

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**DANELA ŠARČEVIĆ**

**KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE:  
PRIMER NESREČE V PREMOGOVNIKU VELENJE  
LETA 2003**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA, 2005**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

DANELA ŠARČEVIĆ  
MENTOR: DOC. DR. KLEMENT PODNAR

KRIZNO UPRAVLJANJE IN KRIZNO KOMUNICIRANJE:  
PRIMER NESREČE V PREMOGOVNIKU VELENJE LETA  
2003

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2005

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju, doc. dr. Klementu Podnarju, za strokovno pomoč pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi moji družini in Bratislavu za podporo.

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1. KRIZA IN UMEŠTITEV KRIZNEGA KOMUNICIRANJA</b> .....	<b>10</b>
1.1. OPREDELITEV KRIZE .....	10
1.2. TIPI KRIZ .....	12
1.3. ZNAČILNOSTI KRIZ .....	14
1.3.1. Nenadnost .....	14
1.3.2. Negotovost .....	14
1.3.3. Časovni pritisk .....	15
1.4. VZROKI KRIZ .....	15
1.5. OPREDELITEV KRIZNEGA KOMUNICIRANJA .....	17
<b>2. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA</b> .....	<b>19</b>
2.1. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA PRED KRIZO .....	20
2.1.1. Zgodnji opozorilni signali krize .....	20
2.1.2. Preventiva pred krizo .....	21
2.1.2.1. <i>Upravljanje problemov (issue management)</i> .....	22
2.1.2.2. <i>Upravljanje tveganj (risk management)</i> .....	22
2.1.2.3. <i>Graditev trdnih odnosov z deležniki</i> .....	23
2.1.3. Priprava na krizo (»načrtovanje neizogibnega«) .....	24
2.1.3.1. <i>Načrtovanje za vsak primer</i> .....	25
2.1.3.2. <i>Ranljive točke organizacije</i> .....	26
2.1.3.3. <i>Krizna skupina</i> .....	27
2.1.3.4. <i>Uradni govorec</i> .....	28
2.1.3.5. <i>Krizni načrt</i> .....	29
2.1.3.6. <i>Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov in okoliščin</i> .....	31
2.2. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA MED KRIZO .....	32
2.2.1. Hiter odziv .....	34
2.2.2. Informacijska praznina .....	35
2.2.3. Odnosi z zaposlenimi .....	36
2.2.4. Enoglasno komuniciranje .....	37
2.3. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA PO KRIZI .....	38
2.3.1. Evaluacija krize .....	38
2.3.1.1. <i>Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta</i> .....	39
2.3.1.2. <i>Evaluacija kriznega udarca</i> .....	40
<b>3. KRIZNI ODNOSI Z MEDIJI</b> .....	<b>41</b>
3.1. NAČRTOVANJE KRIZNIH ODNOSOV Z MEDIJI .....	42
3.2. ODNOSI Z MEDIJI MED KRIZO .....	43
3.2.1. Oblikovanje sporočil .....	44
3.3. ODNOSI Z MEDIJI PO KRIZI .....	45
<b>4. METODOLOŠKI OKVIR</b> .....	<b>47</b>
4.1. OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA .....	47
4.2. CILJI PROUČEVANJA .....	47
4.3. METODE DELA .....	48
<b>5. ŠTUDIJA PRIMERA – KRIZNO KOMUNICIRANJE V PREMGOVNIKU VELENJE (PRIMER NESREČE LETA 2003)</b> .....	<b>49</b>
5.1. O PREMGOVNIKU VELENJE .....	49

5.1.1.	Zgodovina podjetja.....	49
5.1.2.	Poslanstvo in vizija.....	50
5.1.3.	Okolje, varnost in kakovost.....	51
5.1.4.	Trg in gospodarjenje.....	52
5.2.	NASTANEK KRIZE V PREMOGOVIKU VELENJE.....	54
5.2.1.	Potek nesreče.....	54
5.2.2.	Vzroki za nesrečo.....	55
5.2.3.	Posledice nesreče.....	56
5.3.	POTEK KRIZNEGA UPRAVLJANJA IN KOMUNICIRANJA V PREMOGOVIKU VELENJE.....	57
5.3.1.	Analiza komunikacijskega procesa ob nesreči.....	57
5.3.2.	Prvi odziv Premogovnika Velenje po nesreči.....	57
5.3.3.	Interna javnost.....	59
5.3.4.	Sporočila za medije in novinarske konference.....	60
5.3.4.1.	<i>Analiza pripravljenih in poslanih sporočil za medije.....</i>	60
5.3.4.2.	<i>Analiza novinarskih konferenc.....</i>	62
5.3.5.	Pregled objav v medijih.....	64
5.3.5.1.	<i>Število objav po dnevih.....</i>	64
5.3.5.2.	<i>Pregled objav po zvrsteh medijev.....</i>	65
5.3.5.3.	<i>Pregled števila objav po posameznih medijih.....</i>	65
5.3.5.4.	<i>Primerjava objav po oceni.....</i>	66
5.4.	POKRIZNO OBDOBJE.....	67
	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>LITERATURA.....</b>	<b>70</b>
	<b>DRUGI VIRI.....</b>	<b>75</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>76</b>

## KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 1.1.: Vrste kriz .....	13
Tabela 5.1.: Seznam delničarjev Premogovnika Velenje na dan 31. 3. 2004 .....	54
Tabela 5.2.: Pregled poslanih sporočil za medije .....	60
Tabela 5.3.: Pregled novinarskih konferenc .....	62
Slika 1.1.: Kriza je nevarnost in priložnost .....	11
Slika 2.1.: Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov in okoliščin .....	32
Slika 5.1.: Struktura realiziranih prihodkov .....	53
Slika 5.2.: Pregled števila objav po dnevni od 6. 2. 2003 do 22. 2. 2003 .....	64
Slika 5.3.: Pregled objav po zvrsteh medijev .....	65
Slika 5.4.: Pregled števila objav po posameznih medijih .....	65
Slika 5.5.: Pregled objav po oceni .....	66

# UVOD

Krize so danes del vsakdanjega življenja vsake organizacije. Pojav krize v organizaciji pa zahteva previdno, hitro in odločno ukrepanje. Ker obstaja veliko vrst kriz in različnih vzrokov za njihov nastanek, je pomembno zelo premišljeno načrtovanje krizne situacije. V teoriji obstaja veliko strategij, kako načrtovati krizo, se v njej obnašati in kakšna so ravnanja organizacije po končani krizi. V praksi se stvari odvijajo hitreje in zato je še posebej pomembna pripravljenost organizacije. V krizi lahko organizacija pridobi ali pa izgubi na ugledu.

Osnovni namen diplomskega dela je ugotoviti kompleksnost kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja v organizaciji. V diplomsko delo sem vključila tudi praktični primer kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja rudarske nesreče, ki se je zgodila leta 2003 v Premogovniku Velenje.

V diplomskem delu sem si zastavila dve hipotezi, ki ju želim z analizami strokovne literature in s študijo primera potrditi ali zavrniti. Prva hipoteza je, da lahko organizacija z opazovanjem in odkrivanjem zgodnjih signalov krize in drugimi aktivnostmi v predkriznem obdobju prepreči ali zmanjša razsežnosti krize. Moja druga hipoteza je, da je Premogovnik Velenje zaradi svoje tvegane dejavnosti vnaprej pripravljen na različne vrste kriz in da so zato uspešno vodili krizo leta 2003, ko se je zgodila rudarska nesreča.

Premogovnik Velenje ima podporo v prebivalstvu Šaleške doline, saj je imel ključno vlogo pri razvoju te regije. Skoraj vsaka družina iz okolice podjetja ima nekoga zaposlenega v Premogovniku Velenje, zato prebivalci Šaleške doline budno spremljajo vsako dogajanje v zvezi s podjetjem. Komuniciranje z lokalno skupnostjo je zato ključnega pomena za podjetje. V času problemov, konfliktov, sprememb in kriz so oči javnosti uprte v Premogovnik Velenje, ki pa mora s kriznim upravljanjem in kriznim komuniciranjem opravičiti ugled v očeh lokalne skupnosti. Uspešna prebroditev krize je za Premogovnik Velenje ena izmed možnosti za ohranitev ali izboljšanje ugleda v naši okolici.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela, ki temelji na analizi domače in tuje strokovne literature. Nato sledi praktični del, ki je analiza krizne situacije konkretnega primera nesreče v Premogovniku Velenje.

Diplomsko delo sestavlja uvod, nato mu sledi pet poglavij, zaključek in priloge. V prvem poglavju strokovno opredelim krizo in krizno komuniciranje, nato predstavim tipe kriz. Nenadnost, negotovost in časovni pritisk so glavne značilnosti kriz, ki jih predstavim. Naštejem tudi nekaj pomembnih vzrokov za nastanek krize. V prvem poglavju torej skušam približati sam pomen krize bralcu.

Drugo poglavje je sestavljeno iz treh sklopov. Prvi sklop se osredotoča na upravljanje kriznega komuniciranja pred krizo, kjer je lahko glavnega pomena za preprečitev krize zaznavanje zgodnjih opozorilnih signalov krize. Če pa se ne uspe organizacija izogniti krizi, je nadalje predstavljena priprava na samo krizo. Tu mora organizacija najprej odkriti ranljive točke organizacije, sestaviti krizno skupino, določiti uradnega govorca, pripraviti krizni načrt in vse ostale ukrepe pomembne za delovanje v krizi.

V drugem sklopu drugega poglavja ugotavljam, kaj vse je pomembno v času spopadanja organizacije s krizo. Zelo je veliko dejavnosti, ki jih mora organizacija opraviti v času krize. Podrobneje sem predstavila, kako se mora organizacija hitro odzvati na nastalo situacijo, da zapolni informacijsko praznino. Pomemben, v času krize, je odnos z zaposlenimi, saj zaposleni predstavljajo organizacijo. Organizacija mora v času krize poskrbeti za enoglasno komuniciranje.

V tretjem sklopu analiziram proces upravljanja kriznega komuniciranja po krizi. Organizacija se mora po končani krizi spoprijeti z rekonstrukcijo ugleda in evaluacijo krize.

Tretje poglavje se ukvarja s kriznimi odnosi z mediji. Tu so predstavljeni krizni odnosi z mediji pred, med in po krizi. Pomembno za dober odnos z mediji je dolgotrajno dobro razmerje, ki se v času krize še utrdi.

V četrtem poglavju podam metodološki okvir študije primera. Najprej opredelim predmet in cilje proučevanja. Nato opišem metode dela, ki sem jih uporabila pri analiziranju in raziskovanju.



V petem poglavju analiziram krizno upravljanje in krizno komuniciranje v primeru rudarske nesreče. V Premogovniku Velenje se je 6. februarja 2003 zgodila v jami nesreča zaradi vdora plinov, v kateri sta dva rudarja izgubila življenje, osem pa jih je bilo poškodovanih. Za ta primer sem se odločila, ker živim v bližnji okolici Premogovnika Velenje, spremljam dogodke tega podjetja in spremljala sem tudi poročanje medijev v času nesreče. V tem primeru je šlo za nesrečo, ki je posledica človekovega posega v okolje. Rudarji, ki delajo v jami so v stalni nevarnosti za svoja življenja. Zato morajo biti v Premogovniku Velenje, kljub varnostnim ukrepom, vedno pripravljeni na krizo. Pri tem sem želela pokazati, kako pomembno je dobro krizno upravljanje in krizno komuniciranje podjetja v času nesreče.

# 1. KRIZA IN UMESTITEV KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

## 1.1. OPREDELITEV KRIZE

Obstajata dve vrsti krize: tiste, ki jih ti upravljaš in tiste, ki upravljajo tebe.<sup>1</sup>

Kriza lahko ima različne pojavne oblike in lahko nastopi na različne načine. Krizo (gr. hrisis – odločitev) lahko opredelimo kot pereče, nenačrtovane in nezaželene procese, ki trajajo omejen čas, na katere je mogoče le deloma vplivati in se lahko končajo na vse načine. Kriza zahteva resno pozornost in takojšnjo akcijo, saj lahko ogrozi organizacijsko integriteto in legitimnost (Ašanin Gole in Zavrl, 2004: 16-17).

Kriza je po Coombs (1999: 2) opredeljena kot nepredvidljiv dogodek, glavna grožnja, ki lahko ima negativen učinek na organizacijo, industrijo ali deležnike, če organizacija z njo nepravilno ravna.

Novak s sodelavci (2000: 34-37) krizo opredeli kot okoliščino, v kateri organizacija ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev. Avtor tudi pravi, da kriza povzroča negativen vpliv na podobo organizacije in ji prinese veliko nezaželene pozornosti javnosti. Nemalokrat ravno negativno poročanje občil »potopi« podjetje ali organizacijo, ne pa škoda zaradi krize same.

Kriza vsekakor pomeni preobrat v življenju organizacije in hkrati priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Kriza je odlična priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo (Novak s sodelavci, 2000: 35). Meyers in Holusha (v Dubrovski, 1998: 3) podobno naštevata naslednje dobre plati krize:

- pojav novih junakov in kalitev novih, največkrat mladih menedžerjev;
- spreminjanje je pospešeno;
- urejanje mnogih prej zanemarjenih zadev;
- ljudje je mogoče spreminjati (vključno z odpravljanjem viškov zaposlenih);

---

<sup>1</sup> Augustine v Kash in Darling, 1998: 2

- očiščenje posloводства, saj odidejo tisti, ki so zreli za pokoj, nesposobni in nepošteni;
- spreminjanje strategij;
- razvoj zgodnjega opozorilnega sistema ter povečanje budnosti in priložnosti;
- nastanek novih konkurenčnih prednosti.

Kriza je torej nevarnost in hkrati tudi priložnost (Novak s sodelavci, 2000: 35).

**Slika 1.1.:** Kriza je nevarnost in priložnost

<b>KRIZA = NEVARNOST + PRILOŽNOST</b>
---------------------------------------

Vir: Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 35.

Kriza je torej za organizacijo vsaj dvojni izziv. Najprej je treba vedeti, kako se krizi ogniti, in nato, če že nastane, kako jo izkoristiti »v svoje dobro« (Novak s sodelavci, 2000: 37). Kriza odpira nove priložnosti, do katerih v drugačni situaciji ne bi prišlo (Dubrovski, 1998: 3).

Čeprav kriza podjetje preseneti, je v njenem življenju popolnoma normalen pojav. Krize so sestavni del okolja, v katerem organizacija deluje (White in Mazur, 1995: 212). To pomeni, da morajo biti v današnjem času podjetja in organizacije pripravljene na krizo in videti v krizni situaciji svojo priložnost.

Newsom s sodelavci vidi v krizi tudi priložnost, saj pravi, da kriza spodbudi organizacijo, da poživlji svoj ugled. Rezultat tega, kako organizacija opravi z krizo, pa se kaže v sodbi javnega mnenja in v verodostojnosti organizacije (Newsom in drugi, 2004: 348).

Značilen element krize je presenečenje. Kriz samih po sebi ne načrtujemo. Kriza nasprotno izbruhne takrat, ko se stvari ne odvijajo po načrtu (Razpet, 1998: 147). Element presenečenja ima za posledico časovni pritisk na podjetje ali organizacijo. Torej podjetja, ki se hitro znajdejo v krizi in delujejo sistematsko pri odpravljanju posledic, lahko po končani krizi celo popravijo ugled podjetja.

Polič (1999) v svojem članku zapiše, da se med krizo razmere temeljito spremenijo. Kriza pomeni neželjeno negotovost in tveganje, ki ju je treba preprečiti. Pretrga normalen tok

delovanja, zato ni njegov normalen del. Vpliva na celoten sistem (npr. na skupnost, podjetje, organizacijo) in ogroža njegove osnovne predpostavke, bistvo njegovega obstoja. Psihološko so krize čustveno napete situacije, v katerih mišljenje ne deluje s polno močjo, dogodki pa potekajo tako hitro, da ni možno napraviti načrta delovanja, saj je že spremljanje trenutnega težavno (Polič, 1999: 350). Krizo je težko nadzorovati, predvsem pa je težko predvideti vse možne posledice krize (Bašič Hrvatin, 2000/2001: 397).

Krizo opredelimo kot nepričakovano prekinitev uveljavljenega poteka dogodkov, ki je tako pomembna, da se je nanjo treba nemudoma odzvati (Mackenzie, 1998: 82).

Heath in Millar (2004: 2) pravita, da je kriza ponavadi opredeljena kot nenaden, vendar pričakovan dogodek, ki ima dejanske ali možne posledice na interese deležnikov in na ugled organizacije.

Za krizo je torej značilno, da spremeni normalen tok delovanja, nastane nepričakovano, vpliva na ugled organizacije ali podjetja (pozitivno ali negativno) in zahteva hiter odziv. Strinjam se, da mora podjetje vsekakor, kljub nenadnosti imeti pripravljen krizni načrt, videti v krizi tudi svojo priložnost in se prilagoditi vrsti krize.

## **1.2. TIPI KRIZ**

Seznam vseh potencialnih kriz, ki se lahko pripetijo organizaciji je zelo dolg. Gruban in drugi (1997: 75) naštevajo naslednje: rop, stavka, razpad informacijskega sistema, požar, napad politikov na organizacijo, bojkot potrošnikov, izdaja pomembne poslovne skrivnosti, likvidnostne težave, izguba trga, govornice, nepotizem, medijska afera, bombna grožnja, sabotaza, zastupitev zaposlenih s hrano, ugrabitev in smrt vodilnega. Vidimo torej, da je groženj za nastanek krize veliko, ne samo ena. Različne krize zahtevajo različne krizne skupine, pomembne so za različne deležnike in seveda zahtevajo različne vrste kriznih strategij (Coombs, 1999: 60).

Kot pravi Novak s sodelavci (2000: 54) je kriz najmanj toliko, kolikor je različnih organizacij, ljudi in okoliščin, v katerih organizacija deluje. Mnogo različnih variacij tipov kriz lahko

najdemo v literaturi. Pregled literature vendarle omogoča, da krize razdelimo v skupine (glej tabelo 1.1.).

**Tabela 1.1.:** Vrste kriz

<b>VRSTE KRIZ GLEDE NA IZVOR OKOLJA</b>	
KRIZE FIZIČNEGA OKOLJA	Potresi, poplave in druge naravne katastrofe, onesnaževanje okolja, odpoved ali napačno delovanje tehnologije ...
KRIZE JAVNEGA MNENJA	Bojkoti, soočenja, protesti, teroristični in drugi napadi, izsiljevanja ...
KRIZE UPRAVLJALSKIH NAPAK	Zavajanje javnosti, prikrivanje informacij, poslovne goljufije, nesposobno vodstvo, izkrivljene vrednote vodstva ...
KRIZE GOSPODARSKO-POLITIČNEGA OKOLJA	Politični pritiski na podjetja, nestabilnost vlade in nezaupanje vanjo, recesija v gospodarstvu, panogi, zaostrena zakonodaja in ukrepi, izguba trga ...
<b>VRSTE KRIZE GLEDE NA OPOZORILNI ČAS</b>	
NENADNE KRIZE	Nenadne nesreče in smrti, impulzivni spori ...
PRIKRITE KRIZE	Notranji, revizijski pregledi, namigovanje določenih skupin ...
<b>VRSTE KRIZ GLEDE NA ZAZNAVANJE</b>	
NENAVADNE	Neverjetne krize, ki jih je težko pojasniti – denimo predmeti v plastenkah pijače
PERCEPCIJSKE	»Majhne«, nepomembne krize, ki s poročanjem medijev postanejo velike

Vir: Irvine in Lerbinger; prirejeno v Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 55.

Med posameznimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic, saj se njihove značilnosti ponekod prekrivajo ali prepletajo. Pomembna pa je ugotovitev, da kriza v enem podjetju ni enaka krizi v drugem, kar zahteva prilagojene programe oziroma projekte preprečevanja in upravljanja kriznih stanj (Dubrovski, 1998: 18).

### **1.3. ZNAČILNOSTI KRIZ**

Rada bi poudarila tri glavne značilnosti kriz, ki veljajo za vse krize. Za večino kriz so značilne: nenadnost, negotovost in časovni pritisk.

#### **1.3.1. Nenadnost**

Pri večino kriz se zdi, da so se pojavile nepričakovano, čeprav se skoraj vedno prej pojavijo nekatera znamenja. Nekatere krize se razvijajo postopoma, dokler ne dosežejo določenega praga. Prav zaradi nevarnosti njihovega razvijanja se odgovorni pogosto ne zavedo pravočasno njihovega približevanja. Preprosto, zavestno ali nezavedno spregledajo zgodnje opozorilne znake. Morda je vzrok za to znana pristranost do normalnosti, pa tudi drugi obrambni mehanizmi, usmerjeni proti sprejemanju neprijetne informacije (Polič, 1999: 350).

#### **1.3.2. Negotovost**

Vodilni v organizaciji znajo biti pogosto negotovi, včasih tudi nevedni, vendar lahko vzrok najdemo v sodobnem kompleksnem in premalo trdnem okolju (Novak s sodelavci, 2000: 53). Zato vodilni težko pridobijo dovolj obvestil o dejavnikih in predvidijo zunanje spremembe. Vplete se veliko dodatnih dejavnikov in pritiskov, prestopijo utrjene meje in zanemarijo pravila, ko negotovost zmoti normalnost. Meriti negotovost je težko, čeprav se verjetnost določenih kriz lahko statistično oceni. Nadzorovanje okolja in ocenjevanja tveganja pomeni obrambo proti presenečenju krize. Pomembna je odprtost do obvestil o notranjem in zunanjem okolju organizacije. Prihajajočo krizo je treba prepoznati, preden doseže kritični prag (Polič, 1999: 350).

### **1.3.3. Časovni pritisk**

Nenadnost in negotovost vsekakor zahtevata od vodstva hitrejše odločanje kot ponavadi. Upravljanje poslovanja med krizo se razlikuje od upravljanja podjetja v normalnih okoliščinah. To pomeni, da mora vodstvo v organizacijah sprejemati in obdelovati vedno več informacij in vse hitreje sprejemati odločitve. Časovna razdalja med odločitvami, njeno izvedbo in njenimi posledicami je prav tako krajša (Novak s sodelavci, 2000: 45-53).

Časovni pritisk spravlja menedžerje v nevarnost napak, ki jih ljudje delajo v mrzlični naglici. Prav zato je izgovor »pod pritiskom bolje delam« izredno nevaren (Mackenzie, 1998: 167). Pomembno je, da imajo v podjetju pripravljen krizni načrt, ki kljub časovnem pritisku zmanjša zmedo v podjetju.

Ferguson (v Novak s sodelavci, 2000: 53) našteje še druge bistvene značilnosti krize v podjetju:

- pomanjkanje informacij o kriznem dogodku v podjetju in njegovi okolici,
- nezmožnost odzivanja podjetja zaradi prehitrega dogajanja,
- izguba nadzora vodilnih nad dogajanjem,
- preplah in zmešnjava,
- motnje v vsakdanjem procesu odločanja,
- intenzivno ukvarjanje medijev s podjetjem zaradi kriznega dogodka in
- težnja menedžerjev, da se osredotočijo na kratek rok.

## **1.4. VZROKI KRIZ**

Vzroki kriz so dejanski »krivci« za krizno stanje. Ko govorimo o razreševanju krize, moramo potemtakem analizirati in odpraviti njene vzroke (Dubrovski, 2004: 33).

Ker so različne vrste kriz, so vzroki kriz tudi različni, zato pa tudi rešitve. Torej v literaturi najdemo različne klasifikacije vzrokov kriz, ki pa so si bolj ali manj podobni, razlikujejo pa se po svoji terminologiji, času v katerem so zapisane, prostoru na katerega se nanašajo in vrsto poslovanja, ki je prevladujoče (Dubrovski, 2004: 33-34).

Avtorja Ašanin Gole in Zavrl (2004: 23) med vzroke za nastanek krize štejejo:

- naravne pojave:
  - o geofizični (potresi, poplave, vremenske neprilike ipd.)
  - o biološki (epidemije, množične in potencialno smrtno nevarne)
- tehnične faktorje:
  - o povezani s tehnično-tehnološkim razvojem (npr. prometne nesreče, veliki požari in eksplozije, jedrske nesreče ipd.)
- socialne pojave:
  - o vojne, vojaški spopadi, ekonomske krize, množična lakota ipd.

Pri pregledu literature pa sem našla pogostejšo in primernejšo delitev vzrokov kriz. Gre za delitev na zunanje in notranje vzroke. Ta delitev se mi zdi primernejša za organizacijsko okolje, saj vemo, da je to sestavljeno iz notranjega in zunanjega okolja.

Zunanji vzroki kriz so običajno tisti, ki so nastali v okolju podjetja in na nastanek katerih le-to ni imelo pomembnejšega vpliva. Označujemo jih tudi kot objektivne in eksogene. Notranji vzroki kriz pa so tisti, ki so nastali v podjetju in jih označujemo tudi kot subjektivne in endogene (Dubrovski, 2004: 34).

