća u vezi spomenute krize, istraživanje će se provoditi praćenjem triju dnevnih lista (*Jutarnji list, Vjesnik, Večernji list*) iz 2007. godine kroz prvih deset dana od kobnog događaja, za koje se smatra da su ključni u kriznoj komunikaciji. Događaj je trajao od veljače 2007. godine pa sve do 2010. godine kada je donesena konačna presuda, stoga će se daljnja analiza temeljiti na portalima, objavljenim priopćenjima za javnost, znanstvenim i stručnim člancima te ostalim medijskim objavama na Internetu. Odabrana metoda studije slučaja najbolje će rasvijetliti niz odluka koje je donijela Karlovačka pivovara; zašto su one donesene, kako su provedene te s kojim učinkom.

## 2. KRIZNA KOMUNIKACIJA KAO DIO ODNOSA S JAVNOŠĆU

### 2.1 Odnosi s javnošću

Oduvijek su pojedinci i grupe uspostavljali odnose s drugima da bi uspjeli zadovoljiti obostrane potrebe i želje. Takvi rastući odnosi međuzavisnosti u modernom društvu zahtijevali su sve kompleksnije društvene, političke i ekonomske interakcije. Sukladno tome, uspostavljanje i održavanje odnosa na svim razinama društvenih sustava postalo je važno područje za profesionalnu djelatnost nazvanu *odnosi s javnošću*. Danas postoje mnoge definicije koje pokušavaju dati bit odnosa s javnošću, međutim, dr. Rex F. Harlow, dugogodišnji znanstvenik na području za odnose s javnošću, prikupio je definicije napisane u razdoblju između ranih 1900-ih i godine 1976. želeći prikazati što odnosi s javnošću "Jesu", a ne što "Rade" pa je izdvojio glavne elemente i povezo ih u definiciju koja sadrži i pojmovne i operativne elemente:

„Odnosi s javnošću su zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njenih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao „radarska mreža“ i predviđaju buduće trendove, koriste istraživanje te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe“ (Broom, 2003:4).

Odnosi s javnošću mogu se naći u različitim okolnostima od kojih mogu biti sretni okolnosti ili one manje sretnije. Sretni okolnosti i rezultati su uvijek ugodni dok oni koji nisu ugodni obično uplove u krizu. Kroz krizu se mogu provlačiti razne okolnosti kao što su povlačenje proizvoda s tržišta, masovna otpuštanja, nesretni slučajevi, a kroz to sve skupa mogu prolaziti tvrtke pojedinci ili grupe. Ovakve situacije obično prate mediji i javnosti što dodatno utječe na cjelokupnu situaciju.

Tako su prema Novaku, glavni zadaci strateške komunikacije i odnosa s javnošću podijeljeni u četiri skupine:

1. Upravljanje organizacijskim promjenama



2. Upravljanje organizacijskom okolinom
3. Upravljanje uzajamnim odnosima organizacije i okoline te
4. Kriznih odnosa s javnošću. (Novak, 2001: 118)

## **2.2. Kriza**

Prema Osmanagić Bedenik „ kriza“ (grč.krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. U staroj Grčkoj riječ kriza je označavala „odluku“. U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje (Osmanagić-Bedenik, 2010).

Pojam kriznih odnosa, kao i upravljanje u kriznim situacijama uopće, prilično je širok, a zahvaća postupanje u nesrećama koje ugrožavaju živote ili zdravlje zaposlenih i drugih dionika, materijalnu štetu i sl., iako nije neposredno ugrožen sam opstanak organizacije. Takvi događaji, dakako, uvijek utječu na njezin identitet i medijski imidž, posebno u današnjem svijetu instant-komunikacija gdje loša vijest uvijek ima prednost i brže se širi.

Stoga, prema B. Skoki „dobro pripremljeno krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima omogućuju tvrtki ne samo uspješno prevladavanje krize, nego i jačanje njezina ugleda, zahvaljujući javnoj pozornosti i kvalitetnim odnosima s javnošću u tom razdoblju.

Kako navodi Novak, na području organizacijskih odnosa s medijima krizu često povezujemo uz „neočekivano loš publicitet“. „Negativne i nesklone objave u medijima uzrokuju teške glavobolje vodećim ljudima u organizacijama. Nerijetko upravo negativno izvještavanje u tisku može pokopati poduzeće ili organizaciju, i to gore od štete prouzročene samom krizom. Neki čak vjeruju da kriza nastupa tek kada je mediji, državne institucije i utjecajne skupine proglase krizom“ (Novak, 2001: 28).

Zato se smatra kako u krizi treba posvetiti osobitu pozornost komunikaciji s javnošću odnosno medijima što iziskuje veliku pripremljenost i znanja. Zbog činjenice kako se suvremeno društvo neprestano mijenja i ništa nije stalno, poduzeća bi trebala neprestano pratiti okolinu i sve što se u njoj događa, ali i predvidjeti moguće događaje. Međutim, ako uprava poduzeća čeka da javnost sama oblikuje svoj stav, može biti prekasno. Jednom ukorijenjeno mnijenje teško je promijeniti, jer javnost danas zahtijeva uvid u poslovanja poduzeća kroz medije.

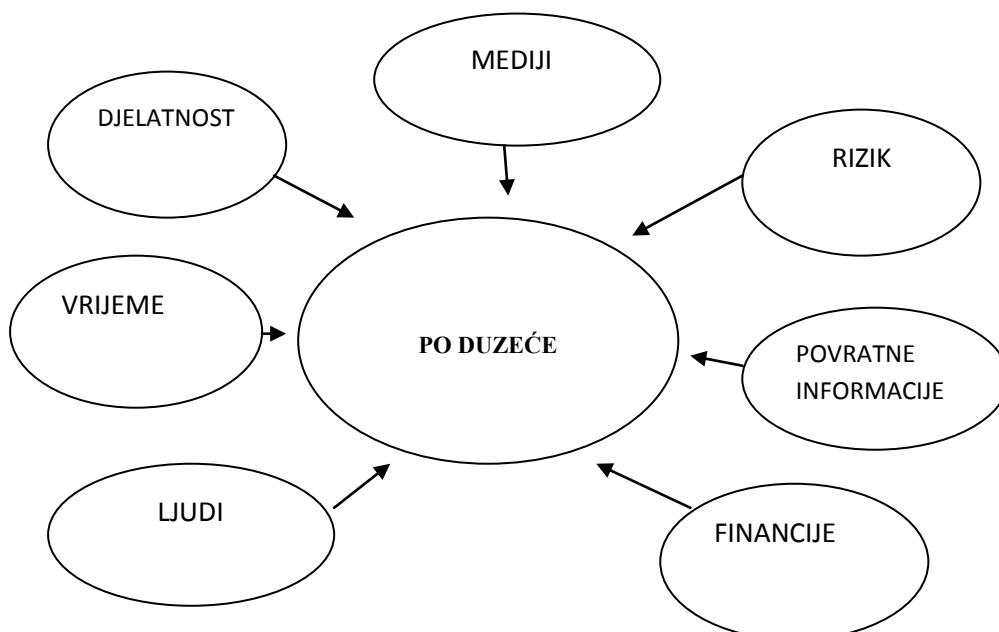
### 2.3. Faktori koji utječu na krizu

Početak osamdesetih godina bilo je mnogo lakše prikriti krize u organizacijama nego što je to danas uz pojavu svjetskih i satelitskih tv programa, tiskovnih agencija, Interneta i drugih informacijskih tehnologija. Razne skupine, npr. za zaštitu zaposlenih, potrošača, okoliša, novinari istraživači, ciljane javnosti i sudionici sve više vrše pritisak na organizacije. Često se u javnosti postavlja pitanje može li se vjerovati poduzećima. Naime, javno mnijenje danas nije baš naklonjeno gospodarstvu i suvremenim menadžerima smatrajući ih pohlepnicima te da brinu isključivo za dobrobit poduzeća uz maksimalnu potporu vladajućih. S druge strane, ljudi često nemaju dobro mišljenje ni o medijima za koje se smatra da izvještavaju previše senzacionalistički. Često se pokušava shvatiti što je to dovelo do tako „neprijateljskog“ odnosa gospodarstva i društva.

"Novak nudi nekoliko razloga: Cijelo društvo, a osobito mediji, mnogo su kritičniji prema ponašanju organizacije nego ikad prije, povjerenje u autoritete sve je manje; radnici su sve manje lojalni svojim poduzećima; uloge službenih državnih institucija na lokalnoj, državnoj i međunarodnoj razini su zbog procesa udruživanja (Europska unija i sl.) sve manje jasne" (Novak, 2001:31).

Dakle, javnost danas od tvrtke, prije svega, očekuje veću otvorenost i odgovornost za njezina djela. Kao ključne faktore kriznog okoliša Novak definira sljedeće:

**Slika 1:** Definiranje faktora



"Pod *djelatnošću organizacije* smatra kako su neke grane gospodarstva zasigurno rizičnije od drugih što može utjecati na razvoj krize. Nadalje, Novak *medije* vidi kao najvažnije čimbenike neke krize. Kaže kako upravo oni svojim izvještavanjem najviše oblikuju mišljenje ljudi o organizacijama i time utječu na njihov ugled. "Oni pretvaraju svijet u „globalno selo“, i tako djeluju kao „katalizatori krize“... Otkrivaju krizne situacije te ih pojačavaju i ubrzavaju, čime praktički onemogućuju organizacijama njihovo prikrivanje" (Novak, 2001: 34).

Mediji mogu izborom događaja o kojima će izvještavati, odlučiti koje će događaje tretirati kao krizu, a koje neće. Za *rizik* kaže kako uvijek postoji i dio je poslovne svakodnevnice. Dinamična, neizvjesna krizna okolina pojačava značenje dimenzije *vremena* gdje organizacije moraju obrađivati sve više informacija, donositi važne odluke i prosuđivati u vrlo kratkom vremenskom roku. Isto tako, nedostatak povratnih informacija u kriznoj situaciji može biti sudbonosan za organizaciju. Ako povratnih informacija nema, poduzeće ne zna kakav je učinak postiglo, ali i mora pružati pravodobne i potpune informacije javnosti. U krizama treba poseban pristup imati s *ljudima*, kako djelatnicima tako i ostalima kojih se ta kriza direktno ili indirektno tiče. Te naposljetku, organizacije se pri pojavi krize često „izvlače“ nedostatkom financijskih sredstava za provođenje sigurnosnih mjera pa veliku pozornost treba posvetiti, recimo, ulaganjima u nove sigurnosne naprave i programe i slično.

#### **2.4. Uzroci krize**

Dakle, mnogi su autori ponudili svoja viđenja krize općenito i krize u poslovnom svijetu, pa se može sažeti da je svakoj od tih definicija zajedničko slijedeće:

1. kriza predstavlja točku preokreta dosadašnje situacije, odnosno naglu promjenu u sustavu
2. dovodi u pitanje opstanak sustava
3. zahtjeva odluke u kratkom vremenskom roku
4. okupira javnu pozornost
5. zahtjeva upravljanje problemom

"Međutim, za bilo kakvu reakciju u kriznoj situaciji, prije svega, potrebno je pronaći uzroke nastalih problema. Iako su uzroci različiti, u suvremenoj se literaturi oni dijele na vanjske i unutarnje" (Sučević 2010: 15).

Sučević u nastavku kaže da „Utvrđiti jesu li krizu uvjetovali vanjski ili unutarnji razlozi vrlo često nije moguće u dovoljno dobroj mjeri. Postojeći menadžment uvijek može ukazati na

specifičan događaj na koji oni nisu mogli utjecati, a koji je bitno pogoršao tržišnu poziciju poduzeća. S druge strane, promatrači izvan poduzeća isto tako uvijek mogu dokazati da je menadžment trebao biti spreman za taj događaj, odnosno da je mogao na njega bolje reagirati.“

*Vanjski uzroci*, kako sama riječ kaže; nastaju izvan organizacije u okolini te se smatra da organizacija nema bitnog utjecaja na njih. Prema literaturi, treba razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje PR-sektor ne može utjecati, ali one bitno ograničavaju njegove akcije.“To su jednostavno dani uvjeti, odnosno ograničenja o kojima ne valja puno razmišljati nego ih treba prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih“ (Sučević 2010: 15).

Krize nisu moguće samo izvan organizacije već se one događaju i unutar same organizacije. Onoliko koliko je tvrtka zdrava i jaka iz nutra toliko će biti jaka i prema van. Krizne situacije mogu biti razne kao što su: narušeni međuljudski odnosi, loša organizacija rada, nestručnost i nemoral Uprave, bolestan rivalitet, nedostatak komunikacije, korupcija, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata i drugo.

## **2.5. Vrste kriza**

Uzroci krize mogu biti vrlo široki i promjenjivi od situacije do situacije, ali ono u čemu se većina stručnjaka slaže jest to da je svaka kriza priča za sebe, te da joj kao takvoj treba i pristupati. Ako bi pokušali sve te krize objediniti i svrstati u skupine možemo dobiti određene vrste kriza kako ih Novak dijeli na:

### ***1. "Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu***

S obzirom na okolinu krize mogu biti: Krize fizičke naravi, otkaz ili loš rad tehnologije, Krize javnog mnijenja, Krize zbog pogrešaka Uprave, Krize gospodarsko-političke okoline.

### ***2. Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja***

Iznenadne krize i Prikrivene krize.

### ***3. Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje“***

Neobične krize i percepcijske krize koje dobivaju na važnosti zbog načina na koji mediji izvještavaju o njima kao što je i ovaj promatrani slučaj Karlovačke pivovare. Zbog lošeg

načina komunikacije prilikom nastanka krize postali su zanimljiviji hrvatskim medijima pa tako i javnosti koja je stvorila osuđivački sud te pridonijela nastanku ovako velike krize. (Novak 2001: 43).

Krize su nepredvidiva događanja koja mogu imati i obično imaju za posljedicu nezgodu, neugodu, katastrofu ili ponekad mogu završiti i pozitivno.

## **2.6. Faze i razvoj krize**

Smatra se kako je proces poslovne krize ograničenog trajanja. Osmanagić- Bedenik navodi kako ograničenost podrazumijeva da postoji početak i kraj; da će poduzeće trajno ili privremeno prebroditi krizu ili će nestati u svom dosadašnjem obliku. Trenutak u kojem se kriza počinje razvijati u jednu ili drugu stranu, on naziva *točkom preokreta*. Stoga, vrlo je važno u kojem ćemo stadiju uočiti krizu, o čemu uvelike ovisi stupanj ovladavanja krizom.