**Zunanji vzroki** nastanejo v okolici organizacije, organizacija pa nanje nima pomembnejšega vpliva. Mednje Dubrovski (2004: 34-35) uvršča:

- spremembe na trgu (močnejša in številčnejša konkurenca, naraščajoče zahteve glede varstva okolja, spremenjeno vedenje potrošnikov itd.);
- spremembe v panogi (sovražni in neuspeli prevzemi, panožna kriza, slabšanje strukture itd.);
- spremembe zaradi splošnega napredka (ugasnitev potreb po določenih materialih, izdelkih ali storitvah in nastanek novih, zamenjava tehnologije, novi načini ponujanja izdelkov ipd.);
- splošne gospodarske krize (zmanjšanje investicij, varčevalni ukrepi, stopnja ekonomske rasti itd.);
- politične spremembe (vojne in napetosti, sankcije, zakonske spremembe itd.);
- naravne nesreče (primer višje sile v podjetju ali okolju);
- socialnopatološki pojavi (ugrabitve, izsiljevanja, terorizem itd.).



**Notranji vzroki** krize se »skrivajo« v organizaciji. Na primer:

- neustrezna usposobljenost vodstva,
- nestrokovnost vodstva,
- nemoralnost vodstva,
- podcenjevanje mnenja javnosti,
- neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij,
- nerealni cilji sindikatov v podjetju,
- neučinkovit komunikacijski sistem,
- slaba organizacijska kultura,
- nezadovoljstvo zaposlenih,
- nemotiviranost zaposlenih,
- slaba organiziranost dela,
- oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin,
- neurejene razmere na delovnem mestu (Novak s sodelavci, 2000: 47) ...

Tako zunanjih kot notranjih vzrokov za krizo je še veliko. Z zgoraj naštetimi sem želela zajeti pogoste in pomembne vzroke za krize, v literaturi pa lahko najdemo še podrobnejše razdelitve vzrokov za krize (glej Dubrovski, 2004: 33-43).

Analiza pravih vzrokov določenega stanja ima ključni pomen, saj se z njo identificirajo tista področja, katerih učinek je treba omejiti ali odpraviti. Ukvarjanje z napačnimi vzroki pomeni nadaljnjo nekoristno izgubo časa, denarja in naporov, kar v krizi položaj le še zaostri (Dubrovski, 2004: 38).

Vsaka kriza pa je lahko ali vzrok ali posledica katere druge krize. Nastanek ene krize lahko sproži nastanek drugih kriz (Mitroff in Alpasian, 2003: 2).

## **1.5. OPREDELITEV KRIZNEGA KOMUNICIRANJA**

Krizno komuniciranje lahko definiramo kot izmenjavo informacij, ki se dogaja znotraj vrhovnega menedžmenta, med organizacijami, mediji, interesnimi skupinami, pred, med in po krizi (Darrell, 2003: 10).

Krizno komuniciranje predstavlja prave odzive, ki jih organizacija uporabi v krizi. Komuniciranje vsebuje tako verbalne kot neverbalne aspekte, medtem ko krizno komuniciranje vključuje besede (verbalni aspekti) in dejanja (neverbalni aspekti), ki jih organizacija usmeri proti krizi (Allen in Caillouet, Benoit v Coombs, 1999: 121).

Značilnost kriznega komuniciranja so: dinamičnost, negotovost in pomanjkanje povratnih informacij. V informacijski praznini se poveča verjetnost, da bo učinek delovanja drugačen od namena. Če ni povratnih informacij, krizna skupina ne ve, kakšen je učinek njihovih dejanj. Začnejo sprejemati vedno več nepreverjenih odločitev, s ciljem zapolniti praznino enosmerne komunikacije okoli sebe, ki jo povzroči odsotnost povratnih informacij (Ašanin Gole in Zavrl, 2004: 27-28, 31).

Ašanin Gole in Zavrl (2004: 41-43) napišeta, kaj je pomembno za komuniciranje v kriznih okoliščinah:

- hiter odziv,
- organizirati krizno skupino,
- centralizirati informacije navzven,
- identificirati nevarnosti,
- uporabiti »krizni komunikacijski načrt«,
- operirati le s preverjenimi in resničnimi dejstvi,
- uporabljati enostavna, direktna, pozitivna sporočila,
- pomembna konsistentnost in jasnost sporočil,
- uporabiti čim več direktnih komunikacij in različnih komunikacijskih orodij,
- delati vzporedno publiciteto,
- poskušati komunicirati s prizadetimi,
- vplivati na za organizacijo pomembne javnosti,
- prositi za razumevanje in strpnost,
- upoštevati stične točke z okoljem in
- biti pošten in odprt za predloge in drugačna mnenja.

Covello (v Grant in Powell, 1999: 10) pravi, da učinkovito krizno komuniciranje pomaga zagotoviti, da:

- incident ali dogodek ne preide v krizo,
- je vpliv krize na organizacijo minimalen,

- organizacija ustvari nadzor nad situacijo,
- so sporočila, v zvezi s krizo, posredovana hitro,
- so sporočila prejeta, razumljena in se jim verjame,
- je organizacija dojeta v pozitivni luči in
- se sporočila odražajo v pomembnih in ustreznih akcijah.

Ker kriz ne moremo zdraviti brez sodelovanja vseh zaposlenih, pa tudi zunanjih deležnikov, je potrebno razviti ustrezen oziroma prilagojen notranji in zunanji komunikacijski sistem. Tako kot je v normalnem poslovanju, je tudi v času krize komuniciranje dvosmerno: med udeleženci v podjetju in podjetjem z okoljem (Dubrovski, 1998: 34).

## **2. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA**

Upravljanje kriznega komuniciranja je enako pomembno v treh obdobjih: v obdobju pred krizo, med njo in po krizi.

Predkrizno obdobje zajema vrsto dejavnosti, ki jih morajo člani organizacije izvesti, pred izbruhom dejanske krize. Vseh kriz pa ni mogoče preprečiti, zato je pomembno, da se organizacija pripravi nanje. Predkrizno obdobje zajema tri stopnje: zaznavanja zgodnjih opozorilnih signalov krize, njeno preprečitev in pripravo na krizo (Coombs, 1999: 15).

Krizni dogodek se začne s sprožilnim dogodkom, ki označi začetek krize. Med krizo se mora krizni menedžment zavedati, da je organizacija v krizi in na osnovi tega določiti ustrezne aktivnosti. Pomembno za organizacijo v tem obdobju je komuniciranje organizacije z deležniki. Čas krize ima tri stopnje: prepoznavanje krize, vsebina krize in nadaljevanje poslovanja (Coombs, 1999: 16)

Zadnje obdobje v upravljanju kriznega komuniciranja je po končani krizi. Dejavnosti, ki se odvijajo po končani krizi pomagajo organizaciji pripraviti se na naslednjo krizo, zagotovijo organizaciji, da so deležniki dobili pozitiven vtis o delovanju organizacije v času krize in pomagajo ugotoviti, da je kriza res končana (Coombs, 1999: 16).

## **2.1. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA PRED KRIZO**

Obdobje pred krizo je za organizacijo zelo pomembno obdobje. Je čas, ko lahko organizacija pripravi svoje akcije, ki ji pomagajo prepoznati, preprečiti ali se čim boljše soočiti s krizo. Obdobje pred krizo je, kot sem zgoraj zapisala, sestavljeno iz treh stopenj: prepoznavanje opozorilnih signalov krize, poskušati preprečiti krizo in pripraviti se na krizo.

Zaznavanje zgodnjih opozorilnih signalov krize pomaga organizaciji, da identificira potencialne signale krize in se jim izogne še preden preidejo v pravo krizo. Kadar je krizo mogoče preprečiti je pomembno, da organizacija pravilno ukrepa in se krizi izogne.

Ko pa nastane kriza, mora organizacija biti pripravljena, saj se v času krize stvari odvijajo ponavadi zelo hitro. Krizni načrt pomaga v času krize pri odločitvah, saj je v njem zapisano kaj narediti, kdaj narediti in celo kako narediti (Grant in Powell, 1999: 4).

### **2.1.1. Zgodnji opozorilni signali krize**

Signali so simptomi, ki v organizaciji napovedujejo morebitno krizo ali pa kažejo na njo. Pomembno je njihovo pravočasno zaznavanje in upoštevanje s pravnimi akcijami in aktivnostmi, kar lahko omili posledice že začete krize ali pa celo prepreči njen nastanek. Zato so izrednega pomena, da takšni signali v podjetju niso prezrti, zanemarjeni ali podcenjeni (Boeckenfoerde v Dubrovski, 2004: 24).

Kash in Darling (1998: 181) v svojem članku pravita, da v organizacijah opozorilne lučke (ang. warning lights) vedno utripajo. Navajata tudi par primerov zelo odmevnih podjetji, ki so zašla v krizo, ravno zaradi tega, ker so spregledala opozorilne lučke. Ne glede na to kako uspešna je organizacija, pomembno je, da organizacija zna obrniti pozornost na zgodnje signale, kar lahko prepreči krizo.

Bergman (1994: 2) in Dubrovski (2004: 24) primerjata simptome, ki kažejo na krizo v organizaciji, s simptomi, ki opozarjajo na bolezen pri človeku. Simptomi torej samo opozarjajo na bolezen. Ugotoviti moramo, kaj je bolezen povzročilo in se zdravljenja lotiti pri vzroku, če ne lahko bolnik kljub zdravljenju umre. Bergman pravi, da se lahko s

pravočasnim zaznavanjem opozorilnih signalov, ukrepanjem in pozitivnimi spremembami v svojem življenju izognemo še srčnemu napadu. Svoje razmišljanje prenese paralelno na organizacije in pravi, da organizacije morajo biti pozorne na opozorilne signale in narediti vse kar je v njihovi moči, da preprečijo ponavljajoče se krize (Bergman, 1994: 2).

Pomembno pa je tudi upoštevati, da za simptome velja časovni razkorak med njihovim nastankom in bodočim morebitnim pojavom, na katerega opozarjajo. Ravno zaradi tega je toliko nevarnejše, če podjetje opozorilnih signalov ne opazi ali pa jih zanemari, saj se pred krizo praviloma vedno prikaže serija zgodnjih signalov (Dubrovski, 2004: 33).

Najboljša pot upravljanja krize je, da jo preprečimo. Čeprav vse krize ni mogoče preprečiti, mnoge od njih je mogoče (Pauchant & Mitroff v Coombs, 1999: 17). Krizni menedžment torej mora imeti mehanizme oblikovane za skrbno preiskovanje in nadziranje opozorilnih signalov (Coombs, 1999: 17). Skrbno odkrivanje teh signalov in odpravljanje vzrokov kriz lahko prepreči nastanek krize. Da bi dovolj zgodaj odkrili opozorilne signale krize, je potrebno redno spremljati zunanje in notranje okolje organizacije

### **2.1.2. Preventiva pred krizo**

Preprečevanje kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče krizo predvideti in jo preprečiti ali omiliti stopnjo njene intenzivnosti (Dubrovski, 2004: 181). Posebno pozornost je torej treba nameniti zgodnjem opozorilnem sistemu, ki omogoča zbiranje, analiziranje in interpretiranje zaznanih signalov sprememb, nato pa tudi ukrepanje na temelju opaženih sprememb v notranjem in zunanjem okolju. Pri vsaki bolezni, problemu ali nezaželenemu dogodku, je preventivno ukrepanje vedno cenejše in varnejše kot pa kurativno, ki ponekod niti ni več mogoče (Dubrovski, 2004: 181).

Tudi Mitroff (v Coombs, 1999: 39) meni, da je preprečevanje krize stopnja, kjer člani organizacije reagirajo na opozorilne signale in skušajo zmanjšati možnost začetka krize.

Krizni menedžment je najprimernejši, ko vključuje izogibanje in preprečevanje kriz. Upravljanje problemov, upravljanje tveganj in graditev trdnih odnosov z deležniki, vse to je lahko uporabljeno, da bi se izognili krizi ali pa vsaj njihovim strašnim posledicam. Nekateri

problemi se lahko razvijejo v krize. Upravljanje problemov pa se lahko uporabi za preprečevanje takšnih kriz. Tudi vsa tveganja imajo možnost razvoja v krizo, zato je pomembno upravljanje tveganj, ki pomaga pri zmanjšanju možnosti, da tveganje preide v krizo. Graditev trdnih odnosov med organizacijo in deležniki pomaga pri zgodnjem prepoznavanju problemov in reševanju le-teh. Z razumevanje in skupnim delom lahko organizacija in deležniki dovolj zgodaj rešijo težave, da ti ne narastejo v krize (Coombs, 1999: 57-58).

#### **2.1.2.1. Upravljanje problemov (issue management)**

Novak s sodelavci (2000: 35) »issue management« definira kot upravljanje nevarnosti v okolju, pri tem pa lahko nevarnost opredeljujemo z negativnega ali pozitivnega vidika (slednje predstavlja priložnost).

Bistvena naloga upravljanja problemov je, da se morebitna kriza pravočasno odkrije ali vsaj omili njen učinek.

Moramo vedeti, da se sodobno družbeno okolje spreminja iz trenutka v trenutek. Večina kriz torej nastane, ker podjetje ne posveča dovolj pozornosti dogajanju v okolju. Kot je dihanje pogoj za obstoj človeka, mora spremljanje dogajanja v okolju postati pogoj za življenje podjetja (Novak s sodelavci, 2000: 36).

Prej ko vodstvo podjetja odkrije znamenja porajajočega se problema, prej lahko sprejme učinkovite odločitve v zvezi z obravnavanim problemom in vpliva na mnenje javnosti. Če pa vodstvo čaka, da javnost oblikuje svoje mnenje, bo mogoče že prepozno (Novak s sodelavci, 2000: 36).

#### **2.1.2.2. Upravljanje tveganj (risk management)**

Tveganje je možnost, da se nek problem pojavi v prihodnosti. Tveganje samo po sebi še ne prinaša škode. Škoda se pojavi šele takrat, ko se tveganje uresniči. Torej je najbolj racionalno vlagati napore in sredstva v dejavnosti za ugotavljanje tveganj in preprečevanje njihovega razvoja. Na tej ugotovitvi sloni metoda upravljanja tveganj (glej Grad, 1999).

Tveganje še ne pomeni dejanskega obstoja nekega problema. Zaradi kompleksnosti in naše nezmožnosti obvladovanja vseh podrobnosti, vedno obstaja možnost, da se zgodi kaj nepredvidenega. Tveganje je dejstvo, ki spremlja vsako dejavnost (glej Grad, 1999).

Proces upravljanja s tveganji obsega aktivnosti na področjih ugotavljanja in preprečevanja tveganj. Aktivnosti ugotavljanja tveganj imajo namen odkriti, analizirati in ovrednotiti kritičnost čim večjega števila tveganj. Vsa ugotovljena tveganja se evidentirajo, saj je urejena evidenca tveganj osnova za planiranje in izvajanje ukrepov preprečevanja uresničitve tveganj (Grad, 1999).

Tveganje ne smemo jemati kot nekaj slabega, ampak kot priložnost za izboljšanje možnosti za uspeh. Tveganje, ki se ga zavedamo, je gonilo za uspeh, saj nas sili v preventivno delovanje, s katerim izboljšamo možnosti za uspeh. Tveganja, ki se uresničijo, pa moramo sprejeti kot ceno za učenje in nabiranje izkušenj za preprečevanje ponavljanja enakih napak (Grad, 1999).

### **2.1.2.3. Graditev trdnih odnosov z deležniki**

*Dležnik* je posameznik ali skupina, ki lahko vpliva ali je vplivana s strani organizacije, medtem ko ta skuša realizirati svoje cilje (predavanja Trženjsko upravljanje, 2002/2003). Besedo deležnik smo prevzeli kot neposredni prevod angleška besede »stakeholder«. Za doseganje dolgoročnih ciljev mora podjetje sprejeti koncept deležnikov, ki vidi podjetje kot skupnost interesnih skupin oziroma javnosti (kupcev, konkurentov, zaposlenih, finančnih partnerjev, lokalnih skupnosti, medijev, vladnih organov itd.), od katerih ima vsaka v podjetju določen »delež« (Jančič, 1999: 73).

Organizacije so medsebojno povezane s svojimi deležniki. Odnos med organizacijo in deležniki je povsem naraven pojav. Kvaliteta tega odnosa se lahko zelo spreminja. Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi in poslovni strokovnjaki se strinjajo, da kvaliteta odnosov med organizacijo in deležniki določa učinkovitost in uspeh organizacije (Clarkson, Grunig, Grunig in Ehling v Coombs, 1999: 44). Odnos med organizacijo in deležniki je pomemben za krizni menedžment (Coombs, 1999: 44).

Coombs (1999: 45) navaja tri elemente, ki so pomembni pri odnosu med organizacijo in deležniki: bližina, verodostojnost in pričakovanja.

Grunig (v Coombs, 1999: 45) zapiše, da bi organizacija morala ohranjati tesne odnose do vseh deležnikov in ne samo do svojih strank. **Bližina** v odnosu med organizacijo in deležniki pomaga pri razumevanju drug drugega. Idealno je, če se med organizacijo in deležniki vzpostavi dialog, ki iz vzajemnega razumevanja preide v vzajemno spoštovanje. Strokovnjaki integriranega tržnega komuniciranja se strinjajo z idejo, da dialog gradi pozitivni odnos med organizacijo in deležniki. Tesen odnos z deležniki pomaga organizaciji, da identificira težave zgodaj in tako prepreči, da se ta težava razvije v krizo.

**Verodostojnost** je koncept, ki se uporablja z namenom prepričati in je definiran kot prejemnikov odnos do komunikatorja. V kriznem menedžmentu je organizacija komunikator, deležniki pa so prejemniki. Verodostojnost spada pod zelo pomemben koncept, saj ima pomemben učinek na prepričljivost sporočila (McCroskey v Coombs, 1999: 46).

Verodostojnost je bistveni element deležniškega odnosa do organizacije. Prednost verodostojnosti je v naraščanju deležniškega verjetja v sporočilo organizacije. Bolj verodostojna je organizacija, bolj verjetno je da bodo deležniki verjeli v interpretacijo krize, podano s strani organizacije (Coombs, 1999: 49-50).

Organizacija se ima za legitimno takrat, ko se prilagodi **pričakovanjem** deležnikov. Legitimna organizacija, ki se izogiba kritikam, je v očeh deležnikov dobra in uživa njihovo zaupanje. Obratno pa neizpolnjevanje pričakovanj vodi v kritiko in konflikt z deležniki (Finet v Coombs, 1999: 50).

### **2.1.3. Priprava na krizo (»načrtovanje neizogibnega«)**

V prejšnjem poglavju smo ugotovili, da je najboljši način za obvladovanje krize, da preprečimo njen nastanek. To najlažje storimo, če predvidimo, kaj bi se utegnilo zgoditi, in to kadar je mogoče, načrtno preprečimo, kadar pa ni, vsaj omilimo posledice (Mackenzie, 1998: 82). Kadar pa krize ni mogoče preprečiti, jo lahko bolje upravljamo, če se organizacija pripravi na njo. Priprava na krizo pomaga kriznemu menedžmentu pri obvladovanju in reševanju krize.

Kadarkoli podjetje ni v krizi, je v predkriznem obdobju in se lahko pripravlja na krizo (Fink, 1986: 1). Zato naj bi podjetje imelo pripravljen splošen načrt za učinkovito delovanje, če



nastane kriza. Takšen načrt je za menedžerje vodilo pri odločanju in jim pomaga, da se zaradi psihičnega pritiska čustveno ne zrušijo (Novak s sodelavci, 2000: 189). Če se na krize pripravimo, se lahko na njih bolj primerno odzovemo in tako se lažje soočimo s posledicami (Gruban in drugi, 1997: 76).

Neodvisno od sposobnosti vodstva se vse organizacije spopadajo s kriznimi situacijami. Najboljši upravljalci niso tisti, ki bi se znali izogniti vsem krizam, temveč tisti, ki izkoristijo krize, za katere vedo, da se jim ne bodo mogli izogniti (Gruban in drugi, 1997: 75).

Tehnika predvidevanja in preprečevanja težav ali vsaj zmanjšanja njihovih posledic se imenuje načrtovanje za vsak primer. To je najpomembnejše orodje za obvladovanje krize (Mackenzie, 1998: 83). Organizacija mora pri pripravi na uspešno upravljanje krize:

- določiti ranljive točke organizacije,
- oceniti tipe kriz,
- izbrati in usposobiti krizno skupino,
- izbrati in usposobiti govorca,
- razviti krizni načrt in znotraj tega načrta načrtovati krizne odnose z javnostjo (glej Coombs, 1999: 59).

Kakorkoli že, organizacija se ne more izogniti vsem krizam, zato je pomembno, da ima izdelan načrt priprave na krizo. Večina avtorjev se strinja, da je v današnjem času pomembno, da so organizacije pripravljene na krizo. Dobro upravljanje in hitra prilagoditev organizacije v času krize je lahko ena ključnih prednosti organizacije v boju za svoj tržni delež.

### ***2.1.3.1. Načrtovanje za vsak primer***

Kot sem že omenila je lahko načrtovanje za vsak primer najpomembnejše orožje pri obvladovanju kriz.

Mackenzie (1998: 83) pravi, da načrtovanje za vsak primer poteka v treh korakih.

1. Krizni menedžment mora prepoznati morebitne težave. Pomembno je uporabiti vse, kar so se naučili v prejšnjih projektih, v izkušnjah drugih ljudi. Premisliti morajo o vseh korakih, ki so pri projektu potrebni, in se pri vsakem vprašati: »Kaj bi lahko šlo narobe?«

2. Morebitne težave se nato razvrsti po prednostni lestvici in se upošteva njihovo resnost in verjetnost, da se bodo pojavile.
3. Pripravijo ukrepe, s katerimi bodo težave preprečili ali vsaj omejili njihove posledice.

Pri načrtovanju za vsak primer so vsekakor pomemben vir informacij izkušnje. Kaj se je dogajalo v podobnih situacijah v preteklosti? Kje so se nepričakovano pojavile težave? Pomembno je iz vsake pretekle krizne situacije potegniti kakšen nauk. Ko je krize konec, naj krizni menedžerji opravijo »obdukcijo«; ugotovijo kaj je šlo narobe, in analizirajo, kako bi v prihodnje podobne zaplete lahko preprečili (Mackenzie, 1998: 84).

To je dobra plat krize, vendar si le malo menedžerjev vzame čas za analizo. Čeprav reševanje problema posrka vso energijo, se je pomembno potruditi in ne dovoliti, da bi se pomembne informacije izmuznile (Mackenzie, 1998: 84).

### **2.1.3.2.    *Ranljive točke organizacije***

Organizacije so si med seboj različne, zato ima vsaka organizacija svoje specifične ranljive točke. Te ranljive točke so lahko v vlogi industrije, velikosti, lokacije, dejavnosti, osebja in dejavnikov tveganj organizacije. Torej različne vrste organizacij so nagnjene k različnim vrstam kriz. Krizni menedžment mora prepoznati tiste krize, za katere je organizacija najbolj ranljiva. Ranljive točke vplivajo na razvoj kriznega načrta (Pauchant in Mitroff v Coombs, 1999: 59).

Krizni menedžment mora na začetku napraviti seznam vseh možnih kriz, ki se lahko zgodijo organizaciji. Ob premisleku in posvetovanju pridejo do končnega seznama vseh možnih kriz. Nato vsako krizo ocenijo od 1 do 10 (1 pomeni najmanj, 10 pa največ) za verjetnost in trčenje (Fink v Coombs, 1999: 60). Verjetnost predstavlja možnost, da se kriza zgodi. Trčenje pa je vsota vse škode, ki jo lahko kriza pusti na organizaciji. Krizni menedžerji nato pomnožijo ocene verjetnosti in trčenja, da dobijo končne ocene krizne ranljivosti organizacije. Višja kot je ocena, večja bo škoda, ki jo lahko povzroči kriza (Barton, Fink v Coombs, 1999: 60).

Ranljive točke organizacije in poznavanje kriz pomagajo pri uspešnem načrtovanju krize. Krizni menedžerji morajo narediti seznam kriz, ki lahko potencialno prizadenejo organizacije

in nato ugotoviti za katere izmed teh je organizacija najbolj ranljiva. Na osnovi teh seznamov se nato naredijo krizni načrt za posamezne tipe kriz.

### **2.1.3.3. Krizna skupina**

Krizna skupina je sestavljena iz majhnega števila višjih menedžerjev. Gre za vsestransko funkcionalno skupino ljudi, ki so usposobljeni za obvladovanje krize. Coombs (1999: 63) pravi, da je krizna skupina odgovorna za:

- oblikovanje kriznega načrta,
- izvajanje kriznega načrta in
- za spopadanje z vsemi težavami, ki jih ne zajema krizni načrt.

Krizna skupina lahko načrtuje krizo šele potem, ko temeljito razišče ranljive točke organizacije. Prav tako mora biti krizna skupina informirana o tipih kriz, o potencialnih krizah in mora poznati vse dejavnosti, ki lahko preprečijo nastanek kriz (Coombs, 1999: 63). Za krizno skupino, ko pripravlja krizni načrt, so tudi zelo pomembne izkušnje iz preteklosti. Kaj se je dogajalo v podobnih situacijah v preteklosti? Kje so se nepričakovano pojavljale težave? Krizna skupina lahko iz vsake pretekle situacije potegne kak nauk (Mackenzie, 1998). Torej, ko je krize konec je pomembno, da krizna skupina opravi evaluacijo kriznega dogodka, ugotovijo kaj je šlo narobe in kje bi lahko drugače ravnali.

Druga stvar za katero je krizna skupina odgovorna je izvajanje kriznega načrta med vajami ali v času prave krize. Krizna skupina mora svoj krizni načrt testirati, da vidi, če deluje. Kot nekateri avtorji pravijo so »mokre vaje« v času pred krizo zelo pomembne. Z njimi lažje odkrijemo pomanjkljivosti v kriznem načrtu (Coombs, 1999).