Osmanagić Bedenik (2010: 106-108) ističe naredne faze procesa krize:

Potencijalna, Latentna i Akutna faza.

Za potencijalnu krizu kaže da to nije stanje krize, već samo mogućnost pojave krize. Pažljivim planiranjem te misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica mogu se smanjiti mogući rizici. “Time se, međutim, neće izbjeći pogrešan razvoj, no mogu se pravovremeno uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika. Dakle, potencijalnu krizu ne obilježavaju nikakvi simptomi, već ona predstavlja kvazi normalno stanje. Međutim, latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji, no teško ju je identificirati uobičajenim instrumentima. Takvu krizu karakterizira veliki vremenski horizont djelovanja: osim uočavanja vlastitih slabosti i snaga te vanjskih prilika i opasnosti, ostaje vremena da se razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Autor smatra kako su poslovne krize bez prethodnog upozorenja relativno rijetke. Ipak, menadžment takve rane signale često ignorira, fokusirajući se isključivo na poslovni razvoj što često produbljuje krizu i vodi do stečaja.

Prema promatranju studije slučaja može se reći da je Karlovačku pivovaru zahvatila akutna kriza. Ova faza podrazumijeva mali vremenski horizont, a veliki pritisak za brzo djelovanje. Sada je potrebno donositi brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, tako da su akutne krize značajan generator promjena. Akutna kriza može biti ovladiva ili neovladiva a nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća i u

tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize, stoga su konačni izlazi sanacija ili likvidacija.

Međutim, Novak (2010: 127) kaže kako je, američki stručnjak za krizni menadžment Peter McCue ( u Regester, Larkin, 1997.) , možda najbolje opisao tijek krize:

*„Posebna interesna skupina (aktivna javnost) u javnost šalje negativnu informaciju i time aktivira alarm. Mediji svojim izvještavanjem o događaju stvaraju osjećaj (sveopće) opasnosti. Pogođeno poduzeće se na to odaziva izjavom, koja se više temelji na činjenicama nego na osjećajima, u kojoj tvrdi da su njihovi proizvodi ili usluge potpuno sigurni. Zbog negativnog izvještavanja o događaju javnost postaje zabrinuta te počinje izbjegavati „upitne“ proizvode, zbog čega pada njihova prodaja. Ohrabreni akteri (začetnici krize) u javnosti pojačavaju kampanju protiv pogođenog poduzeća, a mediji zahvalno izvještavaju o svemu što akteri krize izjavljuju. Pogođeno poduzeće ulaže velike napore u smirivanje javnosti i povećanje prodaje.“*

Nakon nekog vremena problem i kriza se polako zaborave, a pogotovo kada se ulažu veliki naponi u tom smjeru. Tijekom određenog vremena prošla događanja se proučavaju i pokušava se iz njih nešto naučiti kako se ista stvar ne bi ponovila i kako bi tvrtka bila spremnija za neku od slijedećih kriza. Vijesti prošlih kriza izblijede tako da mediji pronalaze nove informacije od kojih stvaraju vijesti i plijene pozornost javnosti.

Početkom 90-ih godina Hanworth i Menge (Regester, Larkin, 1997) predstavili su vlastiti model razvoja krize po kojem će se pokušati analizirati situacija slučaja Karlovačke pivovare u istraživačkom dijelu rada.

Dvojac je model opisao kao ciklički proces, sastavljen od četiri stupnja: "Izvor ili potencijalna opasnost; Jačanje ili rastuća kriza; Stvarna ili kritična kriza i Rješavanje ili smirivanje krize" (Novak 2010: 128-129).

#### 1. STUPANJ- izvor: potencijalna opasnost

Smatra se da u ovoj fazi menadžeri obično ne priznaju postojanje problema čemu je najvjerojatnije uzrok strah. Često se dogodi da u ovom stupnju još ne prepoznaju opasnost te se radije posvećuju drugim, strasnijim događajima, jer im još uvijek nije potpuno jasno u kojem će smjeru (pozitivnom ili negativnom) situacija krenuti. Problemi u ovom stupnju još uvijek ne privlače veću pozornost i zanimanje javnosti.

## 2. STUPANJ – jačanje: rastuća kriza

Važno je da poduzeće odmah preuzme nadzor i brigu nad upletenim javnostima i oblikuje akcijske planove krizne komunikacije. Čim mediji osjete krizu, polako je počinju posredovati javnostima, koje počinju vršiti pritisak na poduzeće da prizna krizu u kojoj se nalazi.

## 3. STUPANJ – vrhunac: stvarna i kritična kriza

Smatra se da opasnost sad u potpunosti prerasta u krizu, dok poduzeće sve teže kontrolira nastalu situaciju. Uprava poduzeća sada mora bezuvjetno prihvatiti krizu i početi ju rješavati. U rješavanje krize spadaju uspješno komuniciranje s upletenim javnostima, otklanjanje nastale štete, analiziranje krizne situacije kako bi se spriječila ponovna eskalacija... Poduzeće se mora odazvati na sve događaje i biti vidljivo. U trenutku kada uprava poduzeća počinje komunicirati o svome položaju, kriza postaje „javna“, pa stoga i zanimanje javnosti sve više raste, kao i pritisci na poduzeće.

## 4. STUPANJ – rješavanje: smirivanje krize

Po završetku krize mediji gube zanimanje; svoju pozornost usmjeravaju na druge prijeteće opasnosti pa se tako smanjuje i pritisak na poduzeće. U ovoj fazi, prava mora analizirati situaciju koja se dogodila i razmisliti o preventivnim postupcima u novom poslovanju.

### **2.7. Posljedice krize**

"Osmanagić Bedenik navodi kako se posljedice krize najčešće definiraju kao oslobođenje iz zapletene situacije. Pojava teškoća često otkriva iracionalnost određenih pravila i pogleda, stoga je razvoj prouzrokovan krizom važan za napredak i evoluciju pojedinca, poduzeća i društva. Krize često vode novoj orijentaciji, odlučujućoj promjeni ponašanja te preispitivanju postojećih poslovnih ciljeva.

Kriza se uobičajeno doživljava s negativnom konotacijom, no posljedice krize se mogu promatrati i kao destruktivne i kao konstruktivne.

Osmanagić Bedenik kaže kako se u kronološkom slijedu poduzeće prvo susreće s destruktivnim posljedicama:

- Vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala
- Vlasnici mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala
- Društvo s osobnom odgovornošću može izgubiti privatnu imovinu

- Opasnost gubitka radnih mjesta, odgovarajućih primanja itd.
- Potpuno nova orijentacija zaposlenika može utjecati na koristi koje očekuju, poput primanja, osiguranja egzistencije, napredovanja i slično.
- Dobavljačima poslovna kriza znači zastoj u plaćanju, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca može značiti i vlastitu poslovnu krizu
- Konkurencija može u prvi tren profitirati od krize, no može osjetiti negativne posljedice ako kriza zahvati cijelu granu
- Regionalne i državne institucije također mogu osjetiti krizu poduzeća kroz smanjenje plaćanja poreza i socijalnih davanja, porast nezaposlenih, podmirenje državnih jamstava i druge posljedice na širu okolinu.

Zaključak kako poslovnu krizu obilježavaju samo destruktivne posljedice bio bi pogrešan, stoga ako se uzmu optimistični aspekti krize možemo govoriti o konstruktivnim posljedicama kao što su :

- Oslobađanje dodatne snage, veća spremnost okoštalih struktura na promjene, inovacije proizvoda i procesa, buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo u susret...
- Izazov poboljšanja organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila rukovođenja i načina surađivanja
- Zapostavljanje osobnih interesa za vlasnike i zaposlene, pojačan angažman, koncentracija na bitne izazove, jače okretanje budućnosti,
- Bolji odnosi s dobavljačima i kupcima, jačanje konkurentskih prednosti, niža nezaposlenost, te veća porezna, socijalna i druga davanja državi

Dakle, vrlo je bitno kako pogođeno poduzeće gleda na kriznu situaciju i koliko je spremno „uhvatiti se u koštac“ s postojećim problemima te ovladati dobrom komunikacijom.

„Shvaća li se kriza primarno kao neuspjeh i nedostatak vjere u vlastite sposobnosti, tada preteže negiranje krize, njeno zataškavanje, zanemarivanje njenih simptoma, čime se predviđaju pravodobno rano upozorenje i mogućnost konstruktivnih izlaza" (Osmanagić Bedenik 2010: 106).

Međutim, kriza se može shvatiti i kao dio svakodnevnog, poslovnog procesa koji unatoč odgovornosti i pažnji nije moguće isključiti, pa je nužno provesti dobru kriznu komunikaciju kako bi se izbjegle ili ublažile takve destruktivne posljedice.



### 3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

*"Bit će onako kako ja kažem! Što smo zreliji kao osobe ili kao društvo, drugim riječima, što smo neovisniji, ta nam rečenica, ili uvjerenje, postaju tragikomičnim, iako smo svjesni koliko znaju biti opasni. Ovo zbog toga što postajemo, i kao pojedinci i kao društvo, svjesni da će „biti onako kako odluči javnost“, ma što pod njom podrazumijevali i u bilo kojoj životnoj prigodi ili okolnostima.“ (Novak, 2010: 7)*

Javnost je danas vrlo jaka i moćna s toga joj je neophodno dati sve i točne informacije jer se kad-tad sazna prava istina i onda dolazi do većih problema nego da se informacija dala odmah i da se je bilo otvoreno i bez zamagljivanja. Istina je uvijek najbolja bez obzira kako teška bila jer se uvijek može oprostiti ako se pogriješi. Ukoliko se laže tada jedna laž vuče nove laži i nakon otkrivanja istine teško se oprašta.

Treba se zapitati u koliko smo kriznih slučajeva dobili istinitu i jasnu poruku o događaju, a koliko smo često svoj stav temeljili na informacijama iz raznih izvora dvojbene pouzdanosti. Smatra se da je za uspješno rješavanje krize potreban unaprijed napravljen plan koji se sastoji od strateškog plana rješavanja krize, te plana komunikacije u kriznoj situaciji - kaže dr. Bulajić u svom osvrtu (Bulajić, 2010). Nadalje, navodi da je „krizno komuniciranje interaktivni proces, a može se definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom, te nakon izbijanja krizne situacije.

Vrlo je bitno što se govori u javnosti i kakve se izjave daju jer se nekom neprimjerenom i nezgodnom izjavom može tvrtka dovesti u nezgodnu situaciju što kasnije može dugoročno stvarati probleme i može se negativno širiti te povezivati tvrtku s lošim stvarima. Stoga, možemo sažeti kako je glavni cilj kriznog komuniciranja zaštita reputacije organizacije te održavanje njezina javnog ugleda kroz prikupljanje, obrađivanje i plasiranje informacija.

Coombs (2007) ovakvu zadaću dijeli u tri faze krizne komunikacije. *Pretkrizna faza* obuhvaća prikupljanje informacija o mogućim rizicima, obuku ljudi za potencijalne događaje, te donošenje odluka o upravljanju u krizama. *U kriznoj fazi*, prikupljene informacije obrađuju se radi donošenja ključnih odluka i kriznih poruka koje se sada plasiraju javnostima. *U postkriznoj fazi* vrši se analiza provedenog strateškog plana, a pojedincima se komuniciraju posljedice i promjene koje je kriza uzrokovala.

### **3.1. Faze krizne komunikacije**

#### **3.1.1. Pretkrizna faza**

Uključuje predviđanje i prepoznavanje potencijalnih kriznih situacija. Takva prevencija podrazumijeva izradu plana kriznog menadžmenta, odabir i obuku tima za krizni menadžment, provođenje vježbi radi testiranja, te oblikovanje komunikacijskih poruka.

U plan kriznog menadžmenta, Coombs uključuje važne kontakt podatke, podsjetnike za uobičajeno postupanje u kriznoj situaciji i formulare pomoću kojih se dokumentiraju odgovori na neku prošlu krizu, što bi trebalo skratiti vrijeme same reakcije na postojeću krizu. Međutim,

Coombs kaže kako je ključno taj tim osposobiti za komunikaciju s medijima prilikom krize, a kao neke od osnovnih principa takovog komuniciranja "navodi: Izbjegavati frazu „bez komentara jer ako organizacija ne preuzima kontrolu i ne komunicira tada mediji mogu potražiti druge izvore informacija, a javnost može posumnjati da organizacija nešto skriva; jasno prezentirati informacije i izbjegavati upotrebu žargona ili stručnih termina, u suprotnom slučaju, javnost može pomisliti da ih organizacija namjerno nastoji zbuniti kako bi nešto prikrila; biti samouvjeren pred medijima; glasnogovornik mora ostvariti kontakt očima te izbjegavati govorne disfluencije kao što su „hmm“, „uh“ i ostale geste koje odaju nervozu; svim potencijalnim glasnogovornicima pružiti najvažnije informacije o krizi te ih upoznati sa ključnim porukama koje organizacija pokušava poslati u javnost; upoznati zaposlenike s krizom i kriznim ponašanjem jer zaposlenici žele znati kako će nastala situacija utjecati na njihov položaj u organizaciji, a mogu služiti i kao dodatni informacijski kanal prema javnosti; pokazati brigu zbog nastalog problema, njegovih posljedica i ljudi koji su njime pogođeni ili će to tek biti. Iako pokazivanje zabrinutosti može ostaviti dojam rutinskog postupanja, njegovo odsustvo može uvelike naštetiti organizaciji stoga je od velike važnosti pružiti podršku žrtvama krize.

Ponekad je potrebno da organizacija pokaže i više od pukog pokazivanja zabrinutosti te ponudi žrtvama i njihovim obiteljima psihološko savjetovanje povodom traume" (Coombs 2007).

Što se tiče komunikacijskih poruka za javnost, Coombs predlaže upotrebu predložaka za poruke namijenjene javnosti, primjerice izjava top menadžmenta, konferencija za medije i

slično. U tim bi se predlošcima ostavile praznine na mjestima koja će se popuniti informacijama relevantnim za određenu krizu kada ona nastupi.

### **3.1.2. Faza odgovora na krizu**

Novak kaže kako je strateški način razmišljanja u krizi vrlo važan dio krizne komunikacije, gdje je temeljni cilj nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća te usmjeravanje na odnose s medijima i svim drugim javnostima.

*"U modernom društvu vladaju informacije. Zbog napretka tehnologije svi smo stanovnici „globalnog sela“, npr; ono što se dogodi u Indiji za nekoliko minuta postaje vijest u cijelom svijetu. Nijedna nesreća, katastrofa, nezgoda ili nešto slično ne mogu ostati skriveni od očiju javnosti. Strategija koja (guranja glave u pijesak) u krizi se ne smije dopustiti"* (Novak 2010: 160).