Mogoče je ravno zadnja odgovornost ključna pri uspešnem spopadanju krizne skupine s krizo. Krizna skupina vsekakor mora pokrivati čim boljše težave, ki niso bile zajete v kriznem načrtu. Pomembno je, da zna krizna skupina hitro sprejemati odločitve, ko v času krize pojavijo izzivi, ki jih ne pokriva krizni načrt.

Ljudje, ki so izbrani za člane krizne skupine morajo imeti kvalitete, ki odlikujejo dobre menedžerje, kot so odločnost, znanje iz več področij, sposobnost reševanja problemov,

spodobnost ohranitve mirne krvi, ter sposobnost prevzetja odgovornosti (Grant in Powell, 1999: 7)

Vsak član skupine mora imeti svoje naloge v času krize. Na primer, določimo kdo bo zbiral informacije, komuniciral z zaposlenimi, obvestil družine žrtev, sprejemal dohodne klice. Vsak član krizne skupine ima svojo vlogo v času krize (Marsh, 2004: 1).

Usposobljena krizna skupina je lahko ključ do uspeha organizacije v času sprememb in kriz. Čeprav mora organizacija veliko plačati za uspešno krizno skupino in njihovo izobraževanje, je vsekakor denar povrnjen, ko organizacija s pomočjo krizne skupine uspe dobro prebroditi krizo ali pa se ji celo izogniti.

#### **2.1.3.4. Uradni govorec**

Uradni govorec je glas organizacije v času krize (Coombs, 1999: 71). Uradni govorec daje uradne izjave, naslovljene na medije in tudi na druge družbene skupine, če je to potrebno (Marsh, 2004: 2).

Novak s sodelavci (2000: 204) zapiše, da uradni govorec medijem med krizo zagotavlja najnovejše natančne informacije. Pri oblikovanju sporočila in načina, kako jih posreduje se mora postaviti v kožo javnosti, ki so jim sporočila namenjena.

Uradni govorec je izkušena oseba, predvsem na področju, kjer se je zgodila kriza. Dobro je, če uživa zaupanje in spoštovanje vpletenih javnosti. Oseba, ki je izbrana za to zahtevno nalogo, mora imeti znanje in izkušnje nastopanja v medijih (Novak s sodelavci, 2000: 204).

Mislím, da je res pomembno, da gre za samozavestno osebo, ki je vajena nastopanja v javnosti. Sproščeno nastopanje v javnosti pripomore k umiritvi situacije, ki je nastala zaradi krize. Uradni govorec mora znati pokazati sočutje, če je zaradi krize prišlo do žrtev. Zato mora izvajanje treningov uradnega govornika vključevati video snemanja, da se govorec zave svojih slabih navad ali govornice telesa, ki lahko predstavlja nekaj povsem drugega od tistega kar govori (Ashcroft, 1997: 329).

Marsh (2004: 2) in Novak s sodelavci (2000: 204) se strinjajo, da se določi tudi namestnik uradnega govorca, ki bo lahko prevzel njegovo vlogo, ko le-ta ne bo mogel opravljati svojega dela. Namestnik mora biti ravno tako dobro pripravljen odgovarjati na novinarska vprašanja o krizi. Coombs (1999: 71) pa pravi, da bi vsaka organizacija morala imeti mnogo govorcev. Čeprav se mogoče mnogo govorcev zdi kontradiktorno z mislijo, da organizacija komunicira v en glas, vendar ni. Med razloge navaja, kaj če je en govorec nedosegljiv v času krize ali pa če kriza zahteva 24 ali 48 urno delovanje. Komuniciranje organizacije v en glas pomeni konsistentna sporočila, ne pa enega govorca. Če govorniki delajo skupaj, lahko komunicirajo v en glas.

Na uvodnem srečanju z mediji naj uradni govorec predstavi vsebino in časovni potek sodelovanja (posredovanja informacij), na podlagi katerega bo zagotovljeno stalno poročanje o kriznem dogajanju. Tako organizacija prepreči novo ogrožanje in pritisk na njo (Novak s sodelavci, 2000: 205).

Vse tiste lastnosti, ki jih cenimo pri ljudeh mora imeti tudi uradni govorec. Oseben odnos pri uradnem govorniku zbuja vtis, da sočustvuje z nastalo situacijo. Pomembno je, da govorec govori resnico, tudi ko ta ni prijetna. Uradni govorec mora posredovati dejstva. Slab in neusposobljen govorec lahko škodi ugledu podjetja, prava izbira govornika pa lahko veliko pomaga v času krize.

#### **2.1.3.5. Krizni načrt**

Če stvari prepustiš same sebi, bodo šle od slabega k slabšem.

Temeljni zakon antilogike – peti dodatek<sup>2</sup>

Kadar pripravljamo proaktivni načrt, ponavadi želimo, da je le-ta dovolj splošen. Ker ne moremo natančno vnaprej vedeti, kaj se lahko pripeti si želimo načrt, ki bo pokril kar največ različnih možnih situacij (Razpet, 1998: 148).

Prvi del kriznega načrta je, kot smo že zgoraj opisali, sestava učinkovite krizne skupine, ki bo lahko izdelala učinkovit krizni načrt. Razpet (1998: 149) pravi, da je potrebno pred pripravo načrta rangirati možne krizne situacije. Krizni načrt je torej samo smiseln, ko se ukvarja s

---

<sup>2</sup> v Ašanin Gole in Zavrl, 2004: 37

pravimi predvidenimi kriznimi situacijami (torej tiste, ki so dovolj verjetne in katerih realizacija bi organizaciji pustila dovolj resne posledice).

Praktičen krizni načrt naj ima samo tri naloge (Razpet, 1998: 149):

- pokrije naj začetno, najbolj kritično obdobje,
- vsem vpletenim naj zagotovi minimum navodil,
- zmanjšuje naj verjetnost napak zaradi panike.

Odkvisno od tipa krize kolikšen čas po začetku krize naj načrt pokrije. Takoj po izbruhu krize je čas neprecenljiva vrednost: krizni načrt, ki krizni skupini pomaga, da se po izbruhu krize del aktivnosti odvije po avtopilotu, lahko prihrani precej minut (Razpet, 1998: 149).

Novak s sodelavci (2000: 195) poda priporočeno strukturo krizno komunikacijskega načrta, ki pomaga podjetju pri upravljanju krize.

1. Uvod: kratek opis nalog članov krizno komunikacijske skupine, skupna filozofija podjetja, način uporabe priročnika.
2. Postopek: jedrnat povzetek postopanja v krizi.
3. Krizno komunikacijska skupina: imena, kratek opis odgovornosti članov, telefonske številke (dostopne 24 ur na dan), podrobnosti glede zamenjav.
4. Javnost: seznam javnosti in način kontaktiranja, naslovi in telefonske številke zakonodajnih teles, članov vlade, družin zaposlenih, odvetnikov ...
5. Sporočila: seznam različnih tipov sporočil za uspešno komuniciranje med krizo.
6. Viri: lokacija krizne sobe, razpoložljivi viri in način njihove uporabe, navodila za uporabo pripomočkov v krizni sobi.
7. Mediji: seznam medijev z imeni novinarjev, s telefonskimi številkami in z naslovi, kratek priročnik o načinu komuniciranja z mediji.
8. Informacije o podjetju: kopije podatkov o podjetju, izdelkih, uporabnih tehničnih podatkih itd.
9. Drugi uporabni naslovi in telefonske številke.
10. Drugo: druge uporabne in pomembne informacije, npr. seznam radijskih frekvenc.

Torej načrt mora biti kratek, jedrnat, prožen, da bo zagotavljal uspešno delovanje v nepredvidljivih okoliščinah kakršnekoli krize (Novak s sodelavci, 2000: 170).

Ko je krizni načrt zapisan, mora biti tudi testiran. Saj testiranje naredi načrt delujoč v praksi. Če krizni načrt ne uspe, je ponavadi zato, ker ima eno izmed naslednjih pomanjkljivosti: neopredeljeni cilji, neuspeh pri integriranju teh ciljev v organizacijske cilje, neprimeren program za doseg organizacijskih ciljev in podcenjena ranljivost organizacije (Grant in Powell, 1999: 13). Kamer (1997: 1) se strinja, da sam krizni načrt ne bo pomagal organizaciji iz krize. Organizacija mora imeti redne priprave in vaje, da preizkusi učinkovitost kriznega načrta.

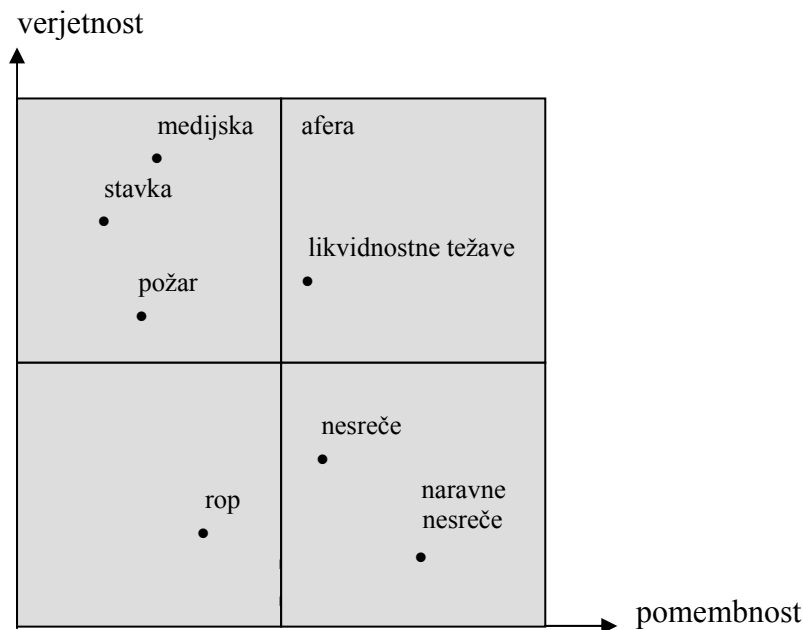
Vsekakor je krizni načrt zelo uporabna zadeva, ko se zgodi kriza, saj pomaga organizaciji, da prebrodi najbolj kritično obdobje. Vsi zbrani podatki (naslovi, telefonske številke, seznam medijev, informacije o podjetju itd.), ki so del kriznega načrta v času krize prihranijo dragoceni čas in tudi zmanjšajo napetost. Vendar pa krizni načrt ne rešuje sam po sebi krize, saj uspešno rešena kriza je posledica več dejavnikov. Pomembno je, da ima organizacija v krizni skupini, vodstvu ljudi, ki znajo zelo hitro reagirati, hitro sprejemati odločitve in tipu krize, ki organizacijo prizadene, prilagodit krizni načrt.

#### **2.1.3.6. *Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov in okoliščin***

Priprave kriznega načrta se lahko lotimo z vpisovanjem možnih kriznih situacij v matriko. Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih situacij (glej sliko 2.1.) se izdelava pred izdelavo kriznega načrta, saj pomaga ugotoviti, kateri krizni dogodki so pomembni in bolj verjetni za organizacijo. Na eni strani ločimo bolj od manj verjetnih kriznih situacij in na drugi strani bolj pomembne od manj pomembnih glede na njihove posledice.

Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov in okoliščin organizaciji omogoča pregledovanje in združevanje le-teh po skupinah. Krizna skupina vsak dogodek ali okoliščino vnese v koordinatni prostor glede na vrisani spremenljivki. Tako spodnji levi kvadrant zajema le najmanj verjetne in najmanj pomembne stvari, ki se organizaciji lahko pripetijo, zgornji desni kvadrant pa najbolj verjetne in po njihovih posledicah najpomembnejše. Tako lahko krizna skupina organizacije postavi začetni vrstni red, po katerem se bodo lotili priprav na posamezne krizne dogodke ali okoliščine (Gruban in drugi, 1997: 76).

**Slika 2.1.:** Matrika pomembnosti in verjetnosti kriznih dogodkov in okoliščin



Vir: Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana, str. 76.

Pred izdelavo kriznega načrta je pomembna informacija, katere krize so bolj ali manj verjetne za organizacijo. Scenarij izdelave kriznega načrta se ravno zaradi tega od organizacije do organizacije razlikuje. Večina avtorjev v literaturi v poglavjih o kriznem načrtu opiše različne postopke, kako ugotoviti verjetnost krize. Nekateri avtorji predlagajo sezname težav, drugi tabele preteklih kriz, jaz sem si izbrala matriko kot predstavitev ene izmed možnosti, ki so opisane v literaturi.

## 2.2. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA MED KRIZO

Ko kriza udari, se mora organizacija pravilno soočiti z njo. Soočenje s krizo pokaže, kako je bila v resnici organizacija pripravljena nanjo. Ko pripravlja organizacija krizni načrt, ima mnogo časa, pa zelo malo informacij o tem, kaj natančno jih bo čakalo ob izbruhu konkretne krize. Ko je organizacija soočena s krizo, je položaj obrnjen, časa nima popolnoma nič, informacije pa so jih zasule z vseh strani (Razpet, 1998: 151-152).



Mitroff (v Coombs, 1999: 113) pravi, da ko kriza udari je pomembno, da krizni tim deluje tako, da prepreči širitev krize na ostale neprizadete dele organizacije ali na okolje, in da čim prej omejijo njeno trajanje.

V času krize je pomembno strateško upravljanje in strateško komuniciranje organizacije. Komuniciranje predstavlja izjemne izzive v času med fazo obvladovanja in okrevanja. Nadzor in sočustvovanje se uvrščata med dve posebni zahtevi za krizno komuniciranje (Coombs, 1999: 113). Krizno komuniciranje lahko pomaga omejiti tveganje pred izgubo ugleda organizacije ali ga vsaj zmanjšati (Coombs in Holladay v Coombs, 1999: 113).

V času krize je zelo veliko stvari za katere mora organizacija poskrbeti. Organizacija mora:

- preveriti **resničnost krize** (napačna ocena lahko podjetje spravi v neugoden položaj pred javnostjo),
- **preveriti dejstva**,
- **aktivirati krizni tim** (začne izvajati krizno komunikacijski načrt),
- **preveriti rang lestvico javnosti** (najpomembnejša ciljna skupina so svoji neposredno prizadetih),
- **vzpostaviti krizni center za medije** (osebe sedijo pri telefonih, računalnikih in odgovarjajo na klice, fakse, elektronsko pošto),
- **dobiti ustrezen prostor za novinarje** (z vsemi potrebnimi priključki),
- **raziskovati in spoznavati dejstva** (kdo, kaj, kdaj, kje, kako, zakaj),
- **vprašati se ali je bilo ogroženo zdravje ljudi, ali so bile kakšne žrtve**,
- **preveriti kako potekajo akcije odprave posledic**,
- **vprašati se kdo so krivci oziroma junaki** (če organizacija krivca sankcionira, reši del svojega ugleda; v nasprotnem primeru se krivda prenese na celotno organizacijo),
- **določiti osrednjega predstavnika za medije** (uradni govorec),
- **govoriti v en glas** (predavanja Odnosi z javnostmi, 2003/2004).

Na kratko sem skušala opisati vse dejavnosti, ki jih mora organizacija izvesti, ko se sooči s krizo. Za vse to je potrebno veliko znanja, usposobljenih ljudi, ki bodo znali upravljati organizacijo v času krize.

### 2.2.1. Hiter odziv

V sodobnem svetu vladajo informacije. Če hoče organizacija preživeti jih mora njeni vodstvo obvladati. Zaradi razcveta tehnologije smo vsi ljudje prebivalci svetovne vasi. Informacije zelo hitro potujejo in kar se denimo zgodi na eni strani sveta, je že čez nekaj minut v novicah po vsem svetu. Nobena kriza, katastrofa ne more ostati skrita očem javnosti. Zato je prikrivanje krize za organizacijo nedopustno (Novak s sodelavci, 2000: 201).

Najpogostejša novinarska vprašanja, ki jih organizacija lahko pričakuje ob izbruhu krize, so: *Kaj se je zgodilo?, Kdaj in kje?, Kdo je bil vpleten?, Zakaj? in Kaj je bil vzrok?* To so temeljna vprašanja, na osnovi katerih nastane prva informacija, ki jo mediji posredujejo javnosti. Izmikanje odgovorom, posredovanje nepreverjenih informacij ali zavajanje javnosti je prvi korak k nenadzorovani konstrukciji krize. Če informacije počasi curljajo, mediji poiščejo druge vire ali 'zapolnijo' manjkajoče informacije z ugibanji. Pomanjkanje informacij omogoča medijem, da z manj pomembnimi, predvsem vizualnimi prisposodobami morebitnih posledic nesreč dalj časa ohranjajo zanimanje javnosti. Prvih nekaj ur po izbruhu krize predstavlja namreč idealno priložnost za izoblikovanje predstave o ustanovi in za vplivanje na medijsko poročanje ter razumevanje javnosti. Pogostokrat se organizacija v primeru, da mora sporočiti slabe novice, odloča za njihovo curljanje v javnost. Na ta način se namesto dneva slabih novic, ki ga je mogoče usmerjati, izpostavi mesecu medijskega poročanja o slabih novicah, ki ga je nemogoče nadzorovati (Bašič Hrvatin, 2000/2001: 399).

Marsh (2004: 2) pravi, da ko kriza udari, je pomembno, da organizacija obvesti najprej svoje zaposlene. Največje govorice se začnejo ravno znotraj podjetja, zato mora organizacija obveščati o vsem zaposlene. Coombs (1999: 113) v svoji knjigi poudarja, da deležniki morajo biti obveščeni o krizi. Pravi, da se krizno komuniciranje z deležniki začne že s prvotnim odzivom na krizo.

Tudi mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s teorijo upravljanja krize se strinjajo, da je hiter odziv zelo pomemben v času, ko se kriza zgodi. Coombs (1999: 114) pravi, da mediji poročajo o krizi zelo hitro. V nekaterih primerih se celo zgodi, da uradni govorec zve o krizi iz medijev, še preden uspe dati uradno izjavo. To predstavlja slabo situacijo za organizacijo. Hitrost pa vsekakor povečuje tveganja. Primarno tveganje, ki je povezano s hitrostjo je možna netočnost. Ker pa krizni tim mora delovati hitro, lahko pride tudi do napak. Vsekakor pa primeri iz

prakse kažejo, da hiter odziv ne pomeni nujno napake in da koristi hitrega začetnega odziva daleč bolj odtehta tveganja.

V krizi je zelo pomembno, da organizacija ne odgovori s tišino. Tak pristop kaže na pasivnost in negotovost organizacije. Tišina daje vtis kot da organizacija nima nadzora nad krizo, medtem ko hiter začetni odziv daje vtis ravno nasprotnega. Hiter odziv kaže na to, da je organizacija prevzela akcijo in ima nadzor nad krizo. Nadzor pa je pomemben za verodostojnost (Heath v Coombs, 1999: 116). Torej hiter odziv je prvi korak do ponovne uveljavitve organizacijskega nadzora in uveljavitvi organizacijske kredibilnosti (Augustine v Coombs, 1999: 116)

### **2.2.2. Informacijska praznina**

Kriza je vsekakor dogodek, ki sproži potrebo po informacijah. Tako krizna skupina kot tudi deležniki imajo potrebo po informacijah (Coombs, 1999: 115). Pomanjkanje trdnih dejstev o dogodku se na samem začetku krize pokaže kot **informacijska praznina** (Novak s sodelavci, 2000: 202). Vsako informacijsko praznino pa se zapolni z nečim in zapolni jo nekdo. Mediji imajo skrajni rok, torej morajo informacijsko praznino zapolniti čim hitreje (Coombs, 1999: 115).

Na začetku krize je najugodnejši čas, da se rojevajo govorice in popačeni prikazi dogajanj. Če krizne skupine ne zagotovijo začetne krizne informacije medijem, jo bodo pa druge skupine. Druge skupine pa so lahko slabo informirane ali celo napačno informirane in tako se zapolni informacijska praznina s špekulacijami in govoricami (Caruba v Coombs, 1999: 115). To pa lahko povzroči trajne posledice ugledu podjetja.

Pomembno je tudi vedeti, da večina deležnikov išče informacije, ki so povezane s krizo, v medijih. Torej pravilen hiter odziv pomaga organizaciji, da deležniki ne dobijo popačene stvarnosti krize.

Novinarji, ki zbirajo informacije o krizi, pogosto o organizaciji vedo zelo malo. Tako lahko informacijsko praznino krizna skupina najprej zapolni z glavnimi informacijami o podjetju, namenjenim medijem in drugim vpletenim javnostim. Tovrstne informacije jim bodo pomagale, da si bodo kasneje, ob znanih kriznih dejstvih, lažje ustvarili objektivno sliko. S

tem tudi podjetje dobi nekaj dragocenega časa za zbiranje in pregledovanje informacij o krizi, še preden jih dobijo mediji. V tem času krizna skupina vzpostavi sodelovanje in komuniciranje z mediji po načrtu (Novak s sodelavci, 2000: 202). Tukaj vidimo kako pomemben je vnaprej pripravljen krizni načrt, se posebej tisti del v katerem krizna skupina zbere in pripravi osnovne informacije o organizaciji, ki pomagajo prebroditi začetni del krize, pokriti del informacijske praznine in prihraniti nekaj časa krizni skupini.

### **2.2.3. Odnosi z zaposlenimi**

V času krize posamezniki reagirajo zelo različno. Moramo pa vedeti, da imajo zaposleni, ki niso člani menedžmenta, manj informacij o stanju podjetja, zato mnogokrat odločilno vlogo odigrajo različne govorice, običajno sestavljene iz nezdržljivih delnih podatkov, na katere se delavci odzivajo refleksno in manj racionalno (Dubrovski, 1998: 15).

Zelo pomembno vlogo ima lahko v obdobju krize tudi sindikat (ali svet delavcev), ki svojim članom ustrezno pojasnjuje nastalo situacijo, tvorno deluje z menedžmentom in ponavadi preprečuje škodljiva ravnanja posameznikov. Zaradi premajhne usposobljenosti nekaterih sindikalnih zastopnikov pa v praksi kar pogosto pride do primerov, ko so reakcije zaposlenih v krizi destruktivne (različni načini uveljavljanja določenih zakonskih pravic, ne glede na trenutne zmožnosti podjetja), ki prispevajo k poglobljanju krize (Dubrovski, 1998: 15). Zato pa je to področje kriznega komuniciranja zelo pomembno in bi mu morale organizacije dajati večji pomen.

Zaposleni so »ambasadorji« podjetja in morajo poznati dogajanje, da ga lahko pravilno razložijo naprej svojim svojcem, prijateljem. Zato morajo imeti prednostni dostop do informacij, ki jih podjetje nameni medijem, torej ne smejo novih informacij izvedeti najprej iz medijev. Tako se lahko preprečijo razne govorice in širitev netočni podatkov (Novak s sodelavci, 2000: 213). Organizacija mora iskreno verjeti, da so njeni zaposleni prva linija v odnosih z javnostmi, da bi jih lahko uporabili učinkovito v krizi (Newsom in drugi, 2004: 330).

Pri odločitvah o reševanje nastalih težav naj bo vodstvo odkrito in iskreno ter naj z zaposlenimi obravnava celoten komunikacijski načrt. Informiranost zaposlenih lahko vodstvo vzdržuje preko oglasne deske, elektronske pošte, pisem vrhovnega vodstva. Pomembno je, da

vodstvo vzdržuje tudi občutek skupnega »lastništva težave« z zaposlenimi (Novak s sodelavci, 2000: 213-214).

Če gre za poškodovane ali kako drugače prizadete, mora vodstvo organizacije vzpostaviti poseben sistem nadzora udeležencev na kriznem prizorišču, ki jim pomaga potrditi informacije o prisotnosti ali odsotnosti zaposlenih na prizorišču in to sporočiti naprej sorodnikom. Če se je zgodilo najhujše in je zaposleni izgubil življenje se mora informacija posredovati osebno, kjer prizadeto družino obvesti policija, ki jo spremlja predstavnik podjetja (Novak s sodelavci, 2000: 214).

Veliko stvari je torej, ki vplivajo na kakovostno upravljanje krize. Odnos z zaposlenimi je eden pomembnejših, ki pomaga organizaciji, da prepreči širitev govoric in hkrati pomaga, da je organizacija s podporo zaposlenih močnejša. Če zaposlenim pove vodstvo resnico, bodo ti prej podprli organizacijo, kot če jim bo kriza prikrivana.

#### **2.2.4. Enoglasno komuniciranje**

Coombs (1999: 117) pove, da je pomembno, da organizacija dostavlja konsistentna sporočila za svoje deležnike. Konsistentna sporočila ne pomenijo, da mora organizacija imeti samo enega uradnega govornika za vse javne izjave (Carney in Jordan v Coombs, 1999: 117). Enoglasno komuniciranje pomeni, da organizacija podpira usklajevanje uradnih govorcev in odvrta druge člane organizacije, da postanejo neuradni govorniki (Seitel v Coombs, 1999: 117). Kot smo že v prejšnjih poglavjih ugotovili je pomembno, da je uradni govorec dobro pripravljen, saj pripravljenost zagotavlja konsistentnost.

Konsistentna sporočila pomagajo organizaciji pri graditvi verodostojnosti. Če organizacija komunicira s konsistentnimi sporočili bo javnost takšnim sporočilom prej verjela, kot če bo obstajala nekakšna neskladnost med sporočili. Pomembna je tudi konsistentnost sporočil z dejanji organizacije v času krize (Ucelli, 2002: 24).

## 2.3. UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA PO KRIZI

Ko se kriza konča, bi za krizno skupino bilo najlažje, če na krizo pozabi in začne novi posel. Vendar se krizni menedžment ne konča s koncem krize. Glede na literaturo, ki se ukvarja s kriznim menedžmentom, mora krizna skupina vedno razmišljati, kako se pripraviti na naslednjo krizo (Borda, Mackey-Kallis, 2004: 129).

Ko je krize konec se mora organizacija spoprijeti z nalogo »ponovne gradnje«. To pa vključuje ponovno pridobitev javnega zaupanja in ponovno zgraditi ugled (White in Mazur, 1995: 213).

Vse krize se torej enkrat končajo. Konec pomeni, da je takojšen učinek krize mimo in organizacija se vrne svojim vsakdanjim poslom. Krizni menedžment ne sme imeti občutka, da je njihovo delo končano, ko se kriza konča. Organizacija se nauči izboljšati prizadevanja kriznega menedžmenta skozi evaluacijo. Nadalje je pomembno nadzorovanje pokriznega obdobja, ki vključuje nadaljnje raziskave in dobivanje potrebnih informacij za deležnike (Coombs, 1999: 135).

### 2.3.1. Evaluacija krize

Dejanska kriza je »velika priložnost za učenje« (Pauchant in Mitroff v Coombs, 1999: 135). Učenje je možno izpeljati skozi proces evaluacije prizadevanj kriznega menedžmenta. Krizni menedžerji uporabljajo evaluacijo v dveh različnih smereh. Prva raziskuje **kako je organizacija opravila s krizo**, gre torej za evaluacijo izvedbe kriznega menedžmenta. Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta vključuje pregled učinkovitosti kriznega načrta in njegovo izvedbo (Barton, Newsom v Coombs, 1999: 136). Krizna skupina mora pazljivo pregledati vse faze izvedbe krize. Druga smer evaluacije je **evaluacija kriznega udarca**, ki vključuje oceno dejanske škode, ki jo je povzročila kriza (Sen in Egelhoff v Coombs, 1999: 136). Naravna povezava obstaja med tema dvema evaluacijama. Dejanska krizna škoda bi morala biti manjša od predvidene, če so bila prizadevanja kriznega menedžmenta učinkovita (Coombs, 1999: 136).

### **2.3.1.1.    *Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta***

Izvedba kriznega menedžmenta je primarna povezana s kvaliteto kriznega načrta in sposobnostjo krizne skupine. Napake so lahko rezultat neučinkovitega kriznega načrta, slabe izvedbe kriznega načrta ali obojega (Mitroff, Newsom v Coombs, 1999: 136). Organizacija mora razumeti izvor napake ali uspeha, če se hoče iz tega kaj naučiti. Vsi vidiki izvedbe kriznega menedžmenta morajo biti podvrženi evaluaciji, da se določi prava moč ali šibka točka organizacije (Coombs, 1999: 136).

Moramo pa vedeti, da je zbiranje informacij prvi korak pri vsaki evaluaciji. Evaluacija podatkov nastane na osnovi **kriznih poročil, povratnih informacij deležnikov in medijskega poročanja**. Krizna poročila bi morala biti ocenjena, da se določi, če so bile kakšne opazne napake narejene s strani krizne skupine. Od vseh deležnikov, ki so bili udeleženi v krizi, bi morali dobiti povratne informacije. Povratne informacije je mogoče dobiti s pomočjo ankete, intervjuja ali fokusne skupine. Medijsko poročanje je naslednji tip povratnih informacij deležnikov. Krizna skupina mora zbrati vso medijsko poročanje o krizi. Krizna skupina lahko tudi najame neodvisno svetovalno podjetje, da zbere podatke o izvedbi krize (Coombs, 1999: 136-137). Tudi Novak s sodelavci (2000: 215) pravi, da je najbolje, da analizo krize opravlja majhna skupina ljudi, priporočljivo pa je, da analizo naredi neodvisna skupina zunaj podjetja (svetovalci za strateško komuniciranje).

Enkrat, ko so podatki zbrani, morajo biti organizirani za analizo. Nevarnost v evaluaciji je, da so podatki preveč splošni za analizo. Specifičnost je ključ do uporabne evaluacije. Specifičnost v detajlih pove, kaj je bilo narejeno dobro in kaj slabo. Specifičnost torej pove organizaciji kaj mora spremeniti in kaj mora obdržati. Mitroff (v Coombs, 1999: 137), predlaga organizacijo podatkov evaluacije z uporabo štirih pomembnih kriznih spremenljivk: tip krize, faze krize, sistemi in deležniki. Te štiri spremenljivke delijo evaluacijo podatkov v majhne, razločne enote. Krizni menedžerji lahko tako določijo prednosti in slabosti bolj natančno. Tako se lahko evaluacija podatkov primerja med različnimi tipi kriz, različnimi kriznimi fazami, sistemi in deležniki (Coombs, 1999: 137-138).

Preveč splošna evaluacija ne pomaga kaj dosti pri izboljšavi izvedbe kriznega menedžmenta. Evaluacija je torej proces, ki pomaga organizaciji, da spozna prednosti in slabosti kriznega načrta in krizne skupine. Pomembno pa je tudi, da evaluacija poteka tako na individualni kot

tudi na skupinski ravni. Evaluacija podatkov mora oceniti, kakšna je izvedba posameznih članov krizne skupine in kakšna je izvedba celotne krizne skupine (glej Coombs, 1999: 139).

### **2.3.1.2.    *Evaluacija kriznega udarca***

Izvedba kriznega menedžmenta bi morala pomagati organizaciji pri zaščiti pred škodo. Krizni menedžment je ustvarjen zato, da zaščiti pomembne organizacijske prednosti, kot so ljudje, ugled in finance (Barton, Marcus in Goodman v Coombs, 1999: 139). Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta bi morala vključevati meritve faktorjev škode, ki se odražajo na uspehu ali neuspehu zaščitene prednosti organizacije. Faktorji škode vključujejo finančne, ugledne, človeške, drugotne finančne, medijske okvirje in trajanje medijskega poročanja (Coombs, 1999: 139-140).

Ocenitev vseh faktorjev škode omogoča meritev končnega udarca krize. Ampak kako to pomaga pri evaluaciji izvedbe kriznega menedžmenta? Sami ti faktorji škode ne vplivajo na evaluacijo izvedbe kriznega menedžmenta. Faktorji preprosto opišejo udarec krize. Krizni menedžerji morejo primerjati izid med:

- narejeno projekcijo, če ne bi bili narejeni nobeni ukrepi za upravljanje krize in
- zelenimi cilji krizne skupine.

Pri tem je iskrenost pomembna, krizna skupina ne sme napihnuti ocenitve potencialne škode. Z ocenitvijo dejanske škode lahko organizacija ugotovi, če je bila izvedba krize pozitivna ali negativna za organizacijo (Coombs, 1999: 143).

Vse različne informacije o izvedbi krize in analize morajo biti zgoščeno napisane v končnem poročilu. Namen vsega tega je učenje in izboljšava izvedbe krize, ne pa obtoževanje. Pomembno je, da si organizacija shrani in zapomni te informacije, da jih lahko v primeru krize zopet uporabi (glej Coombs, 1999: 144). »Neposredne izkušnje s krizo, pa čeprav boleče, učijo bolj kot najboljši scenarij krize« (Newsom v Coombs, 1999: 144). Iz izkušenj se lahko učimo le, če jih temeljito analiziramo, to pa naredimo s specifično evaluacijo (Novak s sodelavci, 2000: 215).



### 3. KRIZNI ODNOSI Z MEDIJI

Kdor danes ne zna komunicirati z mediji in javnostmi, je na poti, da prej ali slej postane poraženec (Verčič in drugi, 2002: 6).

Carol Howard pravi, da so temeljna dejavnost v odnosih z javnostmi odnosi z mediji (v Hunt in Grunig, 1995: 43). Čeprav so mediji za odnose z javnostmi ključni, pa mnogi praktiki vidijo v medijih *javnost svoje organizacije* in torej verjamejo, da medijsko pokrivanje že samo po sebi pomeni, da nagovarjajo in vplivajo na veliko javnost. Mediji so napeljava za odnose s strateškimi javnostmi organizacije, vendar je pomembno, da upravljaec odnosov z javnostmi naveže odprto in zaupljivo razmerje s poročevalci in uredniki, tako da bodo ti puščali kanale do njegovih javnosti odprte (Hunt in Grunig, 1995: 43).

Ključna beseda, ki si jo je potrebno zapomniti v zvezi z medijskimi odnosi je 'razmerje' - 'pozitivno, trajno, dolgoročno razmerje z mediji' (Hunt in Grunig, 1995: 44). Carol Howard in Wilma Mathews pravita, da poudarek v programu, namenjenemu odnosu z mediji, mora veljati razmerje – navezovanje dolgoročnih razmerij z ljudmi, ki pokrivajo organizacijo. Dobri medijski stiki se, potem ko so navezani, sami krepijo (v Hunt in Grunig, 1995: 44).

V času krize je pomembno, da je imela organizacija dolgotrajno tradicijo odnosov z javnostmi in dobrih razmerij z mediji. Organizacije med krizo le redkokdaj navežejo dobre odnose z mediji, če jih niso imele že poprej. Organizacije s stalno simetričnim komuniciranjem se zato v krizi lepo znajdejo (Hunt in Grunig, 1995: 58).

Tudi Verčič in drugi (2002: 119) se strinjajo, da bodo organizacije, ki so z leti pridobile veliko zaupanje medijev, lažje prenesle nesreče in krize. Dobro pripravljena infrastruktura za delo na področju odnosov z mediji bo organizaciji prišla najbolj prav tedaj, ko bo najmanj časa in ko se bo delalo pod največjim pritiskom. To pa bo prav v kriznih okoliščinah.

Bašič Hrvatini pravi, da mediji skupaj s strokovnjaki lahko razložijo krizo in na ta način zmanjšajo možnosti izbruha nenadzorovanih interpretacij. Vsaka ustanova, ki se ukvarja z upravljanjem in nadzorovanjem krize, mora komunicirati z javnostjo in z mediji. Kako se lotiti krize? Način, kako ustanove upravljajo s krizo, vpliva na njihov ugled in odnose z mediji (Bašič Hrvatini, 2000/2001: 400).

### 3.1. NAČRTOVANJE KRIZNIH ODNOSOV Z MEDIJI

Načrtovanje kriznih odnosov z mediji je zelo pomembno za podjetje, saj šele v krizi organizacije razkrijejo svoje bistvo, zato je zelo pomembno, kako preživljajo kritične čase in kako v njih ravnajo z novinarji. Odnosi z mediji v kriznih okoliščinah so dokaj predvidljivi, zato se je nanje nujno pripraviti. Krizni medijski načrti morajo biti del splošnih kriznih načrtov organizacije, izvedenec za odnose z mediji stalni član krizne skupine, za delo z mediji pa moramo imeti pripravljeno krizno sobo, ki naj bo primerno opremljena (Verčič in drugi, 2002: 118-120).

V kriznih okoliščinah čas teče drugače kot sicer, vse se hitro odvija, zato nimamo časa pripravljati predstavitvenega in razlagalnega gradiva. Vendar bodo novinarji potrebovali osnovne podatke o organizaciji, kakšna je in kaj počne. Krize ponavadi pritegnejo dosti večjo pozornost, kot jo je organizacija sicer deležna, to pa pomeni, da o njej poročajo novinarji, ki se z njo srečajo prvič. Z organizacijo se torej seznanjajo v kriznih okoliščinah, ko ni časa in ni nikogar, ki bi si zanje vzela čas in jim nazorno razložila osnove. Zato je še posebej pomembno, da je vnaprej pripravljeno gradivo pregledno, obsežno in kakovostno. Organizacija z dobro urejenimi odnosi z mediji ima takšno gradivo vedno pripravljeno in ga v kriznih okoliščinah samo uporabi. Nadoknaditi to v času krize je nemogoče, zato je pomembno, da te stvari organizacija pripravi že vnaprej (Verčič in drugi, 2002: 120-121).

Verčič in drugi (2002: 121) se strinjajo, da je medijski krizni načrt zelo pomemben za organizacijo v času krize, ravno tako je pomembno, da je organizacija vnaprej vabila medijski krizni načrt. Nekatere najosnovnejše situacije, na primer dajanje izjav, pisanje in posredovanje sporočil za javnost ter novinarsko konferenco, je treba vaditi, da vidijo ali so izvedljive tako, kot so jih predvideli. Z vajo tudi organizacija vidi ali je kakšno malenkost prezrla.

Prava kriza torej razkrije kakovost odnosov z mediji. Če je organizacija zgradila dobro infrastrukturo in izobrazila ključne ljudi, bo sistem deloval tudi v kriznih okoliščinah. Največja napaka, ki jo lahko organizacija stori je, da krizo zanika ali jo skuša prikriti. Tovrstno dejanje novinarji enačijo z laganjem in nanj odgovorijo s še natančnejšim preverjanjem. Če organizacija ne spregovori o krizi pravočasno, se bo našel nekdo, ki bo

opisal krizo javnosti na način, ki ne bo ravno najboljši za organizacijo (Verčič in drugi, 2002: 121-122).

Mislím pa, da so, za medijski krizni načrt in kot tudi za splošen krizni načrt, pomembne osebne izkušnje organizacije iz preteklosti, kot tudi izkušnje drugih organizacij v podobnih situacijah. Organizacija mora torej beležiti svoje ravnanje in ravnanje drugih organizacij v času krize in na osnovi teh izkušenj načrtovati svoja ravnanja za prihodnje krize, ki jih čakajo.

### **3.2. ODNOSI Z MEDIJI MED KRIZO**

Kot smo že prej ugotovili so krize za medije zelo zanimive in z organizacijo se ne ukvarjajo toliko kot takrat, ko si te najmanj želijo. Že iz tega vidimo, kako pomembno je, da zna organizacija med krizo pravilno medijsko ravnati. V krizni skupini mora biti strokovnjak za odnose z mediji, ki skrbi za sprotno obveščanje novinarjev (Verčič in drugi, 2002: 122).

Pomembno je, da je interna javnost organizacije obveščena o krizi in ima napotke glede ravnanja. Vsi, od telefonista naprej, morajo vedeti, komu vezati novinarske klice in kdo lahko odgovarja na katero vrsto vprašanj. Vsakdo v organizaciji prispeva k (ne)učinkovitosti upravljanja odnosov z mediji (Poler Kovačič, 2002: 839).

Novak s sodelavci (2000: 207) tudi ugotavlja, da krize privlačijo medije, saj so eden petih najpomembnejših dogodkov, ki ustvarjajo »novinarsko dobro zgodbo«:

- katastrofe,
- krize,
- konflikti,
- zločini in
- korupcije.

Naprej zapiše, da se tovrstne novice dobro »prodajajo« in javnost od medijev pričakuje, da kot »psi čuvaji« bedijo nad takšnimi dogodki in jih sproti obveščajo o njihovem poteku.

Ljudje v krizni skupini, ki skrbijo za medije morajo biti v stalni zvezi z žariščem krize, od koder dobivajo informacije o trenutnem stanju, in na drugi strani z novinarji. Tem nemudoma

sporočimo najosnovnejše kar vemo. Kasneje lahko pričakuje medijski del krizne skupine, da jih bodo novinarji klicali, in njihova dolžnost je, da njihove klice sprejemajo in nanje tudi odgovarjajo (Verčič in drugi, 2002: 123).

Eden osnovni ciljev kriznih odnosov z mediji je zmanjšati negotovost, strah in tesnobo pri deležnikih. Kot sem v enem izmed prejšnjih poglavij napisala, da mnogi izmed deležnikov spremljajo krizo le prek medijev in naloga medijske krizne skupine je, da jim to omogoči kolikor se da izčrpno in kakovostno (Verčič in drugi, 2002: 123).

Cilj vsakega podjetja je, da si pridobi ugled, torej dobro in prepoznavno podobo v javnosti. Podjetje v krizi je to podobo gotovo izgubilo. Zato je pomembno, da si prizadeva takšno podobo vrniti. Zato mora v času krize biti krizno komuniciranje z mediji odprto in dvosmerno. Odprto pomeni, da so informacije o podjetju neposredno dostopne medijem, in sicer tedaj, ko jih potrebujejo. Dvosmernost komuniciranja pomeni, da informacije ne potekajo le v smeri podjetje – mediji. Tok informacij namreč lahko poteka tudi v nasprotni smeri, torej mediji – podjetje, ko v podjetju prevlada konstruktivna klima, v kateri ni zamer zaradi kritičnih pripomb in komentarjev medijev (Končina in Mirtič, 1999: 123).

Mediji v času krize torej morajo opraviti svojo nalogo in poročati o krizi, pa če organizacija sodeluje z njimi ali pa tudi ne. Običajno se izkaže bolje za organizacijo, da sodeluje (Verčič in drugi, 2002: 123-124). Mislim, da je dobro sodelovanje organizacije z mediji ena izmed stvari, ki lahko pomagajo pri prebroditvi krize. Pomembno je, da organizacija že ves čas svojega delovanja sodeluje z novinarji in si tako pridobi njihovo zaupanje. Saj v času krize kroži vrsta različnih zgodb o organizaciji in če je organizacija že pred tem ustvarila zaupanje pri novinarjih, bodo ti poročali le preverjene informacije.

### **3.2.1. Oblikovanje sporočil**

Pri oblikovanju sporočil mora krizna skupina vedeti, kaj bo medije in druge javnosti v posamezni fazi najbolj zanimalo. Samo v primeru, da bodo z sporočili zadovoljni, bodo lahko ljudje, ki oblikujejo sporočila, v njih vpletla svoje elemente, ki bodo pomembni za interpretacijo organizacije v času krize (Razpet, 1998: 154).

Najprej se v prvih novicah povezanih s krizo pojavijo neizogibne natančne informacije o oškodovanih in obsegu problema. Nato lahko organizacija poroča o nastali ali potencialni škodi, oceni škode in njene posledice. Ko organizacija sporoči vse to, lahko preide na vzroke krize, ki pa ne smejo biti ugibanje, ampak uradni odgovori. V nadaljevanju se pozornost seli na odpravo posledic. V tej fazi je možno opozoriti na »heroje« odprave posledic. Na koncu krize so ugodne razmere za komuniciranje nenavadnih zgodb, ki so se spletle v času krize, mediji bodo dovzetni za drobne incidente in druge zanimivosti. V zaključni fazi pa lahko v sporočilih sporočimo, kaj bodo prihodnji trendi, na kakšen način bomo zmanjšali ali izničili možnost ponovitve krizne situacije (Razpet, 1998: 154).

Mislím, da pametno zaporedje sporočil kot tudi dobro oblikovana sporočila pomagajo, da se zanimanje novinarjev nadaljuje tudi po končani krizi in tako lahko organizacija pozornost medijev kasneje izkoristi za svojo lastno promocijo.

### 3.3. ODNOSI Z MEDIJI PO KRIZI

Kot pravi Verčič in drugi (2002: 124) se pomen krize razkrije šele po njenem izteku. Organizacija jo je medijsko uspešno prestala, če ji ni povzročila dolgoročno nepopravljive škode. To pa se lahko oceni šele po nekaj mesecih ali celo letih po kriznem dogajanju. Odnosi z mediji imajo namreč v krizah še eno posebno nalogo, to je skrb za razlago tega, kar se je zgodilo, in za povrnitev izgubljenega zaupanja.

Verčič in drugi (2002: 124) razdeli pokrizno življenje organizacije v tri smeri.

- **Skrb za odpravo škode:** najprej mora organizacija poskrbeti za vse deležnike, ki jih je kriza prizadela. Skrb za odpravo škode se torej ne konča s koncem krize, ampak pogosto traja še leta. Spodobna organizacija prostovoljno prevzame posledice svojih dejanj nase in se trudi ljudem, ki jim je prizadejala kakršnokoli škodo, to odpraviti, če tega ne more, pa vsaj omiliti trpljenje. Takšna organizacija je sposobna sočustvovati s prizadetimi in se tega ne sramuje. Naloga odnosov z mediji po krizi je, da poskrbi za dostojno predstavitev tega medijem.
- **Vzpostavljanje normalnega delovanja in izpolnjevanje cilja organizacijskega obstoja:** organizacija mora čim prej pokazati, da je krizo preživela in da je sposobna

iti naprej. Odnosi z mediji pri tem skrbijo za čimprejšnje vzpostavljanje normalnega stanja v medijskem pojavljanju.

- **Odpravljanje vzrokov:** to so tisti, ki so do krize pripeljali, in oblikovati je potrebno mehanizme za preprečevanje njene ponovitve. Po akutni krizi pride obdobje, ko se mnogi začnejo spraševati o vzrokih in krivcih. Organizacija se ne sme skrivati pred takšnim preverjanjem, kajti sama mora biti zainteresirana za to, da preuči kaj se je v resnici dogajalo in česa se iz spoznanj lahko nauči. Naloga odnosov z mediji je, da pokaže, da organizacija ne beži pred odgovornostjo in da bo sproti potešila zanimanje zainteresiranih.

Te tri smeri niso v neposredni pristojnosti odnosov z mediji, zato sami težko vplivajo na to, kako poteka delo v teh treh smereh. Lahko pa na njih vplivajo posredno, s spremljanjem medijskih objav in opozarjanjem na to, kakšna je njihova vsebina.

Pokrizni odnosi z mediji zahtevajo, da krizo spremeni v eno izmed zgodb o organizaciji. Krize ni mogoče izbrisati iz arhivov in zbirk medijskih objav. Vedno, ko se novinarji lotijo poglobljenega poročanja o organizaciji pregledajo arhive in objave iz preteklosti. Organizacija mora vedeti, da je kriza zapisana za vedno in zato jo mora sprejeti kot pomemben dogodek in jo oblikovati v primerno zgodbo (Verčič in drugi, 2002: 125).

Pokrizni odnosi z mediji se končajo šele takrat, ko je kriza sprejeta v zbirko zgodb kot ena izmed mnogih. To pa ni odvisno od same organizacije, ampak tudi od novinarjev in o njihovem zanimanju za krizo po njenem izteku. Ko torej kriza ne dviga več prahu in ne zbuja posebne pozornosti, se lahko oddelek za odnose z javnostmi vrne v nekrizno delovanje (Verčič in drugi, 2002: 125).

## **4. METODOLOŠKI OKVIR**

### **4.1. OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA**

Predmet proučevanja diplomske naloge je krizno komuniciranje v Premogovniku Velenje februarja 2003, ob nesreči v jami. Pred analizo kriznega upravljanja in komuniciranja na primeru rudarske nesreče bom proučila zgodovino podjetja, poslanstvo in njihove cilje. Tu bom vključila tudi odnos podjetja do okolja, varnosti in kakovosti. Seznanila se bom tudi strukturo realiziranih prihodkov Premogovnika Velenje in njegovimi delničarji. Čim bolj objektivno bom skušala proučiti potek nesreče, njene vzroke in posledice. Analiza in podrobno proučevanje teh in še mnogih posrednih dejavnikov, mi bo pomagala analizirati krizno upravljanje in komuniciranje na konkretnem primeru februarske nesreče.

Veliko število internih dokumentov Premogovnika Velenje, veliko število člankov, medijski »clippingi« in druga literatura mi bodo pomagali razumeti dejanski potek nesreče in analizirati predmet proučevanja diplomskega dela (krizno komuniciranje v primeru nesreče). Znotraj predmeta proučevanja bom raziskala ukrepe rudarskega inšpektorja in se spoznala z odločbami, ki jih je izdal. V tem sklopu si bom pogledala tudi Zakon o rudarstvu. Naredila bom pregled in analizo objav v medijih v zvezi z nesrečo.

### **4.2. CILJI PROUČEVANJA**

Cilji proučevanja je proučiti potek kriznega komuniciranja in upravljanje nesreče, kjer vzrok krize ni človeški faktor in kriza nastopi nepričakovano. Nadalje, cilj je tudi analiza sporočil za medije, tiskovnih konferenc in medijskih objav v zvezi z rudarsko nesrečo. Eden izmed obsežnih ciljev je tudi aplikacija teoretičnih spoznanj na primeru kriznega komuniciranja v Premogovniku Velenje, nadalje pa želim ugotoviti ali so aktivnosti na tem področju v skladu s teorijo.

### **4.3. METODE DE LA**

Prvi teoretični del diplomskega dela je oblikovan na podlagi analize in interpretacije sekundarnih virov (knjige, članki, ostale publikacije in vsebine na medmrežju). Drugi del diplomskega dela je študija primera, ki je nastal s pomočjo analize in interpretacije primarnih virov (dokumenti Premogovnika Velenje o nesreči). V podjetju sem dobila vsa sporočila za medije, potek in scenarije tiskovnih konferenc, medijski imenik, žalne brzojavke, izjave zaposlenih itd. Za analizo medijskega poročanja o tej nesreči sem uporabila arhive na medmrežju, in sicer članke časopisov: Večer, Delo in Dnevnik, tako sem tudi našla poročila o nesreči v arhivu [www.24ur.com](http://www.24ur.com) in na [www.velenje.com](http://www.velenje.com). Veliko medijskih »clippingov« o nesreči sem dobila v samem podjetju, ki sem jih uporabila za analizo medijskih objav. Podatke sem zbirala tudi empirično, in sicer s pomočjo intervjuja s sekretarko uprave in predstavnico za tisk, ter telefonskim pogovorom z zaposleno novinarko v Premogovniku Velenje.