Na samom početku krize postoji vrlo malo činjenica i informacija, zato su moguća česta nagađanja upletene javnosti i opće javnosti o samim uzrocima i posljedicama krize. Da bi Uprava poduzeća reagirala na najbolji mogući način, njezina strategija mora sadržavati tri nezamjenjive "akcije: Trenutačni komunikacijski odaziv u prva 24 sata, točne odgovore na glavna pitanja medija (tko, što, kada, gdje, zašto i kako?), prikaz žaljenja ili postupaka za uklanjanje posljedica" (Novak, 2010: 160).

Najveći problem nastaje kada se medijima ne daju informacije o nastalom slučaju jer tada mediji kreću s kreiranjem svojih priča i kreacija. Iz toga sve samo može izaći loše jer se na taj način ne mogu stvari kontrolirati. S toga medijima se moraju davati informacije kako se sve relativno kretalo u nekom smjeru kojemu organizaciji može pomoći.

Vrijeme u kojem nastane tišina kao stvoreno za nastanak glasina i iskrivljenog prikaza događaja, pogotovo ako se poduzeće uopće ne odazove. Ako do reakcije poduzeća ne dođe u prva 24 sata informacijska praznina se produbljuje, što znači da će javnost kao glavnog krivca navesti poduzeće, a to će njegovom ugledu donijeti nepopravljivu štetu, ističe Novak. Nadalje, Upravu će se smatrati nekompetentnom i zbunjenom, držeći da ona možda čak i skriva činjenice, a mediji će potražiti drugi izvor informacija (svjedoka događaja ili neovisnog stručnjaka).

Ključnu ulogu ima i osoba ovlaštena kao predstavnik za medije, odnosno glasnogovornik. On tijekom krize medijima daje najnovije i točne informacije, a ipak zadržava komunikaciju u

određenom okviru. Javnosti žele znati kako će kriza utjecati na njih, stoga se glasnogovornik treba postaviti u položaj javnosti kojima su te obavijesti namijenjene.

"Ton njegova komuniciranja mora biti osoban; izrazi sućuti, u slučaju ozlijeđenih ili poginulih, mogu značiti više od nabrojanja činjenica" (Lerbinger prema Novak 2010: 163).

Njegova je glavna zadaća svim upletenim javnostima posredovati istu priču; mora biti dobro obaviješten o cjelokupnoj situaciji, mora preuzeti glavnu ulogu i u komunikaciji s radnicima te biti na raspolaganju medijima. Glasnogovornik ne smije predugo čekati s objavom novih informacija, jer to može prouzročiti sumnjičavost i nagađanja. Ali, istodobno, poduzeće treba imati dovoljno vremena za pripremu činjenica o uzrocima i mogućim posljedicama krizne situacije. Također, on mora uvijek naglasiti kada će opet biti na raspolaganju za sve medijske upite. Isto tako, Novak dodaje kako treba biti otvoren.

"Ako mu još nisu poznate sve činjenice, treba izjaviti da je poduzeće usmjerilo sav svoj trud i napore da ostvari kontrolu nad nastalim položajem i da smanji opasnost, te da je istraga uzroka nastanka krize u tijeku. Morao bi objasniti kako još ne zna sve važne pojedinosti, te da bi nepotpunim informacijama samo obmanjivao javnost" (Novak, 2010: 164).

Baš svaka kriza podrazumijeva i suočavanje s medijima. Mediji „u ime javnosti“ bdiju nad poslovanjem poduzeća i utječu na njihove postupke. Tako oni, kao neformalni „zastupnici“ društva u krizi imaju važnu ulogu u prosuđivanju događaja i njihovih učinaka, stoga ih, navodi Novak, poduzeće treba gledati kao „najdragocjenije klijente“ čijim željama i potrebama treba ugoditi. Nesreće zanimaju ljude i novinari zato izvješćuju o njima.

„Osobno pogođenima to je strašno: mediji kao da žive od tuđih nesreća, novinari se doimaju kao lešinari. Što je više žrtava i krvi, nesreća je medijima privlačnija. Kada se dogodi nesreća, pojedince i organizacije može uništiti ne samo to što se stvarno događa, nego i ono što se o tome priča“ (Verčić et al. 2004: 12).

Dakle, poštivanje profesionalnih zakona komunikacije od strane poduzeća neophodno je za rješavanje nastale, krizne situacije; ali i obratno, gdje i mediji ovise o suradnji s takvim izvorima informacija. Takve novosti se dobro „prodaju“ i javnosti od medija očekuju da oni bdiju nad takvim događajima kao „psi čuvari“ te da ih obavještavaju i upozoravaju o njihovom tijeku. Novak kaže da mediji objavljuju mnogo više od običnog izvještavanja o

krizi te oni selekcijom događaja određuju koje će tretirati kao krizne, dok novinari istražitelji mogu „iskopati“ i nove krize poduzećima (Novak 2010: 165).

Stoga, za lakše razumijevanje empirijskog dijela na studiji slučaja u kriznoj situaciji, odnosima s medijima posvetit će se zasebno poglavlje u nastavku rada.

Kada kriza već nastupi organizacija, prije svega, želi popraviti ugroženu reputaciju. Coombs (2007) je sažeo načine na koje to obično organizacije i čine:

1. Napada optužitelja: krizni menadžment konfrontira osobu ili skupinu koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom.
2. Poricanje : krizni menadžment tvrdi da krize nema, kao što je Pivovara tvrdila da je nastala kriza uzrokovana vanjskim faktorom
3. „Žrtveni jarac“: za krizu okrivljuju neku osobu ili skupinu izvan organizacije.
4. Izgovori: krizni menadžment umanjuje odgovornost organizacije poričući zlu namjeru ili tvrdi da nije bilo moguće kontrolirati nastale uzroke krize.
  - Provokacija – kriza je bila rezultat tuđih poteza.
  - Osporivost – nedostatak informacija o događajima koji su doveli do krize.
  - Iznenadnost – nedostatak kontrole nad događajima koji su doveli do krize.
  - Dobre namjere su imali.
5. Opravdavanje: krizni menadžment umanjuje percipiranu štetu od krize.
6. Podsjećanje: pokušavaju podsjetiti javnost na sva dobra djela organizacije u prošlosti.
7. Dodvoravanje: krizni menadžment hvali dionike i njihove poteze.
8. Kompenzacija: nude novac ili poklone žrtvama krize.
9. Isprike: navode da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traže od dionika oprost

Coombs u nastavku navodi kako ne zahtijevaju sve krize popravak reputacije nego je često dovoljno pružiti informacije i pokazati zabrinutost za nastalu situaciju i njezine dionike. Što slijedi, da je poštivanje zakonskih i etičkih normi neizmjerljivo važno u svladavanju kriza. Kao što je ranije navedeno, svaka je kriza priča za sebe i svaka organizacija sama odlučuje kako će postupiti u njoj. Međutim, dok popravljaju ugled i štite profit te svoje mjesto na tržištu, organizacije vrlo često zaboravljaju baš na taj segment etike u svome radu. Stoga će se etičkim normama organizacija ali i novinara posvetiti dio u nastavku.

Za popravak nastale reputacije, Coombs navodi da je najbolje koristiti se atribucijskom teorijom koja kaže da si ljudi nastoje objasniti zašto se nešto događa. Ako

dogadađ nastupi naglo s negativnom konotacijom, ljudi će odgovornost pripisati situaciji ili osobi koja je povezana s tom situacijom. Takvo pripisivanje atribucija stvara emocije i utječe na odnos prema onima koji su uključeni u sam događaj. Ljudi često krive samo organizaciju, a ako se to dogodi, Coombs navodi tri negativne reakcije koje tada nastanu: loša reputacija organizacije, smanjena namjera kupovine proizvoda te mogućnost negativnog javnog mnijenja. Stoga se u literaturi nude dva koraka u rješavanju reputacijske prijetnje. Prvi korak jest odrediti temeljni tip krize gdje se najviše promatra kako mediji i dionici definiraju krizu.

To su:

*Kriza u kojima je organizacija žrtva: minimalna odgovornost*

- Prirodne katastrofe (potresi, poplave, požari i slično)
- Glasine: netočne i štetne informacije koje kruže o organizaciji
- Nasilje na radnom mjestu
- Manipuliranje proizvodom / zlonamjernost: vanjski činitelj prouzrokuje štetu

*Kriza nesretnog slučaja: niska odgovornost*

- Propitkivanje: dionik ukazuje na neodgovarajući način poslovanja organizacije
- Tehnička pogreška: kvar u pogonu uzrokuje industrijsku nesreću
- Kvar na proizvodu

*Kriza koja se mogla spriječiti: vrlo visoka odgovornost*

- Pogreška s ljudskim faktorom: ljudska pogreška dovela do industrijske nesreće
- Kvar na proizvodu uzrokovan ljudskom pogreškom
- Organizacijsko nedjelo: potez organizacije koji dovodi u opasnost dionike i/ili krši zakone

Kroz drugi korak obavlja se analiza otegotnih okolnosti koje su se dogodile uslijed neke krize u prošlosti te nudi prakse popravka nastale reputacije:

1. Svim žrtvama ili potencijalnim žrtvama krize potrebno je pružiti relevantne informacije, što predstavlja već polovicu rješavanja nastale situacije
2. Sve žrtve bi trebale dobiti podršku u obliku korektivnih akcija i savjetovanja povodom traume, odnosno pružiti im „brižan odgovor“
3. U krizama s minimalnom ili niskom odgovornošću potrebno je primijeniti strategiju izgovora i/ili opravdavanja.

4. Ako se radi o krizi s visokom odgovornošću organizacije nužno je upotrijebiti način kompenzacije i/ili isprike.
5. Strategija kompenziranja koristi se svaki put kada su žrtve ozbiljno oštećene
6. Svaka osnovna strategija može uključivati podsjećanje na dobre strane organizacije u prošlosti
7. Krize nastale glasinama moguće je umanjiti poricanjem i/ili protunapadom na optužitelja (Coombs 2007).

### **3.1.3. Komunikacija nakon krize**

Nakon završetka krize poduzeće se treba što prije vratiti u normalan život i poslovanje. Međutim, najveća je pogreška brzo zaboraviti krizu. Novak (2010: 172) kaže da iskustva mogu biti poučna samo ako ih temeljito analiziramo. Dakle, nakon krize uprava mora utvrditi što je u krizi djelovalo a što nije, tko je trebao pomoć a tko nije itd. U analizi krizne komunikacije nekog poduzeća sve se više posvećuje pozornost odnosima s medijima tijekom spomenute situacije.

Stoga, Novak (2010: 173) predlaže neka pitanja koja si organizacije sve češće postavljaju u evaluacijskom dijelu krize: Koji su mediji i kako izvještavali o krizi u poduzeću?, Koji je bio domet izvještaja (regionalni, nacionalni ili svjetski)?, Kako su novinari komentirali događaje?, Kakve podatke imamo o javnosti koju su oni obavještavali?, Je li se izvještaj temeljio na racionalnom ili osjećajnom gledištu?, Jesu li izjave uprave bile predstavljene u cijelosti?, Jesu li sindikati, država, nadzorni odbor i dr. dali izjave? Kakve?

Prema tome, može se zaključiti da su odnosi s medijima, u kriznim situacijama nekog poduzeća, od ključnog značaja za rješavanje iste situacije.

## 4. ODNOSI S MEDIJIMA

### 4.1. Što su odnosi s medijima?

U brizi za zaštitu imena i ugleda poduzeća, uprava treba biti svjesna uloge medija u stvaranju i/ili uništavanju reputacije, ponajviše u kriznoj situaciji.

*"Odnosi s medijima su kao i novinarstvo, djelatnost koju ljudi obavljaju najčešće profesionalno za neko poduzeće ili za kakvu instituciju, organizaciju, pokret, pojedinca pa, čak, i za ideju. Njihov je sadržaj praćenje i analiza priloga objavljenih u medijima i njihovih učinaka na nama važne skupine ljudi i na javno mnijenje u cjelini; kreiranje, planiranje, ostvarivanje i vrednovanje različitih aktivnosti kojima obavještavamo i uvjeravamo javnost te raspravljamo i pregovaramo s novinarima i njihovim čitateljstvom..."* (Verčić et al. 2004: 14).

Dakle, pojednostavljeno, možemo reći da se odnosi s medijima bave onime što ljudi misle o nekom poduzeću ili bi mogli misliti na temelju informacija koje im masovni mediji nude. Za takav korelacijski odnos ključne su osobe za odnose s javnošću te novinari kao posrednici i kao javnost. Ali treba naglasiti kako odnosi s medijima nisu tek puko služenje interesima poslodavca, nego oni kreiraju određen pogled na organizaciju i njezinu ulogu u okolini u kojoj djeluje, a to podrazumijeva transparentan i društveno odgovoran način poslovanja.

Verčić i ostali autori kažu kako nije ni bitno je li organizacija zakonski obvezana strogo voditi brigu o transparentnosti, ali je izrazito bitna njezina otvorenost prema medijima. Ljudi su općenito skloniji poznatim nego nepoznatim ljudima i stvarima, stoga poznatima poklanjaju uvijek više povjerenja nego nepoznatima te su im spremni čak „progledati kroz prste“ kad im se omakne greška zbog koje izraze žaljenje. (Verčić et al. 2004).

Vodeći se ljudi danas moraju susretati s medijima ukoliko žele preduhitriti pojavu straha od nepoznatog,

Do sad je u radu objašnjen pojam odnosa s javnošću te čime se ta disciplina bavi, dok je drugi važan dionik u ovom uzajamnom odnosu, svakako, novinar.



## 4.2. Novinari kao posrednici i kao javnost

„Novinarstvo je profesija koja ljude obavještava, osvješčuje, pruža razonodu i zabavlja. Prema Kodeksu časti hrvatskih novinara iz 2001. godine novinar je obvezan iznositi istinitu, uravnoteženu i provjerenu informaciju. Jer novinarstvo je i društvena institucija čija je uloga da nadzire sve one koji raspolažu društvenom, gospodarskom i političkom moći. Zbog toga neki o novinarima govore kao o „čuvarima demokracije“ (Verčić et al. 2004: 20).