## **5. ŠTUDIJA PRIMERA – KRIZNO KOMUNICIRANJE V PREMOGOVNIKU VELENJE (PRIMER NESREČE LETA 2003)**

### **5.1. O PREMOGOVNIKU VELENJE**

#### **5.1.1. Zgodovina podjetja**

Premogovnik Velenje je eden največjih in najmodernejše opremljenih premogovnikov za podzemno pridobivanje premoga v Evropi. Premogovnik zaposluje 2024 ljudi, skupaj s povezanimi družbami pa kar 3500.

Premogovnik Velenje je imel v svoji zgodovini v Šaleški dolini vedno zelo pomembno vlogo. Zaradi premoga je nastalo mesto Velenje, nastala so nova naselja in vasi, rodilo se je mnogo delovnih mest. Rudarjenje v Šaleški dolini se je začelo v letu 1875, tako da so letos praznovali 130- letnico. V teh letih so odkopali čez 200 milijonov ton premoga. Če bi ves ta premog naložili na vagone, bi kompozicija dvakrat obkrožila naš planet.

Prve omembe nahajališč segajo v 18. stoletje, prva vrtanja v leto 1875, prvo jamsko odpiranje pa v leto 1887. Daniel pl. Lapp, ki mu je po odkritju glavnega lignitnega sloja leta 1875, ki šteje kot »rojstno leto« velenjskega premogovnika, zares uspelo pridobiti omembe vredne količine lignita. Rudarji so v času odprtja prvega jaška, kljub zgolj ročnemu delu, uspešno večali proizvodnjo, k čemur je pripomogla tudi nova železniška proga, ki je omogočila prodajo bolj oddaljenim kupcem. Že leta 1905 je bila v bližini premogovnika zgrajena prva termoelektrarna, ki je delovala na osnovi lignita.

Pridobivanje premoga v Šaleški dolini je doživelo svoj razmah leta 1941, v celoti pa leta 1945. Načrte za obsežno vključitev šaleškega lignita v nemške energetske vire so v obdobju okupacije pripravili že Nemci. Za tiste čase so v dolini izvrtali kar precejšnje število globokih raziskovalnih vrtin za lignit. Nemci svojih velikih razvojnih načrtov zaradi izgubljene vojne in odhoda iz naših krajev niso mogli uresničiti. Po vojni je bil v novi Jugoslaviji uveden nov družbeni red in ta je med svoje osnovne naloge postavil tudi industrializacijo celotne države.

Za velenjski premogovnik so bile predvidene pomembne zadolžitve. Da pa bi vse nove zadolžitve lahko izpolnjevali, je bilo potrebno zgraditi dodatne pridobitvene zmogljivosti. Povojno vodstvo velenjskega premogovnika se je torej znašlo pred enakimi problemi, s kakršnimi so se že med vojno ukvarjali Nemci.

Količine premoga so naraščale do sredine 90. let 20. stoletja. Velenjski premogovnik je zagotavljal kar tri četrtine vsega slovenskega premoga. Moderna mehanizacija in lastna odkopna metoda sta bili v osemdesetih letih prejšnjega stoletja komaj dovolj za pokritje vseh potreb po premogu. Ravno to je povzročilo, da so v velenjskem premogovniku sredi osemdesetih let dosegli vrhunec količin odkopanega premoga na leto, to je bilo 5 milijonov ton premoga.

Danes je celotna količina odkopanega premoga uporabljena za potrebe Termoelektrarne Šoštanj, kjer iz letne odkopane količine premoga pridobijo eno tretjino električne energije, ki jo porabimo v Sloveniji.

### **5.1.2. Poslanstvo in vizija**

Poslanstvo Premogovnika Velenje je pridobivanje premoga za dolgoročno proizvodnjo električne energije in razvojno prestrukturiranje Poslovnega sistema Premogovnika Velenje v skladu z načeli trajnostnega razvoja.

V osnutku Nacionalnega energetskega programa Slovenije je zapisano, da bodo v Premogovniku Velenje pridobivali premog v višini 3,8 milijona ton na leto do leta 2010, 3,6 milijona ton na leto do leta 2015 in 3,3 milijona to po tem letu. Stroške pri procesu pridobivanja premoga bodo do leta 2014 znižali za 15 odstotkov.

Zaloge velenjskega lignita pri današnjem izkopu zadoščajo še za skoraj pol stoletja delovanja premogovnika. Zaradi sprememb v energetiki in predvidenih sprememb v delovanju termoelektrarne, ki jo oskrbujejo, pa se bodo premogovniška delovišča zaprla še preden bodo zaloge lignita izčrpane.

Pri prestrukturiranju Poslovnega sistema Premogovnika Velenje bo šlo za postopno znižanje števila zaposlenih na procesu premoga (za 875 do leta 2014) in razvoj novih programov, ter odpiranje novih delovnih mest (500 do leta 2014).

Premogovnik Velenje vizijo uresničuje s štirimi strateškimi cilji. Prvi trije, ki so vezani na proizvodni proces, so: racionalizacija procesa pridobivanja premoga, zagotavljanje varnosti in humanosti pri izvajanju delovnega procesa ter reševanje okoljskih problemov. Četrty strateški cilj se nanaša na intenzivno prestrukturiranje hčerinskih podjetij ter ustanavljanje novih podjetij.

### **5.1.3. Okolje, varnost in kakovost**

V Šaleški dolini, zlasti v okolici premogovnika, je mogoče opaziti spremembe, ki so posledica podzemnega pridobivanja lignita. V Premogovniku Velenje so že v začetku osemdesetih let pričeli z odpravljanjem negativnih posledic rudarjenja, ki so se odražale predvsem v pogrezanju in rušenju površine, nastajanju jezer ter obremenjevanju voda. Dokaz, da je okoljevarstvena politika v podjetju v tem obdobju zares živela, je tudi v letu 2000 pridobljeni certifikat kakovosti ravnanja z okoljem ISO 14001. Ta certifikat je tudi potrditev, da je usmeritev okoljske politike pravilna in da želijo učinkovito reševati ekološke probleme.

Programe in cilje okoljskega ravnanja spremljajo na naslednjih področjih:

- voda - ohranjanje in izboljšanje kakovosti voda ter manjšanje porabe vode;
- emisije - preprečevanje nezaželenih emisij v ozračje;
- odpadki - zmanjševanje količine odpadkov in odgovorno ravnanje z njimi;
- nevarne snovi - varno ravnanje z nevarnimi snovmi;
- transport - racionalizacija transporta;
- energetika - zmanjšanje porabe energije;
- hrup - obvladovanje in zmanjševanje hrupa na delovnih mestih in v okolju;
- projektiranje in razvojna dejavnost - upoštevanje vidika primerne ravnanja z okoljem;
- surovine - izbira okoljsko ustreznih surovin;
- degradacije in rekultivacije - ocena vplivov in obnova degradiranih površin;
- seizmika - spremljanje seizmičnih pojavov;
- izobraževanje in komuniciranje;
- stroški - spremljanje in analiza.

Varnost delavcev je eden glavnih ciljev Premogovnika Velenje. Delovno okolje v premogovniku je potencialno nevarno. To je zaprt prostor pod zemljo, obremenjen s plini in potencialno vnetljivimi snovmi, osnovni delovni proces pa vedno poteka v boju z naravo.

Rudarska zakonodaja že ves čas spremlja, definira in zahteva Načrt obrambe in reševanja, ki prepozna potencialne nevarnosti v delovnem okolju s tehnološkega vidika. Ta dokument so kvalitativno nadgradili po Zakonu o varstvu in zdravju pri delu, ko so izdelali Oceno tveganja za delovno okolje oziroma za vsako delovno mesto posebej.

Tretji dokument, ki je pomemben za Premogovnik Velenje je Požarni red, ki ga predpisuje Zakon o varstvu pred požari.

Delovno okolje je z vseh vidikov najbolje obdelano v Načrtu obrambe in reševanja, nevarnosti za zaposlene pa v Zdravstveni oceni delovnih mest. Prav slednja je bila osnova za analiziranje vzrokov in posledic nezgod pri delu ter negativnih vplivov na zdravje zaposlenih.

#### **5.1.4. Trg in gospodarjenje**

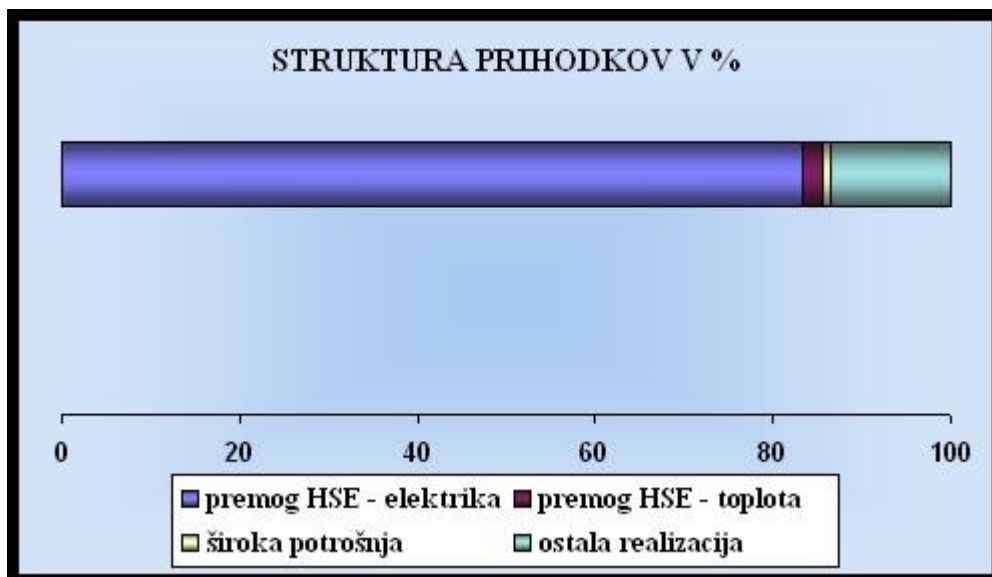
V Premogovniku Velenje so leta 2004 izkopal skoraj 4,2 milijona ton premoga – dva odstotka več kot so načrtovali. Direktor dr. Evgen Dervarič meni, da je boljša kakovost odkopanega premoga pomembnejša od dolgoletnega povprečja. Po njegovem so bili lani uspešni predvsem zaradi podpisa desetletne pogodbe o nakupu premoga, zakupu moči in nakupu električne energije s Holdingom Slovenske elektrarne in TE Šoštanj – tako so zagotovili stabilnejše poslovanje. Na podlagi te pogodbe so konec lanskega leta podpisali pogodbi za leti 2005 in 2006, ki jih zavezujeta k proizvodnji 4,1 milijona ton premoga letno. Podjetje je imelo lani 28,6 milijarde tolarjev prihodka od prodaje, kar je približno pol milijarde manj kot leto prej – stroški so se zmanjšali za približno dva odstotka (Delo, 12. 1. 2005)

Letos je v Premogovniku Velenje osnovna naloga varno odkopavanje načrtovane količine premoga. Direktor za kadrovsko splošno področje Janko Lukner je povedal, da so po nesreči – pred dvema letoma, zahtevala je dve življenji, osem rudarjev pa je končalo v bolnišnici – menjali 750 aparatov. V premogovniku so zamenjavo izkoristili tudi za to, da so vsem zaposlenim omogočili usposabljanje (Delo, 12. 1. 2005)

Največji delež prihodka dosega Premogovnik Velenje s prodajo premoga Holdingu Slovenske elektrarne za proizvodnjo električne energije v TE Šoštanj in daljinskega ogrevanja. Za ta namen Premogovnik Velenje odda celotno letno proizvodnjo premoga in od oktobra leta 2003, ko je bila ukinjena prodaja premoga za široko potrošnjo so edini kupec Holding Slovenske elektrarne. Tudi največje število delnic je v lasti Holdinga Slovenske elektrarne (glej tabelo 4.1. in sliko 4.1.).

Manjši delež prihodka v velenjskem premogovniku ustvarjajo s prodajo proizvodov in storitev na trgu izven energetike.

**Slika 5.1.:** Struktura realiziranih prihodkov



Vir: <http://www.rlv.si/default.asp?id=90> (17. 5. 2005)

**Tabela 5.1.:** Seznam delničarjev Premogovnika Velenje na dan 31. 3. 2004

<b>Delničar</b>	<b>št. delnic</b>	<b>struktura v %</b>
HSE d.o.o.	2.119.569	77,73
INFOND HOLDING d.d.	345.494	12,67
KD IDd.d.	77.176	2,83
NFD HOLDING d.d.	46.706	1,71
INTERNA RAZDELITEV	30.598	1,12
ZVON ENA HOLDING d.d.	25.826	0,95
KD NALOŽBE d.d.	25.062	0,92
KAPITALSKA DRUŽBA d.d. – PPS	23.235	0,85
TRDNJAVA HOLDING PID d.d.	11.614	0,43
TRDNJAVA I. HOLDING PID d.d.	9.968	0,37
KINO KRANJ d.o.o.	7.230	0,27
SLOVENICA d.d.	4.000	0,15
SAVA d.d.	445	0,02
NLB d.d.	12	0,00
<b>Skupaj</b>	<b>2.726.935</b>	<b>100,00</b>

Vir: <http://www.rlv.si/default.asp?id=90> (17. 5. 2005)

## **5.2. NASTANEK KRIZE V PREMGOVNIKU VELENJE**

### **5.2.1. Potek nesreče**

V četrtek, 6. februarja 2003, ob 17.04 se v Premogovniku Velenje zgodila delovna nesreča. Nesreča se je zgodila na globini 455 m na odkopu k. -90 C v južnem krilu jame Preloge, v času nesreče pa je bilo v jami 26 rudarjev. Ob 17.04 je informacijski sistem zaznal trenutno povečano koncentracijo metana preko merilnega obsega. Dežurni premogovnika je v skladu z načrtom obrambe in reševanja takoj odredil umik zaposlenih z delovišča. V jami je bilo 26 rudarjev, ki so se umikali v sveži zračni tok. Ko se je večina zaposlenih umaknila na varno, so opazili, da niso vsi. Takoj so organizirali reševanje, se dodatno opremili in krenili v pomoč sodelavcem. Ko je dežurni premogovnika dobil obvestilo, da se vsem ni uspelo varno umakniti v svež zračni tok, je ob 17.10 organiziral jamske reševalne ekipe z drugih območij jam in jih napotil na pomoč pri reševanju ponesrečenih rudarjev ter k pregledu ogroženega območja. Zaposleni so takoj začeli nuditi prvo pomoč ponesrečenim, organizirali so tudi

transport iz rudniške jame. Oskrbo ponesrečenih so nato prevzele zdravniške ekipe, ki so med tem že prispele v premogovnik. Za dva rudarja je bil plin usoden, osem pa jih je bilo poškodovanih in so jih z reševalnimi vozili prepeljali v bolnišnico v Topolšici.

### **5.2.2. Vzroki za nesrečo**

Rudarski inšpektor mag. Anton Planinc, ki je bil 6. februarja 45 minut po dogodku obveščen, kaj se je zgodilo, je bil v premogovniku že pol ure zatem. Pri preiskavi nesreče in nadzoru reševalne akcije so sodelovali še trije rudarski inšpektorji. O nesrečnem dogodku so bili obveščeni tudi predstavniki Policijske uprave Celje, ki so zadolženi za preiskave v rudarstvu. Rudarski inšpektor je ugotovil, da je neposredni vzrok skupinske nesreče nenavaden in nepredvidljiv vdor jamskih plinov, neposreden vzrok smrti dveh rudarjev pa zadušitev z jamskimi plini.

Mag. Planinc je torej v petkovem razgovoru (7. februar 2003) z novinarji povedal: *»Tako po obvestilu o nesreči smo začeli s preiskavo, ki seveda se poteka, ugotovili pa smo že nekaj dejstev. Gre za pojav, ki je bil nepredviden. Dejstvo je, da pridobivanje premoga v Velenju vseskozi spremlja pojavljanje nevarnih jamskih plinov. Tokratnega pojava tako ni bilo mogoče predvideti in ga v začetni fazi obravnavam kot nenaden izbruh. V nadaljevanju bo to zagotovo obravnavano kot vdor nevarnih plinov v posebnih okoliščinah. Seveda je treba natančno ugotoviti vsa dejstva, za kar imamo predpise. Težko je oceniti, kako dolga bo preiskava, lahko traja od štirinajst dni do enega meseca ali tudi več.»* (Večer, 10. 2. 2003).

Po nesreči je mag. Planinc izdal ustno odločbo o prepovedi nadaljevanja odkopavanja premoga na ogroženem območju, o stalnem spremljanju plinskega stanja, o nadaljevanju preiskave, kot omogočajo razmere, o odvetju vzorcev premoga za analizo in o še višji ravni treninga zaposlenih za podobne primere.

V torek (25. februar 2003) je rudarska inšpekcija ugotovila, da so v premogovniku izvedli vse ukrepe iz odločb, ki so jih izdali inšpektorji, s tem pa so bili izpolnjeni pogoji za normalno obratovanje odkopa, kjer se je 6. februarja 2003 zgodila nesreča.

Poročilo (19. marec 2003) rudarskega inšpektorata o vzrokih nesreče v Premogovniku Velenje je potrdilo ugotovitve, ki jih je javnosti že prve dni po nesreči podal mag. Planinc.

Inšpektor je iz izjav prič ugotovil, da si pri umiku nihče od rudarjev ni namestil samoreševalnega aparata, saj se je vse odvijalo tako hitro, da enostavno ni bilo časa za namestitve samoreševalnih aparatov. »Zaradi trenutne vznemirjenosti si samoreševalnih aparatov niso namestili takoj,« je v poročilu zapisala rudarska inšpekcija. To so naredili šele potem, ko so na zbornem mestu pogrešali nekaj tovarišev. Tako, da je poročilu zapisano, da je neposreden vzrok smrti dveh rudarjev je zadušitev s jamskimi plini, ki so se pojavili ob vdoru, ker si zaposleni pri odkopu niso namestili samoreševalnih aparatov.

### **5.2.3. Posledice nesreče**

»Največja in nenadomestljiva škoda je smrt dveh rudarjev,« je povedal dr. Evgen Dervarič, direktor premogovnika Velenje (Večer, 13. 2. 2003).

V Premogovniku Velenje pa je bila ocenjena škoda zaradi izpada proizvodnje v jami Preloge. Odkop je po posebnem režimu začel obratovati 17. februarja 2003, od 25. februarja 2003 pa je obratoval po običajnem predvidenem tehnološkem ciklusu. Na odkopu, kjer se je zgodila nesreča, je pred nesrečo znašala proizvodnja 9.160 ton premoga na dan. Nesreča je povzročila izpad 80.000 ton premoga oziroma petsto milijonov tolarjev izgube. Deloma je bila proizvodnja nadomeščena z delovnimi sobotami v marcu 2003.

Izpad proizvodnje na odkopu, kjer se zgodila nesreča, pa je pripomogel temu, da so uvedli nove varnostne ukrepe, da se takšna nesreča ne bi več ponovila. Vodja rudarske inšpekcije mag. Planinc je izdal dve odločbi ukrepov in sicer stalen nadzor vseh sestavin jamskega zraka, postavitve dodatnih merilnikov in dodaten varnostni trening rudarjev. Med zahtevami inšpekcije je bila tudi ta, da mora biti za jamo Preloge v vsaki izmeni določeno dovolj številčno moštvo rudarjev za sestavo popolne reševalne ekipe v vsakem trenutku.



## **5.3. POTEK KRIZNEGA UPRAVLJANJA IN KOMUNICIRANJA V PREMOGOVNIKU VELENJE**

### **5.3.1. Analiza komunikacijskega procesa ob nesreči**

Takoj po nesreči je Premogovnik Velenje o nesreči obvestil pristojne službe ter SPEM Komunikacijsko skupino. V času kriznega komuniciranja je SPEM tisti, ki ga Premogovnik Velenje najame za pomoč pri kriznem komuniciranju. Ko se je SPEM seznanil s stanjem, je stopil v kontakt s policijo in vsemi, ki so jih informacije zanimale in so pred tem klicali na policijo, preusmeril na Premogovnik Velenje. Ta aktivnost se je izkazala kot pravilna iz dveh razlogov; vir informacij je bil pod nadzorom, informacije pa je bilo mogoče usmerjati. V tem primeru je tudi policija izrazila hvaležnost za prevzem komunikacij.

Pri komuniciranju tega kriznega dogodka je bil najpomembnejši nadzor nad informacijami. Po prevzemu komunikacijske funkcije s strani Premogovnika Velenje so bila sporočila vedno uradna, točna in pravočasna. Enako pomembna je bila izredno dobra pripravljenost Premogovnika Velenje na obisk novinarjev, ti so ob povabilu v podjetje imeli skorajda vsak svojega skrbnika. Vse aktivnosti so bile vodene, nič ni bilo prepuščeno naključju. S tem se je skušal Premogovnik Velenje izogniti »senzacionalnosti«, ki bi jo lahko iskale posamezne medijske hiše.

Odločitev, da se »informativne luknje«<sup>3</sup> (prva informacija in potem dolgo, vse do razjasnjena razlogov, nobene več), ki se navadno pojavijo po kriznih dogodkih, zapolnijo z rednim informiranjem, je bila ocenjena kot pravilna. Mediji so bili deležni informacij, ki so bile usmerjene.

### **5.3.2. Prvi odziv Premogovnika Velenje po nesreči**

Zadnja skupinska nesreča v Premogovniku Velenje se je zgodila leta 1980 in je zahtevala življenja treh rudarjev. Tako, da je dogodek, ki se je zgodil 6. februarja 2003 presenetil vodstvo, zaposlene, lokalno skupnost, kot tudi medije. Čeprav je rudarstvo nevarna dejavnost, je bila novica presenečenje za javnost.

---

<sup>3</sup> Novak s sodelavci (2000: 202) jih poimenuje informativne praznine.

Takoj, ko obveščevalni komunikacijski center prejme obvestilo o nesreči, to kar kmalu pride do novinarjev. Uro po nesreči je rudarsko mesto vznemirila prva uradna vest, da se je zgodila nesreča in da je nekaj rudarjev ranjenih, ob 19. uri pa je uprava Premogovnika Velenje sporočil, da sta globoko pod zemljo umrla dva rudarja. V lokalni skupnosti je med ljudmi zavladata panika, saj je veliko družin, ki imajo koga zaposlenega v jami. Pred vratarnico so se začeli zbirati svojci, novinarji in v Premogovniku Velenje so najprej morali poskrbeli za zaščito območja, kjer so iz rudnika nosili ponesrečence te nesreče. Varnostniki so tako zaščitili območje, da novinarji niso mogli posneti ali slikati ponesrečencev. V pogovoru z gospo Boženo Steiner<sup>4</sup> sem izvedela, da Premogovnik Velenje ni želel, da bi novinarji prišli na kraj dogodka, kjer so iz rudnika prinesli oba umrla rudarja. Pomembno je bilo, da svojci umrlih ne izvejo tragično novico iz medijev in da se ne slika žrtvi.

Uprava Premogovnika Velenje je morala kljub čustveni vpletenosti v samo nesrečo zbrati informacije, jih začetni nadzorovati in jih sporočiti naprej vsem pomembnim javnostmi

Prvo sporočilo za medije je bilo posredovano še isti večer in je bilo poslano neposredno iz Premogovnika Velenje. Sporočilo za medije je vsebovalo osnovne informacije o nesreči. Obvestili so tudi tiste, ki so v tem času bili na delu v rudniku in sicer preko internega radia.

Izredna novinarska konferenca je potekala pozno ponoči (6. februarja 2003), kjer so posredovali prve skope informacije o tragediji, sporočili so tudi imena obeh umrlih rudarjev. Direktor Premogovnika Velenje dr. Evgen Dervarič je novinarjem izjavil: *»Takega tragičnega dogodka nismo imeli od 25. avgusta 1980, ko so umrli trije rudarji ob izbruhu metana. Pomoč so nam takoj ponudili iz kabineta predsednika vlade, Holding Slovenske elektrarne in kolegi iz premogovnika Trbovlje-Hrastnik, a te pomoči ne potrebujemo, bolečina pa tako ali tako ostane nam.«* (Dnevnik, 7. 2. 2003). Na novinarski konferenci je direktor še povedal, da je rudarstvo dejavnost, ki jo spremlja nevarnost, dogodki v rudarstvu pa niso predvidljivi. Tudi to nesrečo je uvrstil v tak dogodek, ki ga ni bilo mogoče predvideti vnaprej. Dodal je, da so s pomočjo informacijske tehnologije takoj vedeli, da je prišlo do izliva povečane koncentracije plina, vendar za dva rudarja ni bilo pomoči, čeprav so kolegi in reševalci takoj skušali pomagati (Dnevnik, 7. 2. 2003).

---

<sup>4</sup> Vodja službe za razvoj kadrov, kamor sodita informiranje in izobraževanje in predstavnica za odnose z javnostmi v Premogovniku Velenje.

Takoj po nesreči sta vodstvu premogovnika prišla izreči sožalje župan Velenja Srečko Meh in poslanec Bojan Kontič. Meh je dejal, da je takšna nesreča za rudarsko mesto vedno huda travma, ki pušča za seboj boleče posledice (Dnevnik, 7. 2. 2003).