Kaže se da je u središtu novinarstva vijest o nekom događaju, međutim događaj sam po sebi nije vijest ako o njemu netko ne izvijesti. Stoga, važnost novinarske selekcije događaja igra veliku ulogu u kreiranju društvenog mnijenja i mišljenja od kojeg ovise gotovo sve osobe i institucije. Promatrani s gledišta organizacije, novinari zauzimaju prostor između organizacije i njihovih dionika, javnosti i tržišta. Međutim, mnogi ih zbog toga gledaju kao pasivne posrednike koji samo prenose poruke od organizacije do ciljanih javnosti. Ali, osobe iz odnosa s medijima trebaju biti svjesne da je to , dakako, pogrešno. Novinari jesu posrednici između organizacije i njezinog društvenog okoliša, ali nipošto nisu nijemi promatrači niti kuriri, nego su i sami dio tog okoliša.

"Novinari su naši dionici, često i javnost, pa čak i aktivisti" (Verčić et al. 2004: 29).

Poznato je da novinari nisu učeni samo hladno prenositi priopćenja o objektivnim činjenicama, nego je jedini mogući način novinarskog rada, upoznavanje subjektivnih činjenica i pisanje o njima u obliku zanimljivih vijesti i živih priča. Naposljetku, sve su društvene činjenice subjektivne po tome što nisu same po sebi dane, nego su društveno stvorene. Tako i novinari aktivno sudjeluju u tom procesu imenovanja i formiranja svijeta. Smatra se da nam novinarstvo donosi svijet i nas donosi svijetu. Novinari uvijek predstavljaju zainteresiranu javnost u svoje vlastito ime, u ime svoje publike i u ime javnog mnijenja u cjelini; sto se prema njima tako treba i odnositi.

"Moramo ih poznavati, razumijevati i nastojati s njima održavati dobre odnose. Nije nužno da budu baš prijateljski, ali to moraju biti korektni odnosi poštovanja i uvažavanja, ukratko, moraju biti profesionalni" (Verčić et al. 2004: 31).

Verčić i ostali kažu da je s novinarima preporučljivo biti ljubazan. Ako netko i vjeruje u jedanaestu Božju zapovijed („Ne daj da te uhvate u kršenju prethodnih deset“), to još nije razlog da bjesni na novinara koji ga je uhvatio „spuštenih hlača“. Novinari se trude obaviti

svoj posao kao što i dionici odnosa s medijima obavljaju svoj. Oni se međusobno razlikuju, ali u suštini obavljaju isti posao za koji je ključan korelacijski odnos.

### **4.3. Medusobna ovisnost**

Djelatnici za odnose s javnošću i novinari zapravo se nalaze u uzajamno ovisnom i korisnom odnosu, ponekad kao protivnici, ponekad kao kolege koji surađuju u vlastitom interesu. Ali, Cutlip i autori kažu da, katkad, djelatnici za odnose s javnošću manipuliraju medijima, budući da imaju više izvora informacija te mogu kontrolirati pristup njima. Barem jednako toliko često, mediji sprečavaju te djelatnike da neku informaciju puste u javnost. "Ukratko, u odnosu između djelatnika za odnose s javnošću i novinara vlada dinamična napetost, koja je „čvrsto ukorijenjena u novinarskoj kulturi" (Cutlip et al.2003: 325).

Da bi bili uspješni u svojoj posredničkoj ulozi i djelatnici za odnose s javnošću i novinari moraju održavati dobre odnose. No, to nije lak posao kako kažu autori. Glavni direktori i drugi linijski menadžeri često su sumnjičavi prema medijima, baš kao što su i mediji po prirodi sumnjičavi prema osobama koje se „gura“u središte pozornosti. Djelatnici organizacija nerijetko se žale da je tisak sklon senzacionalizmu; da novinari ne rade kako treba; da vade stvari iz konteksta, da iskrivljuju činjenice tako da im se one uklope u priču i slično. Dok s druge strane, novinari uzvraćaju da organizacije nikada ne govore potpunu istinu; da im često ostane informacijska praznina; da organizacije nisu omogućile prave osobe za izjavu; da sve što dobiju kao priopćenje, zapravo jest PR smeće itd.

Zbog stalnog sukoba interesa, odnos između novinara i djelatnika za odnose s javnošću je odnos suparništva. Čini se da takav odnos, star najmanje sto godina, služi javnom interesu i potrebama sustava javnog informiranja.

"Chester Burger, bivši urednik CBS-a i iskusni savjetnik za odnose s javnošću, kaže da su mediji "često nepravedni, nerazumni i jednostavno u krivu. No čak ako nama i nisu prijatelji, oni su najbolji prijatelji nacije, i mi bismo im zbog toga trebali biti zahvalni" (Cutlip et al. 2003: 330).

Zbog uloge „vratara“ što je novinari i urednici igraju u medijima, djelatnici za odnose s javnošću imaju samo jedan izbor zaslužiti i zadržati poštovanje novinara, pa tako i javnosti. Upravo zato, poštivanje zakonskih i etičkih normi ponašanja moralo bi biti najniža granica prihvatljivog, no, nažalost, i one se često krše.

## 5. ZAKONSKE I ETIČKE NORME PONAŠANJA

### 5.1. Etika u odnosima s javnošću

Svaka rasprava o profesionalnom statusu odnosa s javnošću nužno započinje etičkim pitanjima. Cutlip i autori kažu da je Kodeks profesionalne etike zapravo ono što razdvaja profesionalna od neprofesionalnih zanimanja. Stoga, etička pitanja danas imaju dodatnu važnost, jer profesionalci nikad prije nisu toliko utjecali na odluke koje pogađaju svaki segment društva. Etika i profesionalizam su postali globalna briga, a društvena odgovornost prestaje biti tek lokalno pitanje. Međutim, mnogi kritičari smatraju da je nemoguće da odnosi s javnošću budu etični te etiku smatraju njezinim oksimoronom, jer je sama praksa srodna manipulaciji i propagandi. Da bi struka postigla određeni status u društvu potrebno je da organizacija prihvća korpus profesionalnih normi koje se obično naziva **etičkim kodeksima**. S razvojem profesionalizma i osjećajem kohezije, raste i briga za profesionalne standarde, pa se mnogi djelatnici nastoje ozbiljno kvalificirati u moralnom smislu, dok ih drugi vide kao hrpu nepotrebnih frazi. Glavni etički kodeks u Sjedinjenim Američkim državama (koji se uzima kao model po kojem se pišu kodeksi u nacionalnim udruženjima) jest:

"Kodeks profesionalne etike Američkog društva za odnose s javnošću" (PRSA) usvojen 1954. Godine, te revidiran 1959, 1963, 1977, 1983. i 1988" (Cutlip, Center i Broom, 2003: 165). Ovim kodeksom se članovi PRSA-e, između ostalog, obvezuju da će u odnosima prema javnostima njegovati istinitost, točnost, pravednost i odgovornost. Neki od glavnih kodeksa po kojima se vode stručnjaci na našem području zasigurno su i "Etički kodeks HUOJ-a, International Public Relations Association (IPRA) i IABC Code of Ethisc for Professional Communicators" (<http://www.prglas.com>, 2013).

Ti se kodeksi ne razlikuju uvelike od zemlje do zemlje, a svima im je zajedničko to da nastoje utvrditi opća moralna načela etičkog ponašanja, kao što je fokus na dostojanstvo i poštivanje ljudskih prava te iskrenu komunikaciju.

"Krizno komuniciranje, posebno, stavlja pred organizaciju i odnose s javnošću niz etičkih pitanja. Moralnost svakog pojedinca, organizacije i same struke nalaže govoriti istinu o uzrocima i posljedicama nastale krize. „Što se tiče samog sadržaja u komunikaciji s novinarima nipošto ne smijemo zataškavati činjenice ili negirati krizu. Postojanje krize odmah moramo priznati te potom iznijeti što činimo i što ćemo učiniti kako bismo ju prevladali i

neutralizirali njene posljedice“. Također navodi da ne treba javno spekulirati o nekoj činjenici za koju ne znamo je li istinita, ne treba umanjivati problem ili važnost ozbiljne situacije, te da treba pripaziti s informacijama o uključenim i/ili oštećenim dionicima. Dakle, smatra se da kriza predstavlja najosjetljivije stanje u kojem se posebno treba držati svih propisanih etičkih načela struke" (Skoko, 2006: 249).

Deklaracija načela u Etičkom kodeksu kaže: „Načela naše struke zasnivamo na temeljnim profesionalnim vrijednostima i dostojanstvu pojedinca. Uvažavamo dostojanstvo svake osobe i vodimo se poštivanjem ljudskih prava i nediskriminacije, a posebno prava na slobodu mišljenja i izražavanja, slobodu okupljanja i slobodu medija, koja su nužna za dobru praksu odnosa s javnošću. U zaštiti interesa klijenata i poslodavaca zalažemo se za unapređenje komunikacije, razvijanje razumijevanja i suradnje različitih pojedinaca, skupina i institucija društva“ (www.huoj.hr, 2013).

U nastavku Kodeksa stoji da su temeljne vrijednosti članova HUOJ-a: stručnost, integritet, zagovaranje, nezavisnost, pravičnost te odanost onima koje predstavljaju ali i spram javnog interesa.

U stavku 4. Načela dobrog poslovanja (Etički kodeks HUOJ) stoji da načela podrazumijevaju:

- **Profesionalnu neovisnost** - iskren i odgovoran odnos prema javnostima i javnom interesu, uz poticanje razmjene provjerenih i točnih informacija.
- **Profesionalnu sposobnost** - preuzimanje poslova i odgovornosti u skladu sa znanjem, iskustvima i kompetencijama.
- **Transparentnost i ukazivanje na sukob interesa**
- **Povjerljivost** - odgovarajuća zaštita privatnih i povjerljivih informacija
- **Održavanje profesionalnih standarda** – za jačanje povjerenja javnosti u profesiju

Odnosi s javnošću kroz etiku imaju za cilj istraživanje javnih pitanja, a ne iskrivljavanje, zamagljivanje i istiskivanje.

"Cutlip i autori slažu se da nas ovaj društveni aspekt profesionalne etike podsjeća da pojedinačni djelatnici, ali i čitava profesija, moraju imati na umu dobrobit čitavog društva dok služe svojim klijentima. Odabirom profesije, djelatnik preuzima na sebe i njenu društvenu odgovornost, baš kao i znanje, vještine i povjerenje. " (Cutlip, Center i Broom, 2003: 148).

Kao što se može vidjeti praktičari odnosa s javnošću na neki način su predstavnici moralne komunikacije društva te im odgovornost i moral moraju biti prije ispred privatnih interesa i ispred osobnog probitka.

Dakle, pristup do javnih informacija treba biti slobodan, a djelatnici odnosa s medijima, kao glavni izvori, to trebaju pružiti. Izvori javnih informacija zato su dužni brinuti o organiziranom i sređenom posredovanju tih informacija novinarima, pa ih i zakon obvezuje na organiziranje službe za medije i imenovanje osobe koja će je voditi.

Kao što je do sada navedeno, u ovom korelacijskom odnosu, ne moraju samo djelatnici za odnose s javnošću poštivati etičke norme i pravila, nego su i novinari ti koji ih moraju slijediti kroz svoju struku.

## **5.2. Prava i dužnosti novinara**

"Novinari su čuvari demokracije. Bez njih se ne može osigurati transparentnost i javnost rada javnih i privatnih vlasti, vođenje javnih rasprava u društvu, a ni upoznavanje najvećeg dijela svijeta u kojem živimo. Dajući nam informacije, podižući razinu naše svijesti, omogućujući nam razonodu i zabavu, novinari obavljaju važan društveni posao, zbog čega im sva demokratska društva priznaju određena posebna prava, ali im istodobno nalažu i određene posebne obveze" (Verčić et al. 2004: 35).

Mediji su se sve više počeli koprcati na spomen etike, a pogotovo što se tiče, manipulacije, senzacionalizma, povreda dostojanstva čovjeka, skandala, govora mržnje što novinarstvu zadaje veliki udarac i nepopravljive probleme.

Prof. Vilović kaže da „časni novinar“ izvještavajući istinito, pošteno i točno obavlja iznimno odgovoran posao.

U 21. stoljeću novinari imaju velikih problema i dvojbi u određenim situacijama, nametanjima, utjecaja od strane: korporativnog novinarstva, pritisaka oglašivača, borbe za vlastiti probitak i život na medijskom tržištu, monopola medijskih konglomerata i utjecaja vlasnika. Tabloidizacija medija dodatni je problem, a pogotovo masovni mediji koji se vode kao biznis, a time se novinarstvo pretvara u zabavu, a ne ono što ono jest, izvještaj o novonastalim situacijama. S obzirom na situaciju i događanja etika dobiva na važnosti u samom novinarstvu što je intenzivnije u odnosu na prošlost.

"Novinarstvo je poziv koji je neprekidno pred očima i sudom javnosti te nigdje pogreške nisu tako očite i tako lako vidljive kao u masovnim medijima. Malović i autori kažu da je ponekad

neshvatljivo kako se mogu objaviti takve gluposti, netočnosti ili pak nespretnosti. Masovni mediji vrve pogreškama, a danas te pogreške mogu izazvati velike i dalekosežne posljedice jer obično nanose nepopravljive štete osobama ili institucijama o kojima se piše" (Malović-Ricchiardi-Vilović, 2007: 34).

Stoga, donošenje novinarskih profesionalnih odluka sadrži i brojne etičke dvojbe koje se javljaju prigodom izvještavanja. Ponekad, kada u žaru svoje profesije žele izvijestiti javnost o tome što se zaista događa, upozoriti na neke nepravilnosti, prozvati one koji rade protiv opće dobrobiti; prijeđu okvire etičkog i moralnog ponašanja. Procjene se donose na terenu, u teškim uvjetima i koji put mogu biti etički vrlo dvojbene.

Međutim, Barović u svojem radu kaže da se „etika najbolje ogleda u odnosu prema osobama u određenoj kriznoj situaciji ili incidentu“ (Barović, 2010).

Dodaje, da bi se mogla cijelovitije razumijeti novinarska etika, prijeko je potrebno uočiti važnost ljudskog bića koje u demokratskom i pluralističkom društvu ima mnogo prava, ali i obaveza. Ta prava i obveze temelje se na važnim međunarodnim aktima kao što su: Opća deklaracija o pravima čovjeka iz 1948., Konvencija Europskog vijeća o zaštiti ljudskih prava i temeljnih sloboda iz 1950. i dr. koja prvenstveno štite pojedinca.

"Usprkos neprekidnoj raspravi i tisućama stranica napisanih o etici medija tijekom godina, ta dvojba nije nigdje ni približno riješena, te su novinari još uvijek na mukama kada se u praksi susretnu s teškim etičkim pitanjima- kažu Malović i ostali autori" (Malović-Ricchiardi-Vilović, 2007: 27).