Naslednji dan (7. 2. 2003) so se na naslovnica časopisov pojavili članki<sup>5</sup> o nesreči v Premogovniku Velenje, ki je zahtevala dve življenji.

### **5.3.3. Interna javnost**

Božena Steiner, ki vodi službo za razvoj kadrov in je predstavnica za stike z javnostmi je povedala, da je za njih najpomembnejša interna javnost, torej zaposleni. V podjetju ravno zaposleni tisti, ki ustvarjajo kakovost. Vsekakor pa mora biti dobro informiranje, kajti če nimajo informacij, potem tudi nimajo osnovnih pogojev za kakovostno delo. Informiranje mora v podjetju potekati preko kanalov – od vodstva podjetja navzdol do vseh zaposlenih. Pravi, da vsakdo mora imeti za svoje delo tiste informacije, ki so nujno potrebne, mora pa biti obveščen tudi o vsem dogajanju v podjetju, zato da lahko gradijo pripadnost, organizacijsko kulturo, lansirajo vrednote, cilje in vizijo vodstva podjetja (Energija, 15. 6. 2004).

V Premogovniku Velenje imajo veliko orodji komuniciranja. Zaposlene obveščajo predvsem preko razglasne postaje (interni radio) in glasila Rudar. Glasilo Rudar izhaja enkrat mesečno. Februarja 2003, ko se je zgodila rudarska nesreča, so za zaposlene izdali posebno številko glasila Rudar, kjer so bile povzete informacije o nesreči, o ponesrečenih, žalni slovesnosti in novinarski konferenci. V glasilu Rudar je direktor dr. Evgen Dervarič zagotovil vsem zaposlenim, da bodo tudi v prihodnje namenjali vsa potrebna sredstva za zagotavljanje dosežene oziroma še večje stopnje varnost (Rudar, februar 2003).

Tudi v februarški številki internega časopisa Holdinga Slovenske elektrarne so se poslovili do umrlih rudarjev.

---

<sup>5</sup> Glej prilogo A

### 5.3.4. Sporočila za medije in novinarske konference

O nesreči in ugotovitvah inšpektorata je Premogovnik Velenje medije obveščal s tiskovnimi konferencami in posredovanjem sporočil za medije.

#### 5.3.4.1. Analiza pripravljenih in poslanih sporočil za medije

**Tabela 5.2.:** Pregled poslanih sporočil za medije

Štev.	Datum	Naslov
1.	6. februar	(poslano neposredno iz Premogovnika Velenje)
2.	8. februar	Ponesrečeni rudarji dobro okrevajo <sup>6</sup>
3.	9. februar	Slovo od ponesrečenih rudarjev <sup>7</sup>
4.	12. februar	Delo na odkopu, kjer se je zgodila nesreča, do preklica ustavljeno <sup>8</sup>
5.	18. februar	Štab reševanja koordinira aktivnosti na odkopu, kjer je prišlo do nesreče <sup>9</sup>
6.	26. februar	Odkop v jami Preloge ponovno obratuje s polno močjo <sup>10</sup>

Vir: interni dokumenti Premogovnika Velenje, marec 2003

Analiza sporočil za medij je pokazala, da so vsi pomembnejši dogodki, v zvezi z nesrečo 6. februarja 2003 v jami Preloge, vključeni v sporočilih.

Prvo sporočilo za medije je, kot sem že napisala, bilo poslano medijem že takoj po nesreči. To prvo sporočilo je bilo najkrajše in v njem so bile zapisane le osnovne informacije o nesreči. Bilo je pomembno, da se zapolni začetna informacijska praznina. Nadaljnja sporočila za medije so lahko že bolje pripravili, imeli so že podrobnejše informacije o nesreči.

Drugo sporočilo za medije (8. 2. 2003) je vsebovalo informacije o rudarjih, ki okrevajo v bolnišnici Topolšica in o vseh prejetih žalnih brzojavkah, med drugimi je 7. 2. 2003 žalno

<sup>6</sup> Glej prilogo B

<sup>7</sup> Glej prilogo C

<sup>8</sup> Glej prilogo D

<sup>9</sup> Glej prilogo E

<sup>10</sup> Glej prilogo F

pismo poslal tudi predsednik Republike Slovenije dr. Janez Drnovšek<sup>11</sup>. Premogovnik Velenje je hotel s tem sporočilom za medije pokazati, da nesreča ni prizadela samo v prebivalcev Šaleške doline, temveč celotno Slovenijo. Tudi iz tujine so prišle sožalne brzojavke.

Tretje sporočilo za medije (9. 2. 2003) je sporočalo, kdaj bo žalna seja za umrlima rudarjema in kdaj bosta pokopana. V sporočilu je zapisano, da bo na žalni seji poleg direktorja Premogovnika Velenje govoril minister za okolje, prostor in energijo Janez Kopač.

V prvih sporočilih za javnost je hotel Premogovnik Velenje pokazati medijem natančne informacije o nesreči in ponesrečenih. Nato so v naslednjih sporočilih za medije sporočali o nepopravljivi posledici te nesreče, izgubi dveh sodelavcev. Sporočili so tudi, da je nesreča zbudila številna sočutja doma in v tujini. Da so v premogovniku globoko prizadeti zaradi smrti dveh rudarjev in v veliko člankih je bilo objavljeno, da je direktor obljubil pomoč svojcem umrlih. To je bilo pomembna poteza za javnost oziroma lokalno skupnost, saj jih veliko ima svojce zaposlene v jami in so sočustvovali s svojci umrlih in to jih je delno potolažilo. Na željo mnogih je Premogovnik Velenje odprl poseben račun za pomoč družinam umrlih in v časopisih so večkrat objavili koliko pomoči je že zbrano. Direktor dr. Evgen Dervarič je v zvezi s tem povedal: *»V velenjskem premogovniku smo zaradi te nesreče globoko pretreseni. Kot že mnogokrat do zdaj se je pokazala izjemna stanovska solidarnost: skrb za preživele in žalovanje za umrlimi. Z vsemi poškodovanimi, ki so jih odpeljali v bolnišnico Topolšica, smo se pogovarjali in se dobro počutijo. Nihče med njimi ni v smrtni nevarnosti. Za umrlima sodelavcema globoko žalujemo. Ženama in otrokom v prizadetih družinah bomo pomagali kot vselej doslej, da jim zagotovimo dostojno življenje. V naši stanovski navadi je, da otrokom, ki so ostali brez očeta, zagotovimo štipendije in zaposlitev po končanem študiju.«* (Večer, 10. 2. 2003).

Naslednja sporočila za medije so vsebovala informacije o ukrepih rudarskega inšpektorja mag. Antona Planinca, o poteku aktivnosti na odkopu, kjer se je zgodila nesreča in delovanju proizvodnje na tem odkopu. Poudarek teh sporočil je bil seveda na varnosti, tako so želeli pomiriti javnost in zaposlene.

---

<sup>11</sup> Glej prilogo G

Mediji so poročali o vsebini odločb, ki jih je inšpekcija izdala. Bilo je pomembno obvestiti javnost, da bodo izvedli vse potrebne varnostne ukrepe preden je odkop, kjer se je zgodila nesreča, začel normalno obratovati.

### 5.3.4.2. *Analiza novinarskih konferenc*

**Tabela 5.3.:** Pregled novinarskih konferenc

Štev.	Datum in ura	Prisotni
1.	6. februar ob 22. uri	Direktor dr. Evgen Dervarič s sodelavci in prokuristi Premogovnika Velenje (izredna novinarska konferenca)
2.	7. februar ob 11. uri	Direktor dr. Evgen Dervarič, tehnični direktor mag. Marjan Kolenc in rudarski inšpektor mag. Anton Planinc
3.	12. februar ob 11. uri	Direktor dr. Evgen Dervarič, tehnični direktor mag. Marjan Kolenc, direktor za kadrovske področje Janko Lukner, direktor za razvojno področje Zvonko Es, direktor za gospodarsko področje Boris Močilnik in rudarski inšpektor mag. Anton Planinc
4.	26. februar ob 10. uri	Direktor dr. Evgen Dervarič, prokuristi Premogovnika Velenje, predsednika sindikata, predsednik sveta delavcev

Novinarji so prihiteli na kraj dogodka. Prva izredna novinarska konferenca je potekala ob 22. uri (6. 2. 2003) v prostorih Premogovnika Velenje. Na njej so bili direktor s sodelavci. Posredovali so skope informacije o nesreči in o ponesrečenih. Da bi novinarjem podali bolj natančne informacije je Premogovnik Velenje sklical novinarsko konferenco že naslednji dan (7. 2. 2003) ob 11. uri. Povabila so poslali istega dne zjutraj po elektronski pošti in sicer medijem, ki so v imeniku relevantnih medijev<sup>12</sup> (»adrema«<sup>13</sup>) Premogovnika Velenje. Ta novinarska konferenca je bila že vnaprej pripravljena. Bilo je tudi pripravljeno gradivo za novinarje.

Gradivo je obsegalo:

- dva zemljevida podzemnih jam Premogovnika Velenje in na njih je bilo označeno, kje natančno se je zgodila nesreča,

<sup>12</sup> Glej prilogo H

<sup>13</sup> Adrema – seznam naslovljencev – je eno najbolj dragocenih orodij, ki jih lahko uporabi kak oddelek za odnose z javnostmi. Adrema je natančna pri ciljanju javnosti, do katerih bi organizacija rada prišla (Hunt in Grunig, 1995: 231).

- podatki o ponesrečenih rudarjih,
- tehnični opis dogodka,
- diagram koncentracije jamskih plinov s tega območja in
- poslane fotografije po elektronski pošti (ponesrečenci, jamski motivi).

Na novinarski konferenci so bili prisotni direktor, tehnični direktor in rudarski inšpektor. Direktor dr. Evgen Dervarič je v uvodu naredil pregled dogodkov, ki so se zgodili v zvezi z nesrečo. Tehnični direktor Marjan Kolenc je posredoval medijem sporočilo o nesreči. Rudarskim inšpektor mag. Anton Planinc pa je podal svoje dotedanje ugotovitve o vzrokih nesreče. Novinarjem so napovedali naslednjo novinarsko konferenco in jim obljubili sprotno obveščanje novih ugotovitev. Da bi mediji imeli tudi nekaj slikovnega gradiva, so fotografom dovolili slikati reševalno postajo in pisarno dežurnega.

Naslednjo vabilo<sup>14</sup> na novinarsko konferenco so poslali 11. 2. 2003.. Ta novinarska konferenca je bila sklicana zato, da novinarje obvestijo o ustni odločbi (7. 2. 2003) in o pisni odločbi<sup>15</sup> (10. 2. 2003) Rudarske inšpekcije. Pomembno je bilo povedati kakšno je stanje poškodovanih rudarjev. Ta novinarska konferenca je potekala v sredo, 12. 2. 2003 ob 11. uri v prostorih Premogovnika Velenje in na njej so bili rudarski inšpektor, direktor in direktorji treh področij.

Zadnja novinarska konferenca je bila 26. 3. 2003 ob 10. uri. Na tej novinarski konferenci so skušali skleniti poročanje v zvezi s februarso nesrečo. Novinarjem so želeli podati končne ugotovitve glede nesreče in povedati kakšna so priporočila in navodila, ki jih je izdal republiški rudarski inšpektor. Vabila<sup>16</sup> na novinarsko konferenco so bila poslana vnaprej. Konference se kljub napovedi ni udeležil republiški rudarski inšpektor, ker da je svoje mnenje že podal v sporočilu za javnost<sup>17</sup>, ter predstavnik Policijske uprave Celje. S te uprave so pisno sporočili, da so poročilo v zvezi z ugotovitvami ob nesreči posredovali Okrožnemu državnemu tožilstvu in tam bodo odločali o morebitni kazenski odgovornosti oseb v Premogovniku Velenje. V Premogovniku Velenje so na tej novinarski konferenci želeli še sporočiti, da je pridobivanje premoga v velenjskem premogovniku povezano s številnimi nevarnostmi in med njimi so plini prav gotovo ena izmed največjih. Zato temu področju v Premogovniku Velenje namenjajo zelo veliko pozornosti, ga nenehno raziskujejo in razvijajo

---

<sup>14</sup> Glej prilogo I

<sup>15</sup> Glej prilogo J

<sup>16</sup> Glej prilogo K

<sup>17</sup> Glej prilogo L

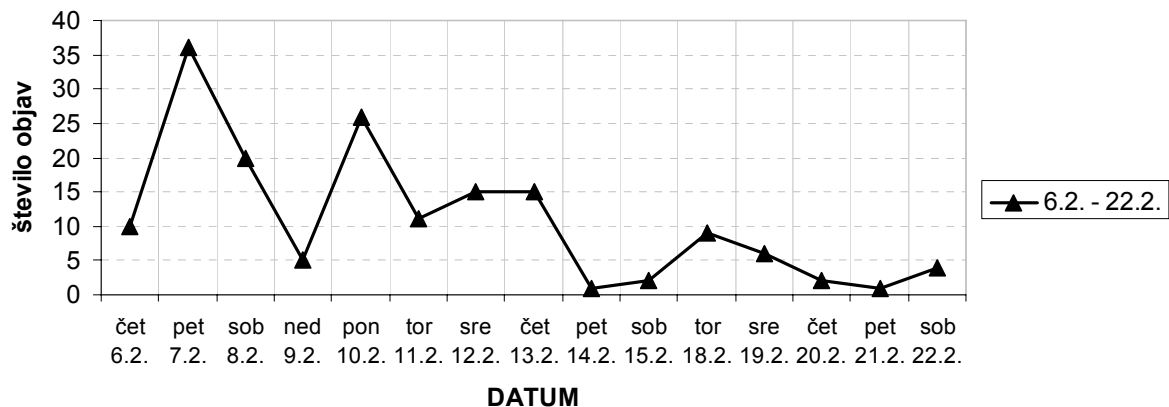
nove oblike za varovanje zaposlenih pri delu, izvajamo ukrepe, s katerimi bi potencialne nevarnosti zmanjšali.

### 5.3.5. Pregled objav v medijih

Analiza medijskih objav je bila opravljena za obdobje od 6. februarja 2003 do 22. februarja 2003. V tem času je bilo v slovenskih tiskanih in elektronskih medijih objavljeno 163 objav.

#### 5.3.5.1. Število objav po dnevih

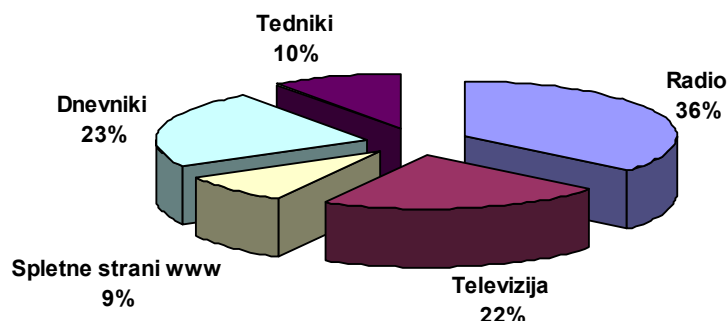
Slika 5.2.: Pregled števila objav po dnevih od 6. 2. 2003 do 22. 2. 2003



V času spremljanja medijskih objav je bilo pričakovano zabeleženo največ objav dan po nesreči, 7. februarja 2003. V tiskanih in elektronskih medijih se je ta dan pojavilo kar 36 prispevkov na temo nesreče v Premogovniku Velenje. Zaradi vikenda je število objav upadlo, v ponedeljek (10. februarja 2003) pa je bilo število zabeleženih prispevkov znova visoko, skupaj 26, kar je posledica novinarske konference (7. februarja) ter poslanih sporočil za medije (9. februar). Tudi drugi dogodki so vplivali na tako število objav po vikendu, kot so: žalna seja za umrlima rudarjema, odpoved proslave ob kulturnemu prazniku, izjave dežurnega zdravnika o stanju poškodovancev itd. Dne 16. in 17. februarja 2003 v medijih na temo delovne nesreče v rudniku nismo zasledili nobene medijske objave. Vidimo po sliki, da se je z odmikom časa od nesreče v Premogovniku Velenje, postopoma manjšala objava prispevkov v medijih, razen posameznih dvigov objav, ki so bili posledica poslanih sporočil za medije (6., 8., 9., 12. in 18. februar).



### 5.3.5.2. Pregled objav po zvrsteh medijev

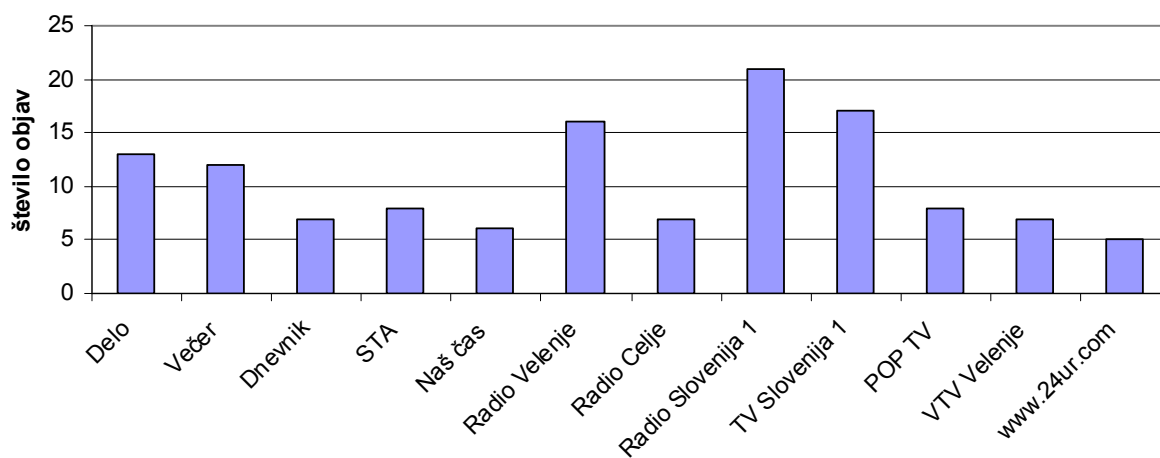


Slika 5.3.: Pregled objav po zvrsteh medijev

Medijska sporočila so bila objavljena v 32 medijih. **Tiskani mediji** so imeli 38 objav v dnevnem časopisu in 17 objav v tednikih. **Elektronski mediji** so imeli 58 objav na radiu, 35 objav na TV in 15 objav na internetu in pri tiskovnih agencijah. Skupno je torej bilo v elektronskih medijih objavljenih 108 prispevkov, v tiskanih medijih pa 55.

### 5.3.5.3. Pregled števila objav po posameznih medijih

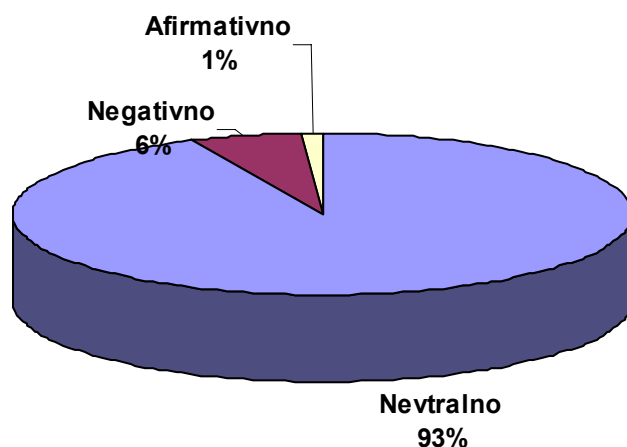
Slika 5.4.: Pregled števila objav po posameznih medijih



V spremljanem obdobju je bilo največ objav zaslediti v elektronskih medijih. Radio Slovenija 1 je objavil kar 21 prispevkov. Sledijo mu TV Slovenija 1 s 17 objavami ter Radio Velenje s 16 objavami. Med tiskanimi mediji smo zasledili največ objav v dnevnikih Delo (13 objav) in Večer (12 objav).

#### 5.3.5.4. Primerjava objav po oceni

Slika 5.5.: Pregled objav po oceni



Prispevki so bili po njihovi vrednosti razdeljeni v tri razrede.

1. Afirmativno – pozitivno – v to kategorijo spadajo objave, ki na kakršenkoli način pozitivno ocenjujejo reakcijo Premogovnika Velenje ob nesreči v rudniku ali opisujejo dogodke.
2. Nevtralno – nimajo neposrednega vpliva na imidž Premogovnika Velenje in na nesrečo gledajo kot nepredvidljiv, nenaden naravni dogodek.
3. Negativno – neposredno napadajo delovanje Premogovnika Velenje, njihovega vodstva ali za nesrečo krivijo nepravilnosti v delovanju premogovnika.

Od skupaj 163 objav povezanih z nesrečo v Premogovniku Velenje je nevtralno ocenjenih 152, pozitivno 2 in negativno 9 prispevkov. Pozitivno ocenjena članka se navezujeta predvsem na »knapovsko« solidarnost, ki ob rudarskih nesrečah še posebej pride do izraza.

Negativno ocenjeni članki so posledica posrečenih besednih zvez ali očitkov delovanju Premogovnika Velenje, vodstvu ali postopkom reševanja.

- Naslov: Izbruh plina umoril dva rudarja (Delo, Brane Piano; Savinjske novice)
- Po nesreči v rudniku svojce zaposlenih niso pravočasno obvestili. (Dnevnik, Zlatka Strgar)
- Štiri dni po nesreči še vedno ni strokovnih pojasnil o nesreči (vzrok zadušitev ali zastrupitev). (Delo, Brane Piano)
- Na previsoke koncentracije plinov v rudniku je že pred leti opozarjal Delov novinar. Vodstvo je takrat ogorčeno vse očitke zavnilo. (mag. Elvira Miše)
- Trening za ravnanje v nevarnih okoliščinah bodo po nesreči nadgradili. Še vedno preveč plinov v jami. (Delo, Brane Piano)
- Nadaljevanja odkopa v jami Preloge, čeprav vzroki nesreče še niso pojasnjeni. (TV Slovenija 1)
- Kritika na obdukcijo: opravljena bo samo analiza prisotnosti alkohola in ogljikovega monoksida (Delo, Brane Piano)
- Provokativna vprašanja povezana z varnostjo na odkopu (ustrezni predpisi, nameščanje samorešilnih aparatov po nesreči, čas priprave aparatov za uporabo,...) (Večer, Jože Kranjc)

#### **5.4. POKRIZNO OBDOBJE**

V obdobju po krizi je Premogovnik Velenje razmišljal še naprej o potrebnih varnostnih ukrepih, ki bi preprečili ponovitev nesreče. Te ukrepe so uvajali tudi na drugih odkopih. Šlo je za postavitev dodatnih merilnikov jamskih plinov, za zamenjavo samoreševalnih aparatov z novimi, ki si jih je lahko rudar hitreje nadel, za dodatne varnostne treninge rudarjev. Direktor dr. Evgen Dervarič na zadnji tiskovni konferenci podal izjavo: »Neprestano razvijamo nove varnostne mehanizme. Skrb za varnost in okolje je eden naših štirih strateških ciljev. Zelo intenzivno se ukvarjamo z racionalizacijo proizvodnega procesa in s prestrukturiranjem dejavnosti v smislu preživetja. V odnosu do okolja in na področju varnosti pa ne načrtujemo nikakršnih racionalizacij. Nasprotno. Premogovnik nameni varnosti vso svojo amortizacijo« (Večer, 27. 3. 2003).

Družinam umrlih so zagotovili dostojno življenje in pomoč pri šolanju otrok in kasnejšo zaposlitev. Vsem ponesrečencem, ki so bili udeleženi v nesreči, je Premogovnik Velenje za čas odsotnosti priznal stoodstotno nadomestilo. Tudi izpad proizvodnje so nadoknadili z delovnimi sobotami v marcu 2003.

V pokriznem obdobju je Premogovnik Velenje skušal odpraviti posledice nesreče, uvesti dodatne ukrepe varnosti in pomagati družinam umrlih, da jim olajšajo njihovo izgubo.

## ZAKLJUČEK

Vedno bolj se v današnjem času kaže, da organizacije in podjetja morajo imeti znanje iz področja kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja. Pomembno je, da imajo v podjetju zaposlene sposobne ljudi, ki se znajo pravilno odzvati na krize. Kriza je lahko velika nevarnost za podjetje in lahko zelo slabo vpliva na nadaljnje poslovanje podjetja, če krizno upravljanje in komuniciranje ne deluje kot je treba. Za podjetja, ki se vnaprej pripravijo na krizo, je lahko kriza velika priložnost. Vsekakor moramo krizo razumeti kot tristopenjski model (predkriza, kriza, pokriza), v katerem so vse faze enako pomembne.

V predkriznem obdobju je pomembno opazovanje in zgodnje odkrivanje signalov krize, ki lahko celo preprečijo krizo. Predkrizno obdobje je čas, ko lahko organizacija poskrbi za mnogo aktivnosti, ki omogočijo lažjo pot organizaciji v času krize. Poudarila bi predvsem graditev trdnih odnosov z deležniki, ki ohranja zaupanje v organizacijo tudi v času krize. Pomembno za organizacijo je tudi dobro »razmerje« z mediji, ki jih ni mogoče vzpostaviti v času krize, ampak pred tem. Ugotovitve v diplomski nalogi, da zaznavanje zgodnjih opozorilnih signalov in druge aktivnosti v predkriznem obdobju, zmanjšajo razsežnost krize, potrjujejo mojo prvo hipotezo.