Da bi se pokušala izbjeći takva novinarska zbunjenost o moralnim načelima, pisani su i brojni Etički kodeksi novinarstva. Kao najvažniji takav dokument kojim se vode novinari na našem području jest

**"Kodeks časti hrvatskih novinara** iz 2009. godine u kojem, između ostalog, stoji i:

- Pravo na točnu, potpunu i pravovremenu informaciju te slobodu mišljenja i izražavanja misli
- Obavezu za iznošenjem istinite, uravnotežene i provjerene informacije
- Polazeći od načela da su u demokratskom društvu javna glasila slobodna, samostalna, istraživačka i otvorena za različita i raznolika mišljenja, novinar za svoj rad snosi odgovornost pred javnošću, zakonom i svojom profesionalnom organizacijom

- Iznošenjem samostalnog i kritičkog stava u traganju za istinom kao temeljnim načelom u profesionalnom radu, novinar aktivno sudjeluje u stvaranju javnog mnijenja i kolektivnom rasuđivanju o stvarima koje se tiču svih.
- Novinar ima pravo slobodnog istraživanja svih činjenica od javnog interesa, kao i pravo pristupa svim s njima povezanim izvorima informacija. Ako mu je neopravdano uskraćena tražena informacija od javnog interesa, ima pravo o tome obavijestiti javnost.
- Posebna se pozornost, obazrivost i odgovornost zahtijeva pri izvještavanju o samoubojstvima, nesrećama, osobnim tragedijama, bolestima, smrtnim slučajevima i nasilnim djelima. Novinar treba izbjegavati intervjuiranje i prikazivanje osoba koje su izravno ili neizravno pogođene tim događajima, osim kada je riječ o iznimnom javnom interesu. U tom je slučaju novinar dužan voditi računa o časti, ugledu i dostojanstvu osoba o kojima izvještava" (<http://www.hnd.hr>, 2015).

"U Kijevu je od 10. do 11. ožujka 2005. godine održana Ministarska konferencija Savjeta Europe posvećena masovnim medijima, a jedna od glavnih tema bila je uloga novinara u vrijeme kriza. U Rezoluciji br.1 „Sloboda izražavanja i informiranja u kriznim vremenima“ stoji da: Svako miješanje u rad novinara u takvim situacijama mora biti samo iznimka i strogo u skladu s uvjetima koji su utvrđeni odgovarajućim međunarodnim instrumentima ljudskih prava, Kada mediji promoviraju razumijevanje i toleranciju, to može pomoći u sprečavanju nastanka kriznih situacija, Novinari moraju biti u stanju, bez prepreka i bez prijetnji njihovoj sigurnosti, slobodno i nezavisno izvještavati o kriznim stanjima..."(Malović, Ricchiardi, Vilović 2007: 199).

Krizne situacije za medije predstavljaju veliki ispit s aspekta novinarske etike. Svi ovi zakoni nalažu da novinari imaju pravo na slobodno obavljanje svojeg posla sve dok ne posegnu u prava drugih koja su jednako zaštićena spomenutim zakonima. Istinoljubivost je temeljna dužnost novinara, a neometan pristup informacijama od javnog interesa, njegovo temeljno pravo. Svako ometanje novinara u prikupljanju takvih informacija, kao i prikrivanje, laganje ili obmanjivanje, znači grubo zadiranje u sam integritet ove struke kao društvene institucije.

## 6. POVIJESNI I DRUŠTVENI KONTEKST KARLOVAČKE PIVOVARA

Da bi se uopće moglo krenuti u analizu neke studije slučaja vrlo je bitno, kaže Halmi (Halmi 2005: 200), opisati sam slučaj, njegova obilježja i kategoriju kao i društveni kontekst u kojem se slučaj dogodio.

Barun Nikola Vranyczany osnivač je Pivovara na Dubovcu od 1854. godine tako da se to vrijeme smatra počecima što ujedno ukazuje na to da je Karlovačka pivovara tvrtka bogate tradicije.

Karlovačka pivovara često je ulazila u teškoće pojavom i osnažavanjem konkurencije kao i industrijalizacije proizvodnje što je rezultiralo i promjenama vlasnika tvrtke. Godine 1929. vlasništvo nad pivovarom izmjenjivalo se je između partnerstva, dioničkih društva i pojedinaca.

Karlovačka pivovara prodaje svoj udio Zagrebačkoj pivovari, te postaje podružnica Karlovac. Karlovačko poduzeće 70-ih godina postaje vodeće u nekadašnjoj Jugoslaviji, a 80-ih dostiže osobito nagli rast proizvodnje. Godine 1994. Pivovaru kupuje novi vlasnik, Lukšić grupa iz Čilea, a od 2006. godine stopostotni vlasnik je kompanija Heineken, vodeći svjetski proizvođač piva. Pivovara je oduvijek bila čvrsto povezana s identitetom Karlovca i Dubovca, pa je tako postala i jedino poduzeće kojemu je dopušteno koristiti gradski grb na svojoj etiketi. Takav prestiž Karlovačke pivovare omogućio je da Karlovac od 1984. do 1990. godine bude organizator sajma tzv. "Dana piva" koji su, nakon ratnog zastoja, prerasli u važnu pučku svečanost sve do danas.

Karlovačka pivovara postaje dioničko društvo u vlasništvu svojih zaposlenika nakon osamostaljenja Hrvatske 1992. godine. Kroz razne akcije i događanja Karlovačka pivovara pokreće projekt kao što je "Uživaj odgovorno" s ciljem osvješćivanja kako i koliko se pije, a da se ne pretjera jer preveliko konzumiranje piva može biti štetno osobno i za okolinu, pogotovo kada se upravlja motornim vozilima. Na ovaj način i ovim projektom Karlovačka pivovara željela je skrenuti pažnju da uživanje u pivu treba biti odgovorno i umjereno. Ovom akcijom željela se je pokazati briga za konzumente i dati na znanje da nije sve u novcu, zaradi i opijanju već da je puno toga u društveno odgovornom ponašanju. Uz ove aktivnosti pokrenuta je još jedna akcija kroz kampanju "Poznavanje znakova" kroz koju se obrazuju potrošači na način da im se ukazuje na to u što se mogu pretvoriti konzumiraju li pivo u prevelikim količinama. Uz sve gore navedeno 2004. godine pokrenuta je još jedna vrsta piva i



to bez alkohola što upućuje na to kako se Karlovačka pivovara obnaša prema društvu i svojim potrošačima.

U svojoj povijesti ne bilježi značajnije krizne situacije u poduzeću i izvan njega, odnosno one nisu bile medijski zabilježene. U svojim su reklamnim kampanjama uvijek naglašavali važnost zajednice, druženja, brige za bližnje, smijeh i humor. Pivovara je trenutno kao i za vrijeme promatrane krize, druga na hrvatskom tržištu te ujedno i najveći hrvatski izvoznik piva. U svojim se izvješćima vole pohvaliti da poseban značaj pridaju aktivnostima koje doprinose daljnjem poboljšanju ukupne kvalitete poduzeća što dokazuju brojni certifikati.

Početkom 2008. godine ugledna certifikacijska kuća SGS dodijelila je Pivovari certifikat za upravljanje kvalitetom, te za upravljanje sigurnošću hrane. U 2009. godine ista kuća dodijelila im je certifikate za upravljanje okolišem te za upravljanjem zdravljem i sigurnošću na radu. Godine 2009. dodijeljena im je zlatna medalja na svjetskom pivskom natjecanju u Švedskoj (Informatol, 2010).

Godine 2014. Pivovara je proslavila veliki jubilej, 160-ti rođendan. Ono što izaziva sumnju, upravo su brojne nagrade dodijeljene neposredno nakon samog događaja koji je prouzrokovao veliku krizu poduzeća. Međutim, orijentirajući se na 2007. godinu kao godinu istraživanja bila je to izborna godina s trenutnom postavom SDP-a na vlasti. Paralelno s tim, cijeli je hrvatski politički vrh bio usmjeren na rješavanje prepreka za ulazak Hrvatske u Europsku uniju te su pregovori bili u punom jeku.

Kome je u cilju bilo ovoliko zataškati nastalu krizu, na koji način je postupila Pivovara a na koji mjerodavne službe.

## 7. METODOLOGIJA I ANALIZA SLUČAJA

### 7.1. Cilj, hipoteze i metodologija istraživanja

Cilj istraživanja je bio proučiti način na koji se Karlovačka pivovara ponašala prema svim dionicima tijekom promatrane krizne situacije 2007. godine. Kvantitativnom analizom medijskog sadržaja želi se odgovoriti na pitanje koliko je i na koji način medijski praćena spomenuta kriza te kakve je reakcije izazvala u uključenim javnostima kao što su obitelj stradalog, susjedi, sumještani i ostali stanovnici okolnog područja. Također, uz pomoć medijske analize sadržaja događaj se kronološki mogao opisati. Glavna hipoteza s kojom se krenulo u rad je:

**Hipoteza 1:** Karlovačka pivovara prilikom krize 2007. godine nije postupila u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.

Isto tako definirana je i druga hipoteza koja glasi:

**Hipoteza 2:** Medijska reakcija na krizu nije dopustila zataškavanje slučaja.

Metode koje će se koristiti za prikupljene podataka bit će metoda studije slučaja kroz konkretan slučaj Karlovačke pivovare 2007. godine, te metoda promatranja sadržaja komunikacije kroz objavljena priopćenja za javnost (od strane poduzeća), i medijskih objava u tri dnevne tiskovine (*Jutarnji list*, *Vjesnik*, *Večernji list*); što ove dvije metode usko povezuje. Komparativnom metodom usporedit će se krizno komuniciranje spomenutog poduzeća u promatranoj situaciji s teorijskim principima koji su trebali biti slijeđeni u skladu s pravilima struke i znanstvenim spoznajama. Također, uz teorijski okvir o etičkim načelima u novinarstvu usporedit će se i postupanja medija prilikom iste situacije.

#### 7.1.1. Studija slučaja

Halmi smatra da središnje mjesto unutar kvalitativnog pristupa zauzima analiza pojedinačnog slučaja ili studija slučaja (Halmi, 1996).

Yin kaže: "Strategija studije slučaja se općenito preferira kad se postavljaju pitanja „kako“ ili „zašto“, kad istraživač ima slabu kontrolu nad događajima i kad je u središtu suvremeni fenomen unutar nekog konteksta stvarnog života" (Yin 2003: 11).

Pa tako stoji definicija da je "Bit studije slučaja, središnja tendencija svih tipova studije slučaja, jest to da ona pokušava rasvijetliti odluku ili niz odluka: zašto su donesene, kako su provedene i s kakvim učinkom" (Schramm, 1971, prema Yin 2003: 23).

Ovom metodom, objašnjava Halmi potrebno je analizirati sam slučaj, njegovu kategoriju i obilježja kao i društveni kontekst u kojem se taj slučaj pojavio. Temeljni postupak u studiji slučaja sastoji se u sagledavanju svih važnijih aspekata jedne pojave ili situacije, uzimajući za jedinicu proučavanja: pojedinca, grupu, organizaciju, lokalnu zajednicu, cijelu kulturu ili bilo koji sustav koji se smatra zasebnom cjelinom ili entitetom. Halmi navodi da "postoji nekoliko tipova studije slučaja:

- Povijesne studije slučaja - ova istraživanja prate razvoj nekog pojedinačnog slučaja, obitelji, društvene grupe, organizacije ili lokalne zajednice kroz određeno vremensko razdoblje koristeći se analizom vremenskih serija
- Opservacijske studije slučaja s promatranjem i dubinskim intervjuiranjem
- Narativne studije slučaja kroz narativne ili pripovjedačke intervju sa sudionicima
- Situacijska analiza je vrlo čest oblik studije slučaja koji se bavi analizom pojedinačnih događaja pri čemu se traži gledište svih sudionika u opisu neke situacije. Sistematska promatranja i analiza dokumentacije glavni su izvori podataka u ovom tipu istraživanja
- Kliničke studije slučaja, te
- Višestruke studije slučaja.

Kao glavni cilj studije slučaja, Halmi vidi vrijednost ove istraživačke tehnike kao prethodnice temeljnim istraživanjima. „Ako se izvode sustavno mogu dati bogate deskripcije koje objašnjavaju identificirane varijable, socijalne fenomene i društvene procese koji zaslužuju intenzivno proučavanje. Studija slučaja, na taj način, može biti izvor hipoteza za buduće istraživanje jer će opisati ontološki realitet kakav on jest tako da će interpretacija socijalne zbilje biti uvjerljiva“ (Halmi 2005: 200-201).

Za ovaj rad koristit će se situacijska analiza studije slučaja pri čemu će se ispitati ponašanje Karlovačke pivovare, javnosti, te medija kao glavnih sudionika u spomenutoj kriznoj situaciji. Na temelju analize sadržaja medijskih objava pokušat će se dobiti odgovarajući podaci za istraživanje.

Studija slučaja vrlo je bitna općenito za određene događaje, a pogotovo za ovu kriznu situaciju koja se dogodila uslijed neodgovornog i nepromišljenog ponašanja od strane Karlovačke pivovare. Kroz studiju slučaja moguće je sve detaljno analizirati i uvidjeti kako je došlo do određenih kobnih događanja, kako to da je došlo, tko su odgovorne osobe i je li se mogla tragedija izbjeći. Analizom koja je u ovom slučaju vrlo detaljna može se vidjeti svaki korak i svi povučeni potezi koji su vezani za slučaj. Može se vidjeti kada je krenula kriza, a što se utvrđuje onim trenutkom kada je netko dao nalog da se ispusti u zrak i u vodu plin i kemijske tvari koje ne bi smjele, trenutak ispuštanja, dolazak u kontakt stradale osobe s nedopuštenim supstancama, ponašanje liječnice, prijava nadležnim tijelima, odgovor nadležnih službi, reakcija pivovare, reakcija obitelji, reakcija javnosti i drugih. Puno je subjekata i elemenata koji su kroz studiju slučaja isplivali van i na taj način svaki svojom kockicom kreirao je kompletni mozaik i kompletnu sliku događaja od početka pa sve do kraja.

### **7.1.2. Kvantitativna analiza sadržaja**

"Masovni mediji važni su instrumenti za informiranje širokog auditorija te istovremeno i okvir javnog i privatnog mnijenja, a znanstveno opisivanje i procjenjivanje medijskog djelovanja koje traga za trendovima ideološkog pripovjedačkog diskursa u medijima itekako je potrebno. Pregled sadržaja, a posebno konstrukcije odabrane teme ili vremenskog razdoblja potrebno je kao i – istovremeno – praćenje koncentracije, potrošnje itd., jer medijski sadržaj predstavlja strateški dio šireg zaključivanja o medijima i društvu" (Elezović, 2012).