S študijo primera sem potrdila drugo hipotezo. V Premogovniku Velenje poznajo tveganja rudarstva, zato vsako leto enkrat organizirajo taktične vaje izrednih razmer, ki so predpriprave na pravo krizo. V primeru te nesreče se je pokazal hiter odziv podjetja in nadaljnje dobro krizno komuniciranje in upravljanje posledic te nesreče. Hiter odziv je preprečil razvoj špekulacij in govoric o vzrokih in posledicah kriz. Pokrizne aktivnosti so zajemale vse ukrepe, ki bi preprečili ponovitev nesreče. Ta nesreča je ostala globoko v spominu vseh, predvsem zaradi dveh umrlih rudarjev, vendar pa Premogovnik Velenje v primeru te nesreče ni izgubil na ugledu. S to nesrečo so skušali javnosti pokazati, da jim ni vseeno, da so globoko prizadeti zaradi tragičnega dogodka in da bodo poskrbeli za vse varnostne ukrepe.

V svojem diplomskem delu sem imela dovolj literature tako v teoretičnem delu, kot tudi v študiji primera. V Premogovniku Velenje sem dobila vso dokumentacijo o kriznem komuniciranju nesreče, tako da sem lahko dodobra analizirala in raziskala potek kriznega upravljanja in komuniciranja v Premogovniku Velenje.

## LITERATURA

1. Ashcroft, Linda S. (1997): »Crisis management – public relations«. *Journal of Managerial Psychology*, 12, 5, str. 325-332.
2. Ašanin Gole, Pedja in Franci Zavrl (2004): »Krizno in konfliktno komuniciranje«. Dostopno: [www.pr-sola.com/fileadmin/user\\_upload/prosojnice\\_jesen\\_2004/krizno\\_komuniciranje.ppt](http://www.pr-sola.com/fileadmin/user_upload/prosojnice_jesen_2004/krizno_komuniciranje.ppt) (16. 3. 2005).
3. Bašič Hrvatina, Sandra (2000/2001): »Medijski hrošč«. *Ujma*, 14-15, str. 397-400.
4. Bergman, Eric (1994): »Crisis? What crisis? – crisis communication«. *Communication World* (april). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_n4\\_v11/ai\\_15312599](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n4_v11/ai_15312599) (9. 2. 2005).
5. Bezjak, Petra (2004): »Rudar je zaželen kot vroče žemljice«. Intervju z Boženo Steiner in Diano Janežič. *Energija*, 15, 10-13.
6. Borda, Jennifer L. in Susan Mackey-Kallis (2004): »A Model for Crisis Management«. V: Dan P. Millar in Robert L. Heath (ur.): *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, London, str. 117-152.
7. Brändström, Annika in Marjan Malešič (2004): *Crisis Management in Slovenia: Comparative Perspectives*. A publication of the Crisis Management Europe Research Program. Elanders Gotab, Stockholm.
8. Coombs, W. Timothy (1999): *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Series in Public Relations, London.
9. Darrell, Birgitta (2003) *Crisis Communication Handbook*. SEMA's Educational Series, Swedish emergency management agency. Dostopno: <http://www.krisberedskapsmyndigheten.se/2089.epibrw> (16. 3. 2004).

10. Dubrovski, Drago (1998): Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Visoka šola za management, Koper.
11. Dubrovski, Drago (2004): Krizni management in prenova podjetja. Fakulteta za management, Koper.
12. Einspieler, Vili (2005): »Po osmih letih spet brez izgube«. Delo. 12. 1. Dostopno: [http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,50&id=5d8c53c7444db7d6a506aac8b8f8adcd04&source=Delo](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=5d8c53c7444db7d6a506aac8b8f8adcd04&source=Delo) (9. 5. 2005).
13. Fink, Steven (1986): »Planing for a crisis – improving corporate image by effective crisis management«. Nation's Business (april). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1154/is\\_v74/ai\\_4189236](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1154/is_v74/ai_4189236) (14. 2. 2005).
14. Grad, Janez (1999): »Upravljanje tveganj«. Zbornika Dnevi slovenske informatike. Dostopno: <http://www.ixtlan-team.si/novice/prispevki/tveganja/default.asp> (16. 3. 2005).
15. Grant, Sarah E. in Douglas Powell (1999): Crisis Response & Communication Planning MANUAL. University of Guelph, Guelph.
16. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
17. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998): Preskok v odnose z javnostmi. Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi. Pristop, Ljubljana.
18. Grunig, James E. (1992): Excellence in public relations and communication management. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
19. Heath, Robert L. (1997): Strategic issues management: Organizations and public policy challenges. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
20. Hickman, Jennifer R. in William Crandall (1997): »Before disaster hits: a multifaceted approach to crisis management«. Business Horizons (marec-april). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1038/is\\_n2\\_v40/ai\\_19685049](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1038/is_n2_v40/ai_19685049) (14. 2. 2005).

21. Hunt; Todd in James E. Grunig (1995): Tehnike odnosov z javnostmi. DZS, Ljubljana.
22. Irvine, Robert B. (1997): »What's a crisis, anyway? – Issues Managment: Ten Perspectives«. Communication World (junij). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_n7\\_v14/ai\\_19746597](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n7_v14/ai_19746597) (14. 2. 2005).
23. Jančič, Zlatko (1999): Celostni marketing. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
24. Janežič, Diana (2003): »Nižanje vseh stroškov, a ne pri varnosti in ravnanju z okoljem«. Intervju z dr. Evgenom Dervaričem, direktorjem Premogovnika Velenje. Energija, 4, str 9-11.
25. Janežič, Diana (2003): »Skrbimo za kakovostno podporo odkopavanju premoga«. Energija, 8, str. 14-15.
26. Janežič, Diana (2004): »Vsak odkop je zgodba zase«. Energija, 14, str. 12-13.
27. Južnič, Stane (1992): Diplomaska naloga: napotki za izdelavo. Amalietti, Ljubljana.
28. Kamer, Larry (1997): »Crisis planning's most important implement: the drill«. Communication World (december). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_n1\\_v15/ai\\_20219197](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n1_v15/ai_20219197) (14. 2. 2005).
29. Kash, Toby J. in John R. Darling (1998): »Crisis managment: prevention, diagnosis and intervention«. Leadership & Organization Development Journal, 19, 4, str. 179-186.
30. Končina, Miroslav in Ksenija Mitrič (1999): Kako rešiti podjetje iz krize. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
31. Kranjc, Jože (2003): »Vdor nevarnih plinov v posebnih okoliščinah«. Večer, 10 . 2. Dostopno: <http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003021000411344&iskanje=februar%20nesreča%20premogovnik%20velenje%20%20> (17. 5. 2005).
32. Kranjc, Jože (2003): »Zakaj brez samoreševalnih aparatov?«. Večer, 13. 2. Dostopno: <http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003021300412345&iskanje=zakaj%20brez%20samoreševalnih%20%20> (17. 5. 2005).



33. Kranjčec, Renata in Marko Polič (2002): »Psihološki vidiki kriznega upravljanja«. Ujma, 16, str. 409-414.
34. Lerbinger, Otto (1997): *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
35. Lukaszewski, James E. (1999): »Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model«. *Ragan's Communications Journal* (januar/februar).
36. Mackenzie, Alec (1998): *Časovna past: klasična knjiga o upravljanju časa*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
37. Malešič, Marjan ur. (2004): *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji: izzivi in priložnosti*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
38. Marsh, Cynthia (2004): »Expect the unexpected: producers should prepare for all possibilities by establishing a company crisis communication plan«. *Pitt & Quarry* (maj). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m3095/is\\_11\\_96/ai\\_n6090416](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m3095/is_11_96/ai_n6090416) (16. 3. 2005).
39. Millar, Dan P. in Robert L. Heath (2004): *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, London.
40. Mitroff, Ian I. in Gus Anagnos (2001): *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM, New York.
41. Mitroff, Ian I. in Murat C. Alpasian (2003): »Coping with a crisis century: while it is impossible to prevent all crisis, organizations that are prepared in advance recover substantially faster and at much less cost to themselves and others than those that aren't – American Thought«. *USA Today, Society for the Advancement of Education* (marec). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m1272/is\\_2694\\_131/ai\\_98829796](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2694_131/ai_98829796) (12. 5. 2005).

42. Newsom, Doug, Judy Vanslyke Turk in Dean Kruckeberg (2004): This is PR: The realities of public relations. Wadsworth/Thomson Learning, Belmont.
43. Novak, Božidar s sodelavci (2000): Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
44. Poler Kovačič, Melita (2002): »Prikazi, recenzije«. Teorija in praksa, 39, 5, str. 839-841.
45. Polič, Marko (1999): »Komuniciranje z javnostjo ob nesrečah«. Ujma, 13, str. 350-354.
46. Polič, Marko (2002): »Socialni precepi in okoljske krize: na poti do katastrofe in naprej«. Ujma, 16, str. 422-427.
47. Rak, Katja (2004): »Ko je delavec na prvem mestu«. Energija, 18, str. 8-9.
48. Razpet, Aleš (1998): »Krizni odnosi z javnostmi«. V: Brane Gruban, Dejan Verčič in Franci Zavrl (ur.): Preskok v odnose z javnostmi. Pristop, Ljubljana, str. 145-156.
49. Seher, Anton (1995): Zgodovina premogovnika Velenje. Prva knjiga. Premogovnik, Velenje.
50. Seher, Anton (1998): Zgodovina premogovnika Velenje. Druga knjiga. Premogovnik, Velenje.
51. Tortorella, Albert J. (1989): »Crisis communication: if it had precedent, it wouldn't be a crisis«. Communication World (junij). Dostopno: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_n7\\_v6/ai\\_7388486](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_n7_v6/ai_7388486) (9. 2. 2005).
52. Ucelli, Loretta (2002): »The CEO's "how to" guide to crisis communications«. Strategy & Leadership, 30, 2, str. 21-24.
53. Uglešić, Karmen (2000): »Krizna – biti pripravljen in minimizirati učinke«. Intervju z Božidarjem Novakom. Parlamentarec, 5, 3, str. 4-7.

54. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec (2002): Odnosi z mediji. GV založba, Ljubljana.

55. White, Jon in Laura Mazur (1995): Strategic Communications Managment: Making Public Relations Work. Addison-Wesley Publishing Company, Harlow, England.

56. Zapiski s predavanj predmeta Odnosi z javnostmi (2003/2004). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

57. Zapiski s predavanj predmeta Trženjsko upravljanje (2002/2003). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.

## **DRUGI VIRI**

1. <http://www.hse.si>

2. <http://www.rlv.si>

3. <http://24ur.com>

4. Intervju z Boženo Steiner, predstavnico za odnose z javnostmi v Premogovniku Velenje.

5. Objave v slovenski medijih na temo nesreče (6. 2. 2003) v Premogovniku Velenje od 6. 2. 2003 do 29. 3. 2003.

6. Telefonski pogovor z Diano Janežič, vodjo internega komuniciranja v Premogovniku Velenje.

7. Zakon o rudarstvu. Dostopno: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis\\_ZAKO1552.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r02/predpis_ZAKO1552.html) (17. 5. 2005).

## **PRILOGE**

- Priloga A: Članki iz časopisov dne 7. 2. 2003.
- Priloga B: Sporočilo za medije, 8. 2. 2003.
- Priloga C: Sporočilo za medije, 9. 2. 2003.
- Priloga D: Sporočilo za medije, 12. 2. 2003.
- Priloga E: Sporočilo za medije, 18. 2. 2003.
- Priloga F: Sporočilo za medije, 26. 2. 2003.
- Priloga G: Žalno pismo predsednika Republike Slovenije dr. Janeza Drnovška, 7. 2. 2003.
- Priloga H: Medijski imenik Premogovnika Velenje.
- Priloga I: Vabilo na novinarsko konferenco, 12. 2. 2003.
- Priloga J: Odločba Rudarskega inšpektorja Inšpektorata Republike Slovenije, 10. 2. 2003.
- Priloga K: Vabilo na novinarsko konferenco, 26. 3. 2003.
- Priloga L: Sporočilo za javnost Rudarskega inšpektorata, 19. 3. 2002.

Petek, 7.2.2003 ob 06:36

## Rudarji izven življenjske nevarnosti



Rudarja sta umrla zaradi visoke koncentracije plina, v bolnišnico so odpeljali osem njihovih tovarišev

Zlatka Strgar

**VELENJE** - Po nesreči v Premogovniku Velenje, kjer sta včerja popoldne na koti - 90 v južnem krilu jame Preloge ob izrivu plina metan in ogljikovega dioksida življenje izgubila rudarja Miran Koželj in Janez Kotnik, so osem rudarjev odpeljali v bolnišnico Topolšica. Dežurni zdravnik Leopold Rezar, dr. med. je sinoči ob 22.36 za časnik Dnevnik povedal: "Trije od osmih poškodovancev so utrpeli nekoliko težjo hipoksemično poškodbo pljuč zaradi pomanjkanja kisika. Te tri opazujemo v enoti intenzivne terapije, vendar pa niso življenjsko ogroženi, ostale opazujemo na oddelku in pričakujemo hitro okrevanje."

Dobro uro po nesreči, ki se je zgodila včeraj ob 17.04 v Premogovniku Velenje, je rudarsko mesto vznemirila prva uradna vest, da je nekaj rudarjev ranjenih, ob 19. uri pa je uprava premogovnika sporočila, da sta globoko pod zemljo umrla dva rudarja.

Do nesreče je prišlo 44 metrov pod zemljo, na koti minus 90 v južnem krilu jame Preloge, ob nenadnem izrivu jamskih plinov metana in ogljikovega dioksida. Na delovišču je bilo v tistem trenutku 26 rudarjev, del teh pa izpostavljen izbruhu obeh plinov. Rudarja Miran Koželj, star 44 let, in Janez Kotnik, star 35 let, sta umrla zaradi visoke koncentracije plina, iz jame pa so v bolnišnico Topolšica odpeljali še osem rudarjev, od tega tri na intenzivni oddelek.

Vest o tragičnem dogodku je med rudniškim vodstvom odjeknila skorajda sredi prireditve v Muzeju premogovništva, kjer so predstavljali novo podobo scene za obiskovalce muzeja. Direktor Premogovnika Velenje dr. Evgen Dervarič je sinoči novinarjem izjavil: "Takega tragičnega dogodka nismo imeli od 25. avgusta, 1980, ko so umrli trije rudarji ob izbruhu metana. Pomoč so nam takoj ponudili iz kabineta predsednika vlade, Holdinga Slovenske elektrarne in kolegi iz premogovnika Trbovlje-Hrastnik, a te pomoči ne potrebujemo, bolečina pa tako ali tako ostane samo nam."

Vir: <http://www.dnevnik.si/clanek.asp?id=42955> (9. 5. 2005).

Petek, 7.2.2003 ob 07:59

## Preiskava četrtkove nesreče v velenjskem rudniku se nadaljuje

(STA)

*VELENJE - Preiskava vzrokov četrtkovega tragičnega "izriva" nevarnih jamskih plinov, metana in ogljikovega dioksida v velenjskem rudniku se nadaljuje. Predsednik uprave Premogovnika Velenje Evgen Dervarič je na današnji novinarski konferenci povedal, da je osem poškodovanih rudarjev še vedno v bolnici v Topolšici, trije med njimi so zdravijo na intenzivni negi, vendar so vsi izven življenjske nevarnosti. Umrla velenjska rudarja, ki sta za seboj pustila tudi po dva otroka, sta se zadušila z jamskimi plini. Žalna seja za umrlima rudarjema bo v ponedeljek ob 12. uri v Kulturnem domu Velenje.*



Tehnični direktor premogovnika Velenje Marjan Kolenc je pojasnil, da so z odkopom v jami Preloge pričeli 20. januarja letos, v četrtek so rudarji napredovali 67 metrov, skupno pa je bilo odprtih 65 kilometrov odkopnih prog. V tej jami so dnevno odkopali med osem in deset tisoč ton lignita. Prve ugotovitve rudarskih inšpektorjev in tehničnega vodstva, ki so si ogledali mesto nesreče, kažejo, da je do povečane koncentracije plinov prišlo 17 metrov pred odkopom v odvozni progi.

Kolenc je pojasnil, da je na odkopem mestu vgrajena naj sodobnejša odkopna oprema, ki se v premogovniku uporablja v zadnjih petih letih. Ko je informacijski sistem zaznal trenutno povečano koncentracijo metana (več kot trije odstotki), je dežurni premogovnika v skladu z načrtom obrambe in reševanja odredil umik zaposlenih z delovišča. Rudarji, ki so bili usposobljeni za ravnanje v nevarnih situacijah in temu primerno tudi opremljeni, so se po alarmu začeli umikati v sveži zračni tok. Po umiku večine rudarjev pa so ugotovili, da se vsi rudarji niso uspeli umakniti na varno. Zato je dežurni premogovnika organiziral jamske reševalne ekipe iz drugih področjih jame in jih usmeril v pomoč reševanju ponesrečenih ter v pregled ogroženega področja.

Po mnenju namestnika glavne inšpektorice Inšpektorata RS za okolje in prostor Antona Planinca je bil "izriv" metana in ogljikovega dioksida nepredvidljiv. Preiskava o vzrokih nesreče pa bo trajala več tednov, tako danes Planinc z zagotovostjo ni mogel zatrditi, da so se rudarji z nevarnega področja umikali v skladu s predpisi. Delovanje tehnično-varnostnega sistema pa je označil kot brezhibno.

Sicer pa so za pomoč družinam ponesrečenih rudarjev že odprli poseben račun številka 02426-0253576091. Vodstvo premogovnika bo otrokom umrlih rudarjev zagotovilo štipendije ter zaposlitev po končanem šolanju. Sicer pa je Premogovnik Velenje prejel številne izraze sožalja. Že v četrtek je sožalje izrekel slovenski premier Anton Rop, danes pa tudi predsednik državnega zbora Borut Pahor in državnega sveta Janez Sušnik. Velenjski župan Srečko Meh je novinarjem povedal, da čuti pripadnost kolektivu premogovnika in mu izreka najgloblje sožalje. Zaradi tragične nesreče so se na velenjski občini odločili, da odpovedo sobotno proslavo ob slovenskem kulturnem prazniku.

V Premogovniku Velenje je med leti 1951 in 1978 v posamičnih nesrečah zaradi zrušenja premoga na odkopu umrlo 13 rudarjev, ob vdoru plina na odkop leta 1952 se je zadušil en rudar, 16 let pozneje pa sta se prav tako ob vdoru plina zadušila dva rudarja. Najhujša nesreča v zgodovini premogovnika se je pripetila leta 1893, ko je 30. januarja ob izbruhu plina umrlo 11 rudarjev, le 20 dni kasneje pa je bilo ob življenje še 21 rudarjev.

Vir: <http://www.dnevnik.si/clanek.asp?id=42976> (9. 5. 2005).

Petek, 7.2.2003

## Dve smrtni žrtvi v rudarskem Velenju



Rudarja sta umrla zaradi visoke koncentracije plina, v bolnišnici osem njihovih tovarišev

Zlatka Strgar

**VELENJE** - "Rudarstvo je dejavnost, ki jo nenehno spremlja nevarnost, dogodki v rudarstvu niso predvidljivi. Tudi današnji je bil tak, da ga ni bilo mogoče predvideti vnaprej," je sinoči po tragični nesreči v Premogovniku Velenje povedal direktor dr. **Evgen Dervarič** in dodal, da so s pomočjo informacijske tehnologije takoj vedeli, da je prišlo do izriva povečane koncentracije plina, vendar za dva rudarja ni bilo pomoči, čeprav so kolegi in reševalci takoj skušali pomagati.

"Zelo hudo je za nas, pa bo že kako," so povedali žalostni rudarji, ki so jih z reševalnim vozilom odpeljali v bolnišnico. Pred vratarnico so se zbirali svojci tistih, ki so bili včeraj popoldne na delu v jamah. "Nič nam še niso povedali, vem pa, da je moj živ, čakam, da pride ven," je povedala mlajša ženska pred vratarnico, neka druga družina je čakala tri svoje, molče, s pogledi, uprtimi v tla, blede obrazov.

V preiskavo nesreče sta se po dogodku takoj vključila policija in republiški rudarski inšpektorat, več podrobnosti o okoliščinah pa bo znanih danes. Nesreča se je zgodila na delu odkopa, ki so ga spustili v proizvodnjo pred dobrim mesecem in kjer poteka najbolj intenziven odkop, vendar so bile razmere odkopa, je povedal Dervarič, za delo v rudarstvu idealne. Odkop bodo na tem delu nadaljevali, ko bo ugotovljeno, da je delo varno, med preiskavo pa bo odkop ustavljen.

Vodstvu premogovnika sta sinoči prišla izreči sožalje tudi župan Velenja Srečko Meh in poslanec Bojan Kontič. Meh je dejal, da je takšna nesreča za rudarsko mesto vedno huda travma, ki pušča za seboj boleče posledice.

### Nesreče v velenjskem rudniku

Najhujši nesreči v zgodovini velenjskega premogovnika sta se zgodili pred 110 leti, leta 1893, ko je 30. januarja umrlo 11 rudarjev, 20. februarja pa še 21. Leta 1950 so po vdoru ogljikovega dioksida in metana umrli štirje rudarji, 31 pa so jih rešili. Štiri smrtne žrtve je zahtevala tudi nesreča leta 1977 ob izbruhu drobnega premoga s plinom, leto pozneje pa so v požaru, ki je izbruhnil na enem od transportnih trakov in se razširil po jami, umrli trije rudarji. Zadnja skupinska nesreča se je zgodila leta 1980 in zahtevala življenje treh rudarjev.

Vir: <http://www.dnevnik.si/clanek.asp?id=42941> (9. 5. 2005).

**Večer**

Datum: Petek, 7. Februar 2003 - Stran: KRONIKA

**Sinoči huda delovna nesreča v jami velenjskega rudnika Preloge**

## **Umrla dva rudarja, šest ranjenih**

**Skupino dvajsetih rudarjev zajela povečana koncentracija plinov, predvsem metana in ogljikovega dioksida**

Včeraj nekaj minut po 17. uri se je v velenjskem premogovniku lignita zgodila huda delovna nesreča, ki se je za dva rudarja končala tragično. V južnem delu jame Preloge v Velenju se je nakopičila povečana koncentracija jamskih plinov. Ob nesreči je redna dela na delovišču opravljalo dvajset rudarjev. Povečani koncentraciji metana in ogljikovega dioksida je bila najbolj izpostavljena osmerica rudarjev. Kljub hitremu posredovanju reševalcev je pomoč za dva rudarja prišla prepozno, šest pa so jih z reševalnimi vozili prepeljali v bolnišnico.



**Velenjski rudnik je od sinoči zavit v črno.**

Vodilni moške velenjskega premogovnika so sinoči potrdili, da se je v južnem delu jame Preloge, delu velenjskega premogovnika, zgodila delovna nesreča. Za zdaj je znano, da se je med opravljanjem rednih del v jami nakopičila povečana koncentracija jamskih plinov, predvsem metana in ogljikovega dioksida. Ob povečanju koncentracije je bilo v jami dvajset rudarjev, vendar niso bili vsi izpostavljeni škodljivim plinom. Najhuje jo je skupila osmerica rudarjev, ki so bili verjetno zaradi zastrupitve hudo poškodovani. Kot so nam včeraj dejali vodilni v premogovniku, je pomoč kljub hitremu posredovanju reševalnih ekip, ki so se takoj po nesreči napotile v jamo, za dva rudarja prišla prepozno. Šesterico poškodovanih so prepeljali v bolnišnico, za življenje dveh pa naj bi se zdravniki še borili.

Tehnični direktor premogovnika Marjan Kolenc je za Radio Slovenija dejal: "Pri rednem obratovanju odkopov je prišlo do povečanja koncentracije plinov, ki jim je bilo izpostavljeno moštvo rudarjev. Šest rudarjev je bilo odpeljanih v bolnišnico, dva pa sta v zelo kritičnem stanju oziroma zdravniki še niso potrdili njunega stanja. V jami ni ostal noben ogroženi rudar. Ostali rudarji so takoj po nesreči zapustili jamo. Preostali del jame smo pregledali, ali je morda še kdo v jami. Odkop je začasno ustavljen. Jama še ni prezračena, koncentracija metana in ogljikovega dioksida je še povečana."

**Jože Kranjc**

Vir:

[http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003020700411267&iskanje=premogovnik%20VELENJE%20NESREČA%20%20\(17.5.2005\)](http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003020700411267&iskanje=premogovnik%20VELENJE%20NESREČA%20%20(17.5.2005)).



**Večer**

Datum: **Petek, 7. Februar 2003** - Stran: **KRONIKA**

**Vodstvo velenjskega premogovnika je pozno sinoči pripravilo izredno tiskovno konferenco, na kateri so posredovali prve skope informacije o včerajšnji tragediji. Po prvem zbiranju sporočil so ugotovili, da je pri opravljanju rednih del v jamo Preloge vdrl plin, kar je bilo za dva rudarja usodno. Obe žrtvi so že včeraj potegnili iz jame, nesreče nista preživela 44-letni Miran Koželj in 35-letni Janez Kotnik, oba doma iz Velenja. Po zadnjih podatkih je bilo poškodovanih osem rudarjev, ki so jih odpeljali v bolnišnico v Topolšici. Vsi so zunaj smrtne nevarnosti, trije pa so ostali na zdravljenju na intenzivnem oddelku bolnišnice.**

Rudarji, ki niso bili izpostavljeni udaru plina, so po nesreči skušali pomagati ponesrečenim tovarišem. Sinoči so bile v rovu jame Preloge na delu republiška komisija za rudarstvo in druge pristojne službe, ki so skušale ugotoviti vzroke nesreče. Pomoč velenjskim premogovnikom so ponudili vlada Republike Slovenije ter rudarji iz Hrastnika in Zagorja.