Smatra se da je analiza sadržaja značajna za otkrivanje stavova, interesa i uvjerenja javnosti kao i reakcija publike na neku poruku, stoga je ova metoda korisna za ovaj rad.

Zbog nemogućnosti pristupanja službenoj dokumentaciji Karlovačke pivovare, za opisivanje spomenutog događaja korištena je metoda analize sadržaja objavljenog u novinama za vrijeme krize. Istraživanjem su obuhvaćene tri dnevne nacionalne tiskovine: dva najčitanija dnevna lista *Jutarnji list* i *Večernji list*, te *Vjesnik* kao list s najdužom tradicijom.

Uzorkom su obuhvaćeni svi objavljeni članci i naslovnice navedenih novina u razdoblju od 25. veljače do 6. ožujka 2017., što pokriva prvih deset dana od objave o trovanju gospodina Zdravka Martinovića u blizini Karlovačke pivovare. Tih prvih deset dana krize smatra se ključnim u ponašanju prilikom krizne situacije. Ukupno je pregledano i analizirano 25 novinskih objava i 10 naslovnica. Treba napomenuti kako je unesrećeni Martinović u bolnici završio u petak, 23. veljače 2007. godine, dok su *Jutarnji list* i *Večernji list* prvu objavu o

događaju imali tek u nedjelju 25. veljače. *Vjesnikovo* izdanje za subotu i nedjelju nije objavilo priču o događaju.

U razdoblju istraživanja *Jutarnji list* imao je 9 objava o temi Karlovačke pivovare kroz devet dana (u četvrtak 1.3.2007. godine izostao je članak); *Vjesnik* ih je imao 7 kroz sedam dana (subotnje i nedjeljno izdanje za 24. i 25. ožujak nije objavilo članak, kao ni izdanje za 1.3.2007.); dok je *Večernji list* imao 9 objava kroz devet dana (5.3.2007.godine nije objavljen članak). Što se tiče naslovnica, *Jutarnji list* imao je 2 objave o događaju na naslovnoj stranici lista, *Vjesnik* ih je imao 3, a *Večernji list* najviše, njih 5. Dobivenom analizom može se uočiti velika zainteresiranost navedenih medija za proučavani događaj u ključnih deset dana. Sadržajno, željela se ispitati razina kritičnosti navedenih medija prema promatranoj kriznoj situaciji na temelju naslova članaka. Prema rezultatima istraživanja može se zaključiti da su sva tri lista imala vrlo kritičan stav prema Pivovari ali i mjerodavnim službama kroz objavu naslova kao što su: „Inspekcije nisu obišle Pivovaru“, „CO<sup>2</sup> već tri mjeseca istječe iz Pivovare?“, „Radnici pivovare znali za ispuštanje ugljičnog dioksida od 25. studenog?“ (*Jutarnji list*); „Martinoviću otkazuju organi, trovači nepoznati“, „Zašto je inspekcija kasnila 19 sati?“, (*Vjesnik*); „Bubrezi otkazali, liječnici se bore za život otrovanog“, „Karlovačani uvjereni da su otrovani“, „Pivovara obmanula inspektore“, „Karlovački ekološki skandal“, „Ugrožen bio cijeli grad“, „Kvar nastao prije dva ili tri mjeseca?“ (*Večernji list*).

Medijska reakcija na krizu bila je dobra i gotovo je svaki dan objavljen članak o spornom događaju. Promatrani mediji su u kontinuitetu izvještavali o slijedu događaja, ne dopuštajući tako da se isti zataška. Na taj način, materijal komunicira kroz medije odražava i dominantno mišljenje javnosti u nekom trenutku.

Na temelju pregleda sadržaja dnevnih novina (*Večernji list*, *Jutarnji list* i *Vjesnik*) iz arhivske građe 2007. godine, može se posložiti kronološki prikaz razvoja događaja u prvih deset dana krizne situacije:

### **1. Dan : Trovanje Željka Martinovića i njegovog psa u blizini Karlovačke pivovare, sumnja na amonijak**

U nedjelju, 25. veljače 2007. godine na naslovnici *Jutarnjeg lista* (broj 3132) objavljen je veliki naslov: „Trovanje amonijakom iz Karlovačke pivovare? Šetač pao u komu, njegov pas uginuo“. *Jutarnji* donosi kako je Zdravko Martinović (64) završio u komi, najvjerojatnije od posljedica trovanja amonijakom kada se u petak oko 19:30 šetao sa psom pokraj potoka

tridesetak metara od Karlovačke pivovare. Susjedi i supruga Desanka, koji su te večeri pokušali reanimirati Martinovića, pronašli su i beživotno tijelo kuje rotvajlera Šeri u obližnjem potoku. Sumnju u trovanje amonijakom pojačala je i vijest o mrtvoj patki nedaleko od mjesta tragedije, na kojem je ostao pseći povodac. *Večernji list* u svom nedjeljnom izdanju ( GOD.48.BR.15.542) također dodaje da su mještani i ranije upozoravali na smrad iz tvornice, kao i na leševe uginulih životinja pokraj potoka ali reakcija navodno nije bilo. Unesrećeni Martinović prevezen je u Karlovačku opću bolnicu iz koje su potvrdili: „*Bolesnik je u dubokoj komi, a uzrok njegova stanja vjerojatno je trovanje amonijakom udisanjem. Priključen je na aparate za disanje, funkcija srca vrlo je loše i u opasnosti je za život.*“ (*Jutarnji list*) Zdravkova kći Gordana Martinović Puljević, u suzama je za *Večernji* dodala kako je njezin otac čitav svoj radni vijek posvetio Karlovačkoj pivovari gdje je radio upravo s amonijakom iz tvornice. Prema *Večernjem*, u subotu su na mjesto događaja izašli policija, članovi županijskog eko stožera, Zavod za javno zdravstvo te Jadranka Grbinić, inspektorica zaštite okoliša. Uginule životinje prevezen su u Hrvatski veterinarski institut u Zagrebu, a istraga je u tijeku. *Vjesnik*, u svom dvodnevnom izdanju za subotu i nedjelju (godina LXVIII, BROJ 21158) nije donio priču o spomenutom događaju.

## **2. Dan: Karlovačka pivovara odbacuje bilo kakvu povezanost s amonijakom iz njihovog pogona**

U ponedjeljak, 26. veljače 2007. godine, Karlovačka pivovara odbacila je bilo kakvu povezanost s amonijakom. U priopćenju koje potpisuje Ana Kljaić iz Odjela korporativnih komunikacija Pivovare stoji da su isključene realne mogućnosti ispuštanja amonijaka iz njihovih postrojenja na temelju detaljnih ispitivanja koje je proveo njihov stručni interni i eksterni tehnički tim. Dodaju da sustav radi normalno a da se sve dogodilo „izvan Pivovare“. Međutim, *Jutarnji list* (broj 3133, godina X) ističe kako je nevjerojatno da ni inspektor zaštite na radu, ni inspektor zaštite okoliša, ni bilo tko iz Zavoda za javno zdravstvo od nesreće u petak do nedjelje navečer nije posjetio pogone pivovare. Također, kažu da se tijekom vikenda službeno nije oglasio ni gradonačelnik Miro Škrgatić, kao ni župan Ivica Horvat koji je po dužnosti i prvi čovjek Ekostožera Karlovačke županije. *Vjesnik* (broj 21159) je u svom izdanju istaknuo da ekološka udruga PCAP International- Hrvatska proziva Karlovačku pivovaru te traži da „o tom slučaju potpuno otvoreno izvještava javnost i najuže surađuje s nadležnim tijelima i udrugama građana.“ U *Večernjem* (broj 1543) piše da su nakon ove nesreće Karlovčani na nogama. Prepričava se i nagađa što se u petak zapravo dogodilo, a mnogi okrivljuju Pivovaru „*Već dulje vrijeme povremeno osjećamo smrad koji dolazi s tog*

područja. Prije petnaestak dana rano ujutro osjetila sam čudan miris u stanu pa sam otvorila prozor. No tada me zapljusnuo težak i jak smrad, i to toliko da su me oči zapekle“, ispričala je Štefica Hoffman. Čekaju se nalazi vode iz obližnjeg potoka i rezultati daljnje istrage. Martinović je i dalje jako kritično, a otkazuju mu i organi.

### **3. Dan: Sumještani okrivljuju Pivovaru**

Utorak, 27. veljače 2007., *Jutarnji* (broj 3134) donosi kako se jučer još pet susjeda, uz obitelj Martinović, požalilo na mučnine i glavobolju te su se javili na pregled u Opću bolnicu Karlovac. Nalazi su pokazali da je pronađena znatno viša koncentracija amonijaka od dozvoljene, dok je u ponovljenoj analizi ta koncentracija pala čak „ispod relevantne“. Susjedi su ogorčeni: „Pivovara je dala ogromnu donaciju bolnici, pa je normalno da vam se nalaz promijeni za pet minuta.“ Objavljeni su i prvi nalazi inspekcijskih službi koji Karlovačku pivovaru ne terete za propuste. Prvi rezultati analize tkiva uginulog psa ne povezuju uginuće sa znakovima trovanja amonijakom, dok je ravnatelj Zavoda za javno zdravstvo županije dr. Boško Milanković priopćio nazamjetnu količinu amonijaka u samo jednom od šest uzoraka vode uz napomenu da su uzorci uzeti 18 sati nakon incidenta. *Vjesnik* (broj 21160) i dalje postavlja kritička pitanja „Zašto je inspekcija kasnila 19 sati?“ Pišu kako brojne ekoudruge upozoravaju da su zakazale nadležne službe, a posebice ih čudi što je inspekcija na mjesto nesreće izašla tek u subotu popodne kada su količine amonijaka već mogle nestati iz potoka. Inspekcija zaštite okoliša krivnju svaljuje na Centar za obavješćivanje koji ih je uzbunio tek u subotu oko 12 sati. Izvor iz same Karlovačke pivovare rekao je za *Jutarnji* da je tri dana prije nemilog događaja bilo ispuštanja amonijaka u obliku otopine i to u kanalizacijske ispuste. Ovu informaciju potvrdila je i inspektorica zaštite okoliša Jadranka Grbinić koja je rekla da se prije 15-ak dana dogodilo ispuštanje u slivnik u staroj strojarnici te da će taj nalaz biti proslijeđen vodopravnoj inspekciji za daljnje istrage. „Javnost želi znati što se ustvari dogodilo i tko je odgovoran..Za sada ispada da su svi postupali po zakonu i propisima“ (piše *Vjesnik*).

### **4. Dan : Dobiveni nalazi odbacuju sumnju na amonijak**

U srijedu, 28. veljače 2007. *Jutarnji list* (broj 3135) donio je izjavu ravnatelja Hrvatskog zavoda za toksikologiju dr. Franje Plavšića kako ni amonijak ni fosfin nisu uzroci trovanja Zdravka Martinovića i njegovog psa, te kako bi uzrok mogla biti neka druga plinovita tvar koja brzo djeluje. Iako je kod žrtve pronađena velika koncentracija amonijaka u krvi, dr. Plavšić izjavio je da se amonijak ne može apsorbirati u organizam, već to može biti posljedica

oštećenja jetre. Napokon se oglasio i gradonačelnik Karlovca Miro Škrgatić s izjavom da je stav Gradskog poglavarstva što prije utvrđivanje odgovornosti za ovaj ekološki incident. Kaže kako se sastao s policijom i članovima Uprave pivovare koji i dalje odbacuju bilo kakvu krivnju; te da on osobno ne želi da se slučaj zataška. „Želimo da kriminalistička policija rasvijetli sve elemente koji su izazvali incident, a ne da ga se gurne pod tepih, kazao je Škrgatić za *Vjesnik*. Također (broj 21160), *Večernji* ( BR.15.545) donosi da je Općinsko državno odvjetništvo zatražilo hitnu istragu policije, te da se od Karlovačke pivovare oduzme sva dokumentacija koja se odnosi na proces rada s amonijakom u poduzeću.

### **5. Dan: „Obmana inspektora“ od strane Pivovare**

U četvrtak, *Večernji list* (BR.15.546) na svojoj naslovnici donosi da je Pivovara „obmanula inspektore“. List je objavio dokument koji otkriva nove detalje i optužuje Karlovačku pivovaru da je *počistila pred inspektorima*. U spornom dokumentu stoji kako je tehnički direktor Gabor Ligeti upozorio poduzeće o dolasku inspekcije na teren, te su se u Pivovari mogli na vrijeme pripremiti. Prekinuli su proizvodnju, oprali i očistili tvornicu. Dva sata prije uzimanja uzoraka Ligeti im je napisao u pismu da pošalju „nešto ekstra vode“. To znači da radnici pitkom vodom trebaju isprati kanalizacijski sustav i razblažiti otpadne vode koje se ulijevaju u Kupu, zbog čega plaćaju umanjenu naknadu za zaštitu voda. „Obišao sam prostor, sve je bilo savršeno umiveno i očišćeno. Zbog kasne dojave cijeli niz dokaza je nestao“-kazao je glavni državni inspektor Željko Makvić. *Večernji* je neslužbeno doznao da su radnici Pivovare zabrinuti za svoje zdravlje. Jedan od servisera aparata za točenje piva, koji je amonijakom punio uređaje za točenje, požalio se da već nekoliko dana ima simptome trovanja te kaže kako je odlazak liječniku strogo zabranjen, pod prijetnjom trenutnog otkaza. U težim slučajevima, dana je usmena uputa u Pivovari, pomoć treba zatražiti u Zagrebu! Martinović je još u komi i bori se za život, dok njegova ogorčena supruga Desanka kaže da joj telefon stalno zvoni, javljaju im se mnogi prijatelji i znanci no nitko iz Pivovare nije nazvao i pitao kako im je. *Vjesnik* (broj 21162) i *Jutarnji list* (broj 3136) toga dana nisu objavili priču vezanu za ovu temu.

### **6. Dan: Nova dojava o onečišćenju istog potoka**

U petak, 2. ožujka. 2007. *Vjesnik* (broj 21163) donosi da je glavni državni odvjetnik Mladen Bajić, ustvrdio danas u Karlovcu, nakon što je upoznat s rezultatima istrage, da su učinjeni značajni propusti u prijavljivanju incidenta i osiguranju tragova i materija za potrebna vještačenje, te traži da se utvrdi odgovornost za propuste. Jučer se pojavila i nova dojava o



onečišćenju istog potoka kraj kojeg je stradao Martinović, pa su inspekcijske službe ponovno pozvane na teren. Međutim, iz Karlovačke pivovare stiglo je priopćenje u kojem ističu da čiste kanalizaciju po nalogu vodopravnog inspektora kako bi se moglo obaviti unutarnje snimanje te da je to razlog novog zamućivanja vode. *Večernji list*, (BR.15.547), Također, doznaje da je menadžment Pivovare, nakon ovog ekoincidenta, angažirao zagrebačku marketinšku kuću koja je u Karlovac poslala šest djelatnika da kontroliraju sve informacije koje se puštaju u javnost. *Jutarnji* (broj 3137) doznaje kako je istražni postupak povjeren iskusnoj sutkinji Jasminki Jerinić Mušnjak.

### **7. Dan: Priznanje Pivovare i ogorčenost obitelji Martinović**

Subotnje izdanje *Jutarnjeg lista* 3. ožujak 2007. (broj 3138) donosi priznanje Pivovare: „Ispustili smo otrovni CO<sup>2</sup>“. Karlovačka pivovara cijeli dan je bila pod opsadom krim policije i inspektora dok je područje osiguravala interventna policija. Iz Pivovare su šturo poručili : „*Jučer kasno poslijepodne (četvrtak op.a.) pronašli smo indikacije da je ugljični dioksid, nusprodukt prirodnog procesa fermentacije, ušao u kanal otpadnih voda. O nalazima smo odmah obavijestili policiju te u dogovoru s njima poduzimamo korektivne mjere.*“ S obzirom na nove spoznaje, obitelj Martinović kaže kako će pokrenuti tužbu protiv Karlovačke pivovare, a ogorčeni su i na samo ponašanje Uprave prema njima: „*Da se ovako nešto dogodilo u svijetu, Pivovara bi bila zatvorena. Do sada nas nitko iz Pivovare nije kontaktirao i ja ih molim da tako i ostane*, kazala je kći Gordana Martinović. Za *Vjesnik* (subota/nedjelja broj 21164) je obitelj stradalog potvrdila da su na Martinovićevoj odjeći, koju su poslali na analizu u Sloveniju, pronađeni tragovi tetraetilena, aldehida i amonijaka; što niti u jednom trenutku nisu izjavile hrvatske inspekcijske službe. Međutim, ono što je najgore, piše *Jutarnji*, jest to da je otrovni plin navodno istjecao već dva ili tri mjeseca prije kobnog događaja, te tako ugrožavao i ostale stanovnike Karlovca. Također, državno odvjetništvo zatražilo je saslušanje liječnice i osoblja Hitne pomoći koji su primili unesrećenog Martinovića jer nisu iste večeri obavijestili policiju o incidentu, iako su i sami prilikom pružanja pomoći kraj potoka osjećali mučninu. Ravnateljica bolnice, Gordana Pavan, ograđuje se da je prijavu policiji dužna proslijediti ona jedinica koja je prva u kontaktu s unesrećenom osobom. Pet ekoloških udruga uputilo je pismo premijeru Ivi Sanaderu od kojeg traže da osobno intervenira u poboljšanje sustava zaštite od ekoloških incidenata i tako spriječi sustavno kršenje temeljnog ustavnog prava građana na zdravlje, sigurnost i čisti okoliš (piše *Večernji list*, BR.15.548).

## **8. Dan: Kratak i hladan odgovor glasnogovornice Pivovare**

Zdravstveno stanje Zdravka Martinovića 4. ožujak 2007., koji je već osam dana u dubokoj komi i dalje je nepromijenjeno. Otkazali su mu gotovo svi vitalni ograni, a na životu ga održavaju aparati, donosi nedjeljni *Jutarnji* (broj 3139). Županijski Ekostožer Karlovačkoj je pivovari uputio i ultimativni nalog da ukloni propuste na postrojenju te pronade tehnološku opciju da se ugljični dioksid ne ispušta u prirodu. „Ispuštanje CO<sup>2</sup> u atmosferu sasvim je uobičajeno u proizvodnim procesima u svim pivovarama“, bio je kratak odgovor Ane Kljajić, glasnogovornice Pivovare. Poznati toksikolog dr. Franjo Plavšić potvrdio je za *Večernji list* (BR.15.549) da Martinović nije otrovan amonijakom, već je stradao zbog hipoksije nastale uslijed visoke koncentracije ugljikova dioksida i nedostatka kisika na mjestu nesreće. Iz Opće bolnice u Karlovcu poručuju da su male nade za oporavak unesrećenog. Daljnjom istragom ustanovljeno je da je kvar u pogonu nastao još prije dva, tri mjeseca prilikom krivo postavljenih instalacija gdje je umjesto u zrak, plin curio u kanalizaciju koja istječe u potok.

## **9. Dan: Radnici znali za ispuštanje otrovnog plina?**

*Jutarnji list* 5. ožujak 2007. donosi da su radnici Pivovare znali za ispuštanje ugljičnog dioksida još od 25. studenog. Prema riječima jednog od zaposlenika Karlovačke pivovare, ugljični dioksid se toga dana više nije obrađivao jer je postrojenje rastavljano do najsitnijih detalja, a tada su cijevi kojima je CO<sup>2</sup> stizao iz fermentira preusmjerene u kanalizacijski sustav. Međutim, taj je način trebao predstavljati samo privremeno rješenje Pivovare. U *Vjesniku* pišu kako je ekološki incident rezultirao novim zaštitnim mjerama, pa je tako u neposrednoj blizini potoka Grabica postavljena privremena pokretna mjerna stanica za kontrolu kvalitete zraka. Na ovaj način pokušalo se umiriti okolno stanovništvo. Istodobno je Marinko Maradin, zamjenik predsjednika Eko stožera, najavio da će, ako Pivovara do utorka ne otkloni propuste te nastavi puštati CO<sup>2</sup> u atmosferu, zatražiti da se zaustavi proizvodnja u ovoj tvrtki. *Večernji list* nije donio priču o događaju.

## **10. Dan: Ispitani djelatnici Hitne pomoći i obitelj Martinović**

*Jutarnji list* i *Vjesnik* 7. ožujak 2007. objavili su istu priču o ispitivanju zdravstvenog osoblja koje je pružilo prvu pomoć unesrećenom Martinoviću te osoblju koje ga je zaprimilo u Opću bolnicu Karlovac. Istraga je i dalje u tijeku, a instrumenti za mjerenje kvalitete zraka i dalje se nalaze kraj potoka u blizini Pivovare. O događajima će biti ispitani supruga, kćer te

susjedi. *Večernji list* donosi da je DC jučer održao konferenciju za novinare na kojoj su zatražili smjenu karlovačkog župana i predsjednika Eko-stožera Ivice Horvata.

### **Daljnji razvoj događaja do donošenja presude 2010. godine:**

"Dan nakon, petero zaposlenika Karlovačke pivovare uhićeno je i kazneno prijavljeno zbog dovođenja u opasnost života i imovine općeopasnim sredstvom ili radnjom, a kazneno je prijavljena i Pivovara kao pravna osoba" (<http://arhiva.dalje.com>, 2007).

Zdravko Martinović preminuo je 19. ožujka 2007. godine u karlovačkoj Općoj bolnici. „Karlovačka pivovara ni danas nije kontaktirala s Martinovićevima iako je Zdravko u Pivovari radio u pogonu s amonijakom pune 33 godine, do mirovine 1999. Na ovaj tužan dan želimo izraziti sućut prijateljima i obitelji g. Martinovića. Želimo im puno snage i hrabrosti za ove teške trenutke, piše u dopisu Karlovačke pivovare- donio je 24sata" ([www.24sata.hr](http://www.24sata.hr), 2007).

"Martinović je, kako javlja Radio Mrežnica, pokopan uz vojne počasti, a posljednje zbogom došli su mu reći brojni prijatelji, susjedi iz Šporerove, rodbina i suborci. Pogrebu je prisustvovao i karlovački gradonačelnik Miro Škrgatić. Na istomu osim Martinovićevih kolega s kojima je u Karlovačkoj pivovari radio do mirovine 1999. godine i sindikalne povjerenice Branke Knapić, nije bilo nikoga od predstavnika Uprave Karlovačke pivovare, kao ni nikoga od predstavnika Županije, javlja spomenuti radio" ([www.index.hr](http://www.index.hr), 2007).

Desanka Martinović, supruga preminulog Zdravka, Karlovačkoj je pivovari danas putem medija poručila da su "u samo deset minuta ubili njezina muža", donio je *Index.hr*. Osumnjičeni djelatnici, kao i optužena karlovačka liječnica Hitne pomoći tijekom cijelog sudskog procesa tvrdili su da nisu počinili prekršaj u slučaju Martinović. U optužnici se navodi kako je krajem studenoga 2006. tehnički direktor Pivovare naložio trajno ispuštanje CO<sub>2</sub> kroz ventil za odvodnju nečistog CO<sub>2</sub>, dok je glavni inženjer organizirao ispuštanje u kanal za odvodnju otpadnih voda. Rukovoditeljica zaštite okoliša, rukovoditeljica proizvodnje te njezin zamjenik osumnjičeni su da su dozvolili nastavak proizvodnje na taj način.

Tek dvije godine nakon, 2010., donesena je nepravomoćna presuda protiv petero okrivljenih. Osuđeni su svaki na dvije i pol do tri godine zatvora, a Pivovari je naložena odšteta od tri milijuna kuna. Liječnicu Hitne pomoći, Jasnu Pletikosa, Prekršajni sud u Karlovcu kaznio je s pet tisuća kuna jer nije izvijestila policiju o događaju ([www.index.hr](http://www.index.hr), 2010).

Mediji su bili zbunjeni tijekom prvih deset dana tako da su izlazila različita nagađanja i kreirane su priče o kojima se samo pretpostavljalo. S obzirom na to da mediji nisu imali točne i konkretne informacije mogli su samo spekulirati i od informacija koje su im susjedi dali stvarati priču koja nema temelja. Na taj način samo se radila još veća šteta unesrećenoj obitelji i javnosti davale nepotpune i netočne informacije. Ovakav način izvještavanja možda je nekako utjecao na odgovorne i pridonio pritisku kako bi istina prije izašla na vidjelo. Mediji su u nedostatku informacija odlazili po izjave obitelji i time možda narušavali etička i moralna načela u teškim vremenima za njih, ali su na taj način izvještavali javnost koja je sve više i više pritiskala u želji za saznanjem istine. Javnost je svoj sud donjela i prije same presude, odmah su znali da je Pivovara kriva za sve propuste jer su šutnju, ignoriranje, nedostupnost i ne pokazivanje suosjećanja osudili u samom početku cijele tragedije događaja.

## 8. RASPRAVA

Na temelju pregleda medijskog sadržaja i promatranja ove studije slučaja može se zaključiti da Karlovačka pivovara nije postupila u skladu s pravilima struke te da je na taj način prekršila temeljna etička načela. Prema teorijskom dijelu rada ovu krizu možemo svrstati pod percepcijsku krizu koja je dobila na velikoj važnosti posebice zbog načina na koji su mediji izvještavali o istoj. Naime, prema modelu razvoja krize kojeg su postavili Hanworth i Menga, Karlovačka je pivovara prrošla kroz tri stupnja cikličkog procesa dok je četvrti stupanj nastupio tek donošenjem presude krivcima. Prvi stupanj kojeg su nazvali *potencijalna opasnost* nastupio je odmah nakon trovanja gospodina Martinovića i njegovog psa, međutim tada su iz Pivovare računali da je to nesretni slučaj koji se neće povezati s njima, a ni mediji nisu odmah saznali za događaj nego tek dan nakon. Drugi stupanj *rastuće krize* nastupio je čim je stvoreno zanimanje medija koji su tu krizu predstavili javnosti putem objava i na taj način pritisljali Pivovaru da se oglasi o događaju. Treći stupanj predstavljao je *stvarnu krizu* gdje su Pivovara i njezini djelatnici bili primorani na komunikaciju s javnostima, na strategiju otklanjanja nastale štete, analizu događaja te samu sanaciju nastale situacije. Kroz sva tri stupnja postupali su vrlo loše i nepripremljeno. Međutim, četvrti stupanj u kojem dolazi *stišavanje krize* i gubljenje interesa medija nastupio je tek tri godine kasnije donošenjem pravomoćne presude za krivce u ovoj tragediji. Upravo se zbog dobre reakcije medija ovaj slučaj nije uspio zataškati na čemu je zahvalila i obitelj unesrećenog Martinovića.

Analizom postupaka Pivovare može se istaknuti da je ista učinila niz propusta u odnosima prema svim dionicima krize, odnosno prema obitelji Martinović, uključenoj javnosti i medijima. Komparativnom metodom uspoređeni su načini na koje je Pivovara reagirala u promatranoj krizi s načinima na koje je trebala postupiti prema okvirima struke. Kroz analizu sadržaja tri najčitanije dnevne tiskovine u Hrvatskoj može se uočiti da su mediji o događaju izvijestili tek u nedjelju, 25. veljače 2007., cijeli jedan dan nakon kobnog događaja. To se može pripisati Karlovačkoj pivovari ali i cijelom sustavu koji je u potpunosti zakazao. I ranije se upozoravalo na neugodan miris oko spomenutog potoka u blizini tvornice, međutim prema izjavama susjeda i mještana, nitko od nadležnih institucija nije reagirao. Hitna pomoć koja je izašla na teren pomoći unesrećenom Martinoviću slučaj nije prijavila policiji, za što je kasnije terećena i optužena liječnica Opće bolnice Karlovac. Policija za sve saznanje tek pola dana kasnije. Također, nitko nije pozvao ni Centar za uzbunjivanje (112) koji bi na temelju zakona trebao izaći odmah na teren i zatražiti ispitivanje zraka te u slučaju visokih koncentracija

opasnih tvari evakuirati građane. Karlovačka pivovara zatvorila je svoje pogone na dva dana, opravdavajući se kasnije da je bio vikend, i tako onemogućila ulazak inspektora u tvornicu. Ni gradonačelnik Karlovca, niti istražni sudac kao ni županijsko odvjetništvo nisu se oglasili sve dok nije pokrenut slučaj i to tek pet dana nakon nesreće kada je mjesto obišao glavni državni odvjetnik Mladen Bajić i zatražio utvrđivanje odgovornosti. Do reakcije Bajića došlo je tek nakon stranačkog prozivanja i prebacivanja loptice kako to i priliči izbornoj godini, međutim ostaje pitanje da li bi itko reagirao da u pitanju nisu bile saborske pozicije.

Prema Coombsovoj klasifikaciji (2007) iz teorijskog dijela rada, nepropisno ispuštanje CO<sup>2</sup> iz Karlovačke pivovare može se svrstati pod organizacijsko nedjelo s visokom odgovornošću kao najteži oblik krize. Ovakvu najveću razinu odgovornosti pripisuje se samoj organizaciji i menadžmentu koji su mogli spriječiti nastanak krize te su doveli u opasnost dionike i prekršili zakon. Kao što je navedeno najbitniji element u svakoj krizi predstavlja dobro pripremljeno i proaktivno komuniciranje u slučaju ovakvih događaja. Prema analizi može se reći da Karlovačka pivovara nije imala spremljenu strategiju kriznog komuniciranja, pa su se na temelju toga i nizale greške jedna za drugom. Izostanak bilo kakve reakcije, za kontroliranje i rješavanje krize smatraju se odlučujućim prvih nekoliko sati. U odnosima s javnošću šutnja se smatra jednim od najgorih grijeha, nitko ne daje izjave medijima i javnost se ostavlja u neizvjesnosti. Odgovorne osobe svojom nedostupnošću na mjestu događaja ostavljaju prazninu gdje novinari stvaraju svoje priče. Nakon medijskih nagađanja koja su upućivala da se radi o amonijaku, iz Pivovare su to poricali jer su znali da se ne radi o amonijaku već o CO<sup>2</sup> te su smatrali da ne lažu nego samo prikrivaju istinu.

Priznanje je uslijedilo tek šesti dan o ispuštenju CO<sup>2</sup> nakon što je već svima bilo jasno tko je krivac. Punih pet dana lagalo se i obmanjivala javnost kojoj nije potvrđivana daljnja sigurnost života u krugu tvornice čime se dokazala bešćutnost prema sugrađanima. Na taj način podcijenjene su sve javnosti tijekom krize. Smatra se da svaka laž pogotovo ona koja je medijski vrlo dobro praćena kao u ovom slučaju mora isplivati na površinu, Pivovara je i tu zakazala te nastavljala s lažima nekoliko dana. Kada je već uslijedilo priznanje učini su to vrlo šturo bez imalo empatije i suosjećanja s unesećenim. Toga su dana poručili: *„Jučer kasno poslijepodne (četvrtak op.a.) pronašli smo indikacije da je ugljični dioksid, nusprodukt prirodnog procesa fermentacije, ušao u kanal otpadnih voda. O nalazima smo odmah obavijestili policiju te u dogovoru s njima poduzimamo korektivne mjere.“* Ovako kratak odgovor bez većih objašnjenja i iskaza žaljenja zbog priznatog, nesretnog slučaja javnost zasigurno nije očekivala.

Radnici su za Jutranji list, 5. ožujka 2007., priznali da su znali za ispuštanje otrovnog plina još od 25. studenog što ukazuje na to da su zakazali u svojoj prosudbi i radnici, a što je trebalo biti privremeno rješenje, ali je nažalost Martinović stradao. U svojim hladnim priopćenjima niti u jednom trenutku nije bilo izraženo žaljenje što Martinović, koji je ujedno i umirovljeni radnik iste tvornice, leži u koma niti ga je itko iz Pivovare posjetio. Priznavanje istine i izražavanje žaljenja zbog nastalih posljedica jedno je od zlatnih pravila kriznog komuniciranja, ali ne i samo pravila već je takva gesta ljudski i moralan čin koji je Pivovara izostavila u svom neznanju i nemarnosti.

Jedno od važnih pravila tijekom krize kaže da o slučaju treba govoriti samo jedna osoba koja će biti izabrana i predstavljati organizaciju u javnosti, ako to već nije učinio predsjednik Uprave kako bi trebalo i biti. Na taj se način izbjegava dodatna zbunjivanja što je Pivovara uopravo i postigla. Prvo su poslali glasnogovornika Zvonimira Nemeta koji je svojim nervoznim nastupom pred medijima stvorio još veće sumnje u javnosti da se nešto skriva, potom su angažirana glasnogovornica Ana Kljajić iz PR agencije MMD koja je, očigldno neupućena u sva stanja Pivovare, napisala nekoliko hladnih priopćenja bez imalo suosjećanja i iskaza žaljenja. Ana Kljajić javnost je doživjela kao autsajdera jer nije osoba iz poduzeća te ju nisu mogli poistovjetiti s promatranim slučajem. Oboje su ostavili dojam da su samo odradili ovaj posao pred medijima i da im nije nimalo žao zbog nastale situacije. Tijekom nemilog događaja nitko od odgovornih nije posjetio obitelj Martinović u njihovom domu što su oni kroz medije isticali kao nešto što ih zaista vrijeđa i što nije ljudski.

Nakon smrti gospodina Martinovića od strane Pivovare upućena je sućut ali nitko od nadležnih nije došao na sprovod niti je iskazao želju kako bi se pomoglo oko organizacije istoga. Umjesto svega toga uručena im je novčana naknada i to bez osobnog kontakta. Tijekom sudskog procesa nitko nije priznao krivnju iako su odgovorne osobe osuđene za kazneno djelo.

Prema „Kodeksu profesionalne etike Američkog društva za odnose s javnošću“ (PRSA), koji se uzima kao model za sva nacionalna udruženja, obvezujuća je istinitost, točnost, pravednost i odgovornost za sve djelatnike ove struke. Karlovačka pivovara prekršila je sve četiri temeljne vrijednosti profesionalne etike prilikom promatrane krize. Također, kako je naveo profesor B. Skoko zataškavanje i skrivanje istine, a pogotovo ignoriranje uključenih dionika kao što su obitelj unesrećenog, mediji, susjedi i mještani Karlovca, spadaju pod najteže prekršaje etike odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću kroz etiku imaju za cilj istraživanje

javnih pitanja, a ne iskrivljavanja, zamagljivanja i istiskivanja kao što je kroz cijelu krizu nastupala Pivovara.

Obitelj Martinović se nakon donošenja sudskih presuda zahvalila svim medijima što nisu dopustili zataškavanje cijele situacije što bi očigledno išlo u korist mnogim službama i institucijama u Hrvatskoj. Mediji možda jesu spekulacijama u početku nanjeli dodatnu bol obitelji Martinović, ali su takvim načinom vršili pritisak kako bi u konačnici istina izašla na vidjelo što je zaslužila cijela hrvatska javnost.



## 9. ZAKLJUČAK

U diplomskom radu "Etičnost u kriznoj komunikaciji: Studija slučaja Karlovačke pivovare 2007. godine" bilo je govora o kriznom komuniciranju, odnosima s javnošću u kombinaciji s kriznim komuniciranjem te o postupanju Karlovačke pivovare u kriznoj situaciji koja se je dogodila 2007. godine prilikom kojega je smrtno stradala jedna osoba, a zbog neodgovornog i nesmotrenog ponašanja pojedinaca. Ono što se Karlovačkoj pivovari najviše zamjera je to što je neodgovorno postupala s ispuštanjem otrovnih plinova i drugih kemikalija u potok i u zrak okolice tvornice koja se nalazi u Karlovcu i time nije samo ugrozila jedan život i to smrtno već je ugrozila i živote drugih građana. Kada je već došlo do nezgode koja je bila kobna za jednu osobu tada je nastala šutnja od strane pivovare. Ono što se je vidjelo njihovim ponašanjem odaslalo je takvu sliku koja govori da ih se nije baš ticalo što se događa, drugim riječima nisu uopće suosjećali s obitelji stradale osobe. Tu se može zaključiti da su se željeli distancirati od svega kao da se ništa nije dogodilo i kao da je za spomenuti slučaj kriv netko drugi. Drugi dio zaključka je taj da osim hladnog ponašanja Karlovačka pivovara očito nije bila spremna na kriznu situaciju i da uopće nema plan i način komunikacije i postupanja glede krize.

Postavljene su dvije hipoteze od kojih je:

**Hipoteza 1:** Karlovačka pivovara prilikom krize 2007. godine nije postupila u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja.

**Hipoteza 2:** Medijska reakcija na krizu nije dopustila zataškavanje slučaja.

Hipoteza 1 u potpunosti je potvrđena. Hipoteza 2 u potpunosti je potvrđena.

*Istraživačko pitanje glasilo je: "Koliko je i na koji način medijski praćena spomenuta kriza te kakve je reakcije izazvala u javnosti?"*

Nastala kriza bila je intenzivna i u potpunosti praćena u svakom trenutku i kroz sve medije, a reakcija javnosti bila je puna zgražanja prema pivovari i puna sućuti prema obitelji stradalog.

Promatranjem medijskog sadržaja došlo se je do zaključka da je istraživačko pitanje u potpunosti ispunjeno te da se je uspjelo odgovoriti u svemu i u potpunosti.

Svi pokazatelji upućuju na to da je svrha ovog diplomskog rada u potpunosti ispunila svoja očekivanja koja su zadana na samome početku.

## 10. TABLICE, SLIKE I GRAFIKONI

<b>Slika 1:</b> Definiranje faktora .....	4
---	---

## 11. LITERATURA I IZVORI

### Knjige

Broom M. G., S., Cutlip M. i Center A. H. (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate d.o.o.

Halmi, Aleksandar (1996) *Kvalitativna metodologija u društvenim znanostima*. Samobor: "A. G. Matoš" ; Zagreb : Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada,

Novak, Božidar (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza press.

Sučević, Danko (2010) *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider press.

Verčić, Dejan (2004) *Odnosi s medijima*. Zagreb: Masmedija.

Vilovic, Gordana, (2007) *Etika novinarstva*. Zagreb: ICEJ.

Vilovic, Gordana (2004) *Eticki prijepori u Globusu i Nacionalu*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.

Yin, Robert K. (2003) *Studija slučaja-dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.

### Radovi

Barović, V. (2010) *Objektivnost, novinarska etika i izvještavanje u kriznim situacijama*. Izlaganje sa znanstvenog skupa/ primljeno 26.08.2010, <https://hrcak.srce.hr/file/130762> Pristupljeno 22.03.2018.

Osmanagić-Bedenik, Nidžara (2010) *Krizni menadžment: teorija i praksa*, (str. 101-118), Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.8 No.1, <https://hrcak.srce.hr/57783> Pristupljeno: 31.01.2018.

Tomić Zoran, Milas Zdeslav (2007) „*Strategija kao odgovor na krizu*“. Politička misao, Vol. XLIV, (2007.), br. 1, str. 137–149, Zagreb, <https://hrcak.srce.hr/file/31544> Pristupljeno: 31.01.2018.

### Internetske stranice

Hnd.hr (2015) Hrvatsko novinarsko društvo. <http://www.hnd.hr/dokumenti> Pregledano 22.03.2018.

Huoj.hr (2010) Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

[http://www.huoj.hr/files/File/Eticki\\_kodeks\\_HUOJ\\_final.pdf](http://www.huoj.hr/files/File/Eticki_kodeks_HUOJ_final.pdf) Pregledano 23.03.2018.

Prglas.com (2013) Portal o odnosima s javnošću. <http://www.prglas.com/etika-u-odnosima-s-javnoscu/> Pristupljeno: 23.03.2018.

## SAŽETAK

U diplomskom radu "Etičnost u kriznoj komunikaciji: Studija slučaja Karlovačke Pivovare 2007. godine" bilo je govora o kriznoj komunikaciji u odnosima s javnošću. Rad je podijeljen na jedanaest glavnih poglavlja i potpoglavlja. Prvo poglavlje je "Uvod" u kojem se govori o tome o čemu će se pisati i što će se raditi kroz diplomski rad. U drugom poglavlju "Krizna komunikacija kao dio odnosa s javnošću govori se o odnosima s javnošću, krizi, faktorima koji utječu na krizu, uzrocima, vrstama krize, faze i razvoj krize te o posljedicama krize. Treće poglavlje je "Krizno komuniciranje" kroz koje su obrađene faze kriznog komuniciranja. U četvrtom poglavlju obrađene su teme kao što su: Što su odnosi s medijima?, Novinari kao posrednici i kao javnost i Međusobna ovisnost. Kroz peto poglavlje "Zakonske i etičke norme ponašanja" podnaslovi su: Etika u odnosima s javnošću i Prava i dužnosti novinara. U šestom se poglavlju "Povijesni i društveni kontekst Karlovačke Pivovare" govori o samim počecima pivovare, njezinom razvoju, napretku i svim važnim događanjima pa sve do situacije nemilog događaj. Sedmo je poglavlje "Metodologija i analiza slučaja" koje je i najopširnije te i glavni dio ovog diplomskog rada. U njemu su postavljeni ciljevi, hipoteze, metodologija i istraživanje, studija slučaja i analiza sadržaja samoga tragičnog događaja. Osmo poglavlje je "Rasprava" u kojem se donosi rezime svega što se je dogodilo, kako se je dogodilo, zašto se je dogodilo, što je loše i u konačnici što se treba u takvim kriznim i tragičnim situacijama napraviti. Deveto poglavlje donosi „Zaključak“ o cijelom radu. U desetom poglavlju su tablice, slike i grafikoni. Dok je popis izvora kao što je literatura, razni članci i drugo smješteno u jedanaestom poglavlju. Na kraju je "Sažetak" u kojem se donosi sve što ovaj rad sadrži.

**Ključne riječi:** kriza, komunikacija, etika, javnost, dionici, odnosi s javnošću.

## ABSTRACT

In his graduation thesis "Crisis Communication: Case Study of Karlovac Pivovar 2007" was a talk about crisis communication in public relations. The work is divided into eleven major chapters and subchapters. The first chapter is an "Introduction" which discusses what will be written and what will be done through the graduate thesis. In the second chapter, "Crisis Communication as a part of public relations is about public relations, crisis, factors affecting the crisis, causes, types of crisis, stages and the development of the crisis and the consequences of the crisis. The third chapter is "Crisis Communication" The fourth chapter discusses topics such as: What Are Media Relations ?, Journalists as Intermediaries, and as Public and Interdependent. Through the fifth chapter, "Legal and Ethical Behavioral Standards" are subordinated to: Ethics in Public Relations and the Rights and Duties of Journalists In Chapter 6, "The Historical and Social Context of Karlovačka Pivovara" speaks of the very beginnings of the brewery, its development, its progress and all the important events to the disastrous event. and the most important part of this graduate thesis, which includes goals, hypotheses, methodologies and research, case studies and analysis and the content of the tragic event itself. The eighth chapter is a "Discussion" that summarizes everything that happened, how it happened, why it happened, what is bad and ultimately what needs to be done in such a crisis and tragic situation. Nine chapter is „Conclusion. While a list of sources such as literature, various articles, and the other are located in the tenth chapter. Finally, it is a "Summary" that brings all that this article contains.

**Key words:** crisis, communication, ethics, publicity, share, public relations.