**Evgen Dervarič, direktor velenjskih premogovnikov, je dejal: "Pomoči trenutno ne potrebujemo, z bolečino bomo morali opraviti sami."**

**dr**

Vir:

<http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003020700411268&iskanje=premogovnik%20VELENJE%20NESREČA%20%20> (17. 5. 2005).

**Nesreče, ki so zaznamovale slovensko rudarstvo**

## **Smrt rudarjev po 23 letih**

**Pred dvema letoma je v jami Ojstro v Hrastniku umrlo sedem "knapov"**

Včerajšnja nesreča v jami velenjskega rudnika Preloge je bila najhujša v zadnjih dveh letih v Sloveniji. Slovensko javnost je aprila 2001 pretresla novica o nesreči v jami Ojstro v Hrastniku, kjer je po vdoru židke mase v rudniku umrlo pet rudarjev. Takrat, 24. aprila, je pet rudarjev delalo 300 metrov pod površjem, ko je v rov vdrlo več kot 4000 kubičnih metrov vode, pomešane z muljem.

Leta 1995 se je podobna nesreča zgodila v rudniku rjavega premoga v Trbovljah in je presenetila 16 rudarjev. Dva nista mogla pravočasno pobegniti pred nevarnostjo, eden je nesrečo preživel domala nepoškodovan, drugega pa so šele čez nekaj dni našli mrtvega. Jama Preloge je bila v črno zavita leta 1994; takrat je črna zastava pred velenjskim premogovnikom oznanjala smrt enega rudarja. Avgusta je zaradi stebrnega udara (podzemni potres lokalnih razsežnosti zaradi sproščanja napetosti) izgubil življenje en rudar, dva sta bila hudo poškodovana. Vse tri je v jami 340 metrov globoko ob udaru vrglo nekaj metrov v zrak. Ponesrečeni rudar je bil prva smrtna žrtev v tamkajšnjih jaških po letu 1988.

Pa še kratka kronologija hujših nesreč v velenjskem rudniku: januarja davnega leta 1893 je v rovu umrlo enajst rudarjev, le mesec dni kasneje je za posledicami rudniške nesreče umrlo 21 ljudi. Vse do sredine prejšnjega stoletja ni bilo večjih nesreč. Leta 1950 so umrli štirje rudarji, enako je bilo število žrtev nesreče leta 1977. Leto dni kasneje so poškodbam podlegli trije "knapi", zadnja hujša nesreča pa se je v rudniku zgodila leta 1980, ko so umrli trije rudarji.

(čk)

dr

Vir:

[http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003020700411269&iska\\_nje=premogovnik%20VELENJE%20NESREČA%20%20](http://www.vecer.si/vecer2003/default.asp?jezik=SLO&kaj=6&id=2003020700411269&iska_nje=premogovnik%20VELENJE%20NESREČA%20%20) (17. 5. 2005).

## **Izbruh plina umoril dva rudarja Izbruh metana in CO2 v velenjskem rudniku zastrupil dva, prizadel pa osem rudarjev**

Pet 07.02. 2003

*Velenje* – V Premogovniku Velenje se včeraj popoldne zgodila huda rudarska nesreča, ki je zahtevala dve smrtni žrtvi. Kakor je sporočila uprava, je med odkopom na koti – 90 C 485 m globoko v južnem krilu jame Preloge ob 17.04 prišlo do izbruha jamskih plinov in zato do povečane koncentracije predvsem metana in ogljikovega dioksida.

Na delovišču je bilo takrat 20 rudarjev. Deset je bilo neposredno izpostavljenih plinom. Dva sta vdihnila toliko, da sta bila v hipu v kritičnem stanju. Kljub takojšnji reševalni akciji jima niso mogli več pomagati. To sta bila Miran Koželj (45 let) in Janez Kotnik (35 let), oba iz Velenja.

Preostalih osem rudarjev so prepeljali v bolnišnico Topolšica, kjer so trije zdaj v intenzivni negi, vendar ni noben v kritičnem stanju. Tehnični direktor rudnika Marjan Kolenc je sinoči povedal, da na nevarnem območju po nesreči ni bilo drugih rudarjev. Del jame so prezračevali, vendar je bilo plinov v njej preveč še okoli 19. ure. Na drugih odkopih so delo lahko nadaljevali.

Brane Piano

Vir:

[http://www.delo.si/index.php?sv\\_path=43,50&id=3090e9098374f5f985c09fbd2d530dec04&source=Delo](http://www.delo.si/index.php?sv_path=43,50&id=3090e9098374f5f985c09fbd2d530dec04&source=Delo) (9. 5. 2005).

## PRILOGA B



**Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78, 3320 Velenje**

**Tel.: 03-899 61 00, Fax: 03-586 91 31**

### Ponesrečeni rudarji dobro okrevajo

#### **Tragična nesreča v Premogovniku Velenje zbudila številna sočutja doma in v tujini**

(Velenje, 8. februar 2003) Tragedija je boleče odjeknila med zaposlenimi in prebivalci Šaleške doline. Z mislimi so tudi pri rudarjih, ki se zdravijo v bolnišnici Topolšica, in ki po zadnjih vesteh dobro okrevajo. Trije, ki so bili na intenzivnem oddelku, so že premeščeni na oddelk za pljučne bolezni. Štirje rudarji so bili danes odpuščeni iz bolnišnice, preostali štirje pa bodo po besedah dežurne zdravnice v ponedeljek.

Sožalje so zaposlenim v Premogovniku in družinam ponesrečenih rudarjev izrekli številni predstavniki javnega življenja v državi in v Šaleški dolini. Predsednik republike dr. Janez Drnovšek je v svojem žalnem pismu med drugim zapisal: »Nesreča v Velenju se je kruto zarezala v osebna življenja svojcev, sodelavcev, prijateljev in znancev ponesrečenih ter se vtisnila v skupni spomin njihovega ožjega in širšega okolja. Pretreseni in nemočni iskreno sporočamo vsem tistim, ki jih je najbolj prizadela ter se jih od blizu dotaknila, da smo v teh težkih trenutkih vsi državljani v srcu in mislih trdno in iskreno z njimi in njihovo bolečino. Z globokim osebnim spoštovanjem vodstvu Premogovnika Velenje, vsem zaposlenimi in mestu Velenje izrekam moje iskreno sožalje.«

Izraze sožalja so posredovali tudi predsednik državnega zbora Borut Pahor, predsednik Vlade Tone Rop, poslanci Jože Kavtičnik, Bojan Kontič in Tone Anderlič, župan MO Velenje, sindikalni organizaciji Velenje in Zasavje ter NTF Univerze v Ljubljani. Takoj po nesreči so se odzvali in ponudili pomoč rudarji iz Zasavja, rudniki Kreka iz Tuzle, holding Slovenske elektrarne in njegove članice, Eles, uprava in kolektiv Gorenja, številni poslovni partnerji in podjetja iz Slovenije. Rudarji ob tej tragični nesreči prejema izraze sočutja tudi iz tujine. Tako so sožalne brzojavke poslali minister federacije Bosne in Hercegovine za energijo, rudarstvo in industrijo Hasan Bečirović, stanovski tovariši in vodstvo Rudnika črnega premoga Zenica ter poslovni partnerji iz Nemčije.

Župan Velenja Srečko Meh je v znak spoštovanja do umrlih rudarjev odpovedal današnjo občinsko proslavo v počastitev slovenskega kulturnega praznika.

###

#### **Dodatne informacije**

Božena Steiner, sekretarka uprave

041/279-152

Vir: Interni dokumenti Premogovnika Velenje, marec 2003.

## PRILOGA C



**Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78, 3320 Velenje**

**Tel.: 03-899 61 00, Fax: 03-586 91 31**

### Slovo od ponesrečenih rudarjev

**V ponedeljek 10. februarja bo v Domu kulture Velenje žalna seja za ponesrečenima rudarjema.**

(Velenje, 9. februar 2003) V Velenju se bodo v ponedeljek, 10. februarja, poslovili od smrtno ponesrečenih rudarjev v četrtkovi nesreči.

Žalna seja za umrlima rudarjema Miranom Koželjem in Janezom Kotnikom bo ob 12. uri v Domu kulture v Velenju. Od 10. ure naprej bo v avli Doma kulture odprta žalna knjiga. Na žalni seji bosta umrlima rudarjema v slovo spregovorila direktor Premogovnika Velenje dr. Evgen Dervarič in minister za okolje, prostor in energijo Janez Kopač. Žalne seje se bosta med drugimi udeležila tudi predsednik Republike Slovenije dr. Janez Drnovšek in predsednik državnega zbora Borut Pahur.

Pogreb Mirana Koželja in Janeza Kotnika bo v ponedeljek ob 15. uri na pokopališču v Podkrajju.

###

#### **Dodatne informacije**

Božena Steiner, sekretarka uprave

041/279-152

Vir: Interni dokumenti Premogovnika Velenje, marec 2003.

## PRILOGA D

**Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78,  
3320 Velenje**

**Tel.: 03-899 61 00, Fax: 03-586 91 31**



### **Rudarska inšpekcija predstavila odločbo v zvezi z nadaljnjim delom v jami Preloge**

### **Delo na odkopu, kjer se je zgodila nesreča, do preklica ustavljeno**

### **Ponesrečeni rudarji, razen enega, že odpuščeni iz bolnišnice**

(Velenje, 12. februar 2003) Danes je bila v velenjskem premogovniku novinarska konferenca. Mag. Anton Planinc, namestnik glavne inšpektorice RS za okolje in prostor, vodja Rudarske inšpekcije, je novinarjem predstavil odločbo, ki jo je inšpekcija izdala v zvezi z delom v jami Preloge, kjer se je v četrtek zgodila tragična nesreča in v kateri sta umrla dva rudarja. Izdali so jo na podlagi do sedaj ugotovljeni dejstev, po ogledu nastanka mesta nenadnega vdora plina, in izjav prič, v skladu s pristojnostmi, ki jim jih daje Zakon o rudarstvu. Do preklica je na odkopu K.-90 C prepovedano izvajanje rudarskega dela pridobivanje premoga. Vse aktivnosti, ki se na območju odkopa izvajajo, potekajo pod nadzorom vodenja akcije reševanja v skladu s planom obrambe in reševanja in po pravilih, ki so za takšne izredne razmere določena. Izvajajo se strukturna vrtnanja zaradi ugotovitve fizikalno-kemičnih parametrov sloja v območju vdora jamskega plina, pregled obsega področja nenadnega vdora plina, meritve obsega in intenzitete plinskega stanja.

Mag. Planinc je dejal, da 10 - letno spremljanje nesreč v rudarstvu kaže, da število nesreč s smrtnim izidom upada, kar kaže na višji nivo varnosti pri delu, ki so posledica tehnološke opremljenosti, upoštevanja predpisov s področja varnosti in usposabljanje zaposlenih.

Direktor Premogovnika dr. Evgen Dervarič je povedal, da so vsi rudarji, razen enega, ki so se v nesreči poškodovali, že odpuščeni iz bolnišnice in da je njihovo zdravstveno stanje dobro. Povedal je, da se morajo v premogovniku o nesreči temeljito pogovoriti z vsemi odgovornimi za proces pridobivanja premoga in za varnost, izdelati analizo, o kateri bo vodstvo razpravljalo s člani razširjenega kolegija direktorja, vodstvom sindikata in svetom delavcev. Na vprašanje novinarjev, kakšna je škoda Premogovnika zaradi nesreče, je dejal, da je največja škoda izguba dveh sodelavcev, podatkov o materialni škodi in škodi zaradi izpada proizvodnje pa še ne more posredovati.

###

#### **Dodatne informacije:**

mag. Marjan Kolenc, tehnični direktor

03/8982-313

Vir: Interni dokumenti Premogovnika Velenje, marec 2003.

## PRILOGA E



**Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78, 3320 Velenje**

**Tel.: 03-899 61 00, Fax: 03-586 91 31**

### **SPOROČILO ZA MEDIJE**

Štab reševanja koordinira aktivnosti na odkopu, kjer je prišlo do nesreče

**Proizvodnja na odkopu bo v času obratovanja pod izrednimi ukrepi za polovico nižja od načrtovane**

(Velenje, 18. februar 2003) Vodstvo Premogovnika Velenje sporoča, da vse aktivnosti na odkopu k.-90 C, kjer je 6. februarja prišlo do nenadnih povečanih koncentracij jamskih plinov, še do nadaljnjega koordinira Štab reševanja. V preteklem tednu je bilo izvedeno razplinjevanje odkopa, raziskovalno vrtanje na mestu dogodka in injektiranje mesta, kjer so izhajale večje količine jamskih plinov. V ponedeljek 17. februarja je odkop pričel obratovati z ukrepi, ki jih je predpisalo vodstvo reševanja in v skladu z odločbo Rudarske inšpekcije. V času obratovanja pod izrednimi ukrepi bo proizvodnja iz odkopa približno polovico nižja od normalne.

###

**Dodatne informacije:**

mag. Marjan Kolenc, tehnični direktor

03/8982-313

Vir. Interni dokumenti Premogovnika Velenje, marec 2003.

## PRILOGA F



**Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78, 3320 Velenje**

**Tel.: 03-899 61 00, Fax: 03-586 91 31**

### **SPOROČILO ZA MEDIJE**

**V Premogovniku Velenje izpolnili vse pogoje za normalno obratovanje odkopa**

**Odkop v jami Preloge ponovno obratuje s polno močjo**

**Na odkopu, kjer se je pripetila nesreča, so postavili dodatne meritve jamskih plinov, v vsaki izmeni pa so prisotni tudi jamski reševalci**

(Velenje, 26. februar 2003) V velenjskem Premogovniku so včeraj izpolnili pogoje za pričetek polnega obratovanja odkopa K-90 Cv južnem krilu jame Preloge, kjer se je 6. februarja zgodila nesreča. Premog so na odkopu začeli odkopavati že v začetku prejšnjega tedna, vendar pod posebnim režimom, ki ga je odredilo vodstvo reševanja skupaj z vodjo rudarske inšpekcije mag. Antonom Planincem. Včeraj je rudarska inšpekcija ugotovila, da so v premogovniku izvedli vse ukrepe iz odločb, ki jih je inšpekcija izdala in tako izpolnili pogoje za normalno obratovanje odkopa. Pred začetkom obratovanja so v Premogovniku Velenje poostrili varnostne in zaščitne ukrepe na odkopu in pripravili program dodatnih raziskav. V Premogovniku ocenjujejo, da je izpad proizvodnje zaradi nesreče na odkopu v jami Preloge okrog 100.000 ton premoga.

Na omenjenem odkopu so postavili dodatne merilnike za kontinuirano merjenje metana in dodatne prenosne merilnike za merjenje metana in ostalih jamskih plinov. Rudarji imajo poleg standardnih še dodatne dihalne aparate, ki omogočajo večkratno uporabo. V vsaki izmeni so prisotni tudi rudarji – jamski reševalci, ki lahko v vsakem trenutku po potrebi sestavijo polno reševalno ekipo, oprema za reševanje pa je nameščena na najbližji možni lokaciji pri odkopu.

Tehnično vodstvo Premogovnika Velenje je izdelalo dodatne ukrepe, pod katerimi poteka odkopavanje premoga. Izvajajo še pogostejše treninge s področja ukrepanja v nevarnih okoliščinah. Pripravili so program dodatnih geoloških in rudarskih raziskav, ki bodo omogočile večjo predvidljivost takšnih dogodkov.

###

#### **Dodatne informacije:**

mag. Marjan Kolenc, tehnični direktor

03/8982-313

Vir. Interni dokumenti Premogovnika Velenje, marec 2003.



## PRILOGA G



PREDSEDNIK REPUBLIKE SLOVENIJE  
*dr. Janez Drnovšek*

Ljubljana, 7.februar 2003

Spoštovani,

rudarske nesreče, največkrat povsem iznenadne in neubežne, vselej odmevajo globoko in presenetljivo. Tudi tokrat nas je vest o nesreči v velenjskem premogovniku navdala z grozo in tesnobo.

V takšnih trenutkih se zavemo, kako nepredvidljive so lahko sile narave, in kako nemočen in ranljiv je človek, ki se jim izpostavlja. Rudarji tvegajo z vsakim spustom v zemeljske globine, dan za dnem, leto za letom. Popolnih varnostnih zagotovil zanje nikoli ni. Takšna tveganja pa zmorejo predvsem zaradi občutka in zaupanja v medsebojno solidarnost, pa tudi v solidarnost nas vseh.

Nesreča v Velenju, ki smo ji priče, se je kruto zarezala v osebna življenja svojcev in njihovih družin, sodelavcev, prijateljev in znancev ponesrečenih ter se vtisnila v skupni spomin njihovega ožjega in širšega okolja. Pretreseni in nemočni iskreno sporočamo vsem tistim, ki jih je najbolj prizadela ter se jih od blizu dotaknila, da smo v teh težkih in bridkih trenutkih vsi sodržavljeni v srcu in v mislih trdno in iskreno z njimi in njihovo bolečino.

Z globokim osebnim spoštovanjem in sočutjem vodstvu Premogovnika Velenje, vsem zaposlenim ter mestu Velenje izrekam moje iskreno sožalje.

*Urad predsednika Republike Slovenije, Erjavčeva 17, 1000 Ljubljana, Slovenija*

Vir: Premogovnik Velenje, Božena Steiner

<b>Firma</b>	<b>Pošta</b>	<b>Novinar</b>	<b>fax/tel</b>	<b>Email</b>
<b>RADIO SLOVENIJA dop. CE</b>	3000 CELJE, Savinjsko nabrežje 6.	Miran KOROŠEC	03/49-26-006 tel. 03/49-26-007	miran.korosec@rtvslo.si
<b>RADIO SLOVENIJA I. program</b>	1550 LJUBLJANA, Kolodvorska 2	Jože SKOK	01/17-52-315 tel. 01/17-52-315	joze.skok@rtvslo.si
<b>RADIO SLOVENIJA II. program</b>	1550 LJUBLJANA, Kolodvorska 2	Darja GROZNIK	01/47-52-458 tel. 01/47-52-111	darja.groznik@rtvslo.si
<b>RADIO VELENJE</b>	3320 VELENJE, Stari trg 12	Mira ZAKOŠEK	03/89-74-643 tel. 03/89-81-735	mira@nascas.si
<b>KOROŠKI RADIO</b>	2380 SLOVENJ GRADEC, Meškova	Marko VREČIČ	01/88-42-600 tel. 02/88-41-245	marko@koroski-
<b>VTV</b>	3320 VELENJE, Žarova 10	Rajko	03/89-86-020 tel. 03/89-70-770	vtv.studio@siol.net
<b>TV SLOVENIJA</b>	1550 LJUBLJANA, Kolodvorska 2	Tanja STARIČ	01/47-53-001	tanja.staric@rtvslo.si
<b>POP TV dop. CE</b>	3000 CELJE, Ljubljanska 14	Damjana SEME	03/49-30-491	damjana.seme@pop
<b>TV Slovenija – Duška LAH</b>	3320 VELENJE, Koroška 8c	Duška LAH	02/88-21-791 tel. 03/87-56-53	infobiro@siol.net
<b>TELEVIZIJA CELJE</b>	3000 CELJE, Mariborska cesta 86	Uroš KRANJC	03/42-88-205 tel. 03/42-88-206	tv.celje@macek.si
<b>DNEVNIK dop. Velenje</b>	3320 VELENJE, Šaleška 19	Zlatka STRGAR	02/82-23-261 tel. 02/ 82-23-261	zlatka.strgar@dnev
<b>VEČER Uredništvo Maribor</b>	2000 MARIBOR, Svetozarevska 14	Borko de Corti	02/23-53-364 tel. 02/23-53-500	borko.decorti@vec
<b>VEČER dop. Celje</b>	3000 CELJE, Stantetova 22	Franc KRAMER	03/42-53-650 tel. 03/42-53-630	celje@vecer.com
<b>DELO dop. Celje</b>	3000 CELJE, Gledališka 2	Vili EINSPIELER	03/42-52-820 tel. 03/42-52-811	vili.einspieler@ce.
<b>DELO dop. Celje</b>	3000 CELJE, Gledališka 2	Brane PIANO	03/42-52-820 tel. 03/42-52-811	brane.piano@ce.de
<b>Delo-Centralna redakcija</b>	1000 LJUBLJANA, Dunajska 5	Darja KOCBEK	01/47-37-227	darja.kocbek@delo
<b>STA dop. Celje</b>	3301 PETROVČE, Petrovče 226	Ljiljana PUŠNIK	03/71-02-577 tel. 03/71-02-576	pusnik.lili@siol.net
<b>NOVI TEDNIK</b>	3000 CELJE, Prešernova 19	Branko	03/44-10-32	tednik@nt-rc.si
<b>DELAVSKA ENOTNOST</b>	1000 LJUBLJANA, Dalmatinova 4	Franček KAVČIČ	01/23-17-298 tel. 01/43-42-232	nde@sindikat-
<b>NAŠ ČAS</b>	3320 VELENJE, Kidričeva 8a	Stane VOVK	03/89-74-643 tel. 898- 1750	nas.cas@siol.net
<b>GOSPODARSKI VESTNIK</b>	1000 LJUBLJANA, Dunajska 5	Mojca BERDNIK	01/30-91-925	urednistvo@gvrevii
<b>FINANCE</b>	1000 LJUBLJANA, Slovenska cesta	Peter FRANKL	01/30-91-515 tel. 01/30-91-577	finance@finance-
<b>NAŠ STIK ELES</b>	1000 LJUBLJANA, Hajdrihova 2	Brane JANJIČ	01/17-42-505 tel. 01/17-43-000	brane.janjic@eles.si
<b>MANAGER</b>	1000 LJUBLJANA, Dunajska 5	Sonja Šmuc	01/30-91-995 tel. 01/30-91-990	sonja.smuc@gvrevii

## PRILOGA H

Vir: Premogovnik Velenje, Božena Steiner

## PRILOGA I

**Premogovnik Velenje  
Uprava**

Vabilo

Vabimo vas na novinarsko konferenco,

**ki bo v sredo, 12. februarja 2003, ob 11. uri v sejni sobi direktorja Premogovnika na Partizanski 78 v Velenju.**

Seznani vas bomo z odločbo, ki jo je izdala Rudarska inšpekcija Inšpektorata RS za okolje in prostor in z nadaljevanjem preiskave tragične nesreče.

Na novinarski konferenci bodo sodelovali: mag. Anton Planinc, namestnik glavnega inšpektorja RS za okolje, vodja Rudarske inšpekcije, direktor dr. Evgen Dervarič in direktorji področij: tehnični direktor mag. Marjan Kolenc, direktor za kadrovsko področje Janko Lukner, direktor za razvojno področje Zvone Es in direktor za gospodarsko področje Boris Močilnik.

Vir: Premogovnik Velenje, Božena Steiner

## PRILOGA J



---

Republika Slovenija  
MINISTRSTVO ZA OKOLJE, PROSTOR IN  
ENERGIJO

---

**INŠPEKTORAT RS ZA OKOLJE IN PROSTOR**  
**Rudarska inšpekcija**

---

Dunajska 47, 1000 Ljubljana, Slovenija  
Telefon: 01 478 71 01, faks: 01 478 71 02

Št. dokumenta: 317-10A/2002-8-PL

Datum: 10.02. 2003

Rudarski inšpektor Inšpektorata RS za okolje in prostor pri Ministrstvu za okolje, prostor in energijo v Ljubljani, izdaja na podlagi 2. in 3. odst. 90. člena Zakona o rudarstvu (Ur.l.RS, št. 56/99), 18. člena Zakona o inšpekcijskem nadzoru (Ur.l.RS, št. 56/02) in 4. točke 1. odst. 144. člena Zakona o splošnem upravnem postopku (Ur.l.RS, št. 80/99 in 70/00) v zvezi z ugotovitvami **izrednega** inšpekcijskega pregleda – skupinska nesreča s smrtnim izidom ob vdoru plina z dne 6.2.2003 ob okoli 17. ure na odkopu K. -90 C, v Južnem krilu Premogovnika Velenje naslednjo

### ODLOČBO

- I. Premogovnik Velenje d.d., Partizanska 78, 3320 Velenje, v nadaljevanju zavezanec, mora odpraviti nepravilnosti in pomanjkljivosti ter v ta namen izvršiti ukrepe pod točkami od 1 do 7, najkasneje do posamezno določenih rokov, kot sledi:
  1. Na odkopu K. -90 C, v Južnem krilu Premogovnika Velenje je do preklica prepovedano izvajanje rudarskega dela pridobivanja premoga. V skladu s postopki in navodili pri vodenju reševalne akcije, ki jih določa vodstvo reševanja, je potrebno izvajati nadzor nad plinskim stanjem na odkopu.  
Rok: Do preklica!
  2. Pred ponovnim zagonom odkopa je potrebno v skladu z navodili vodstva reševanja izvršiti, če to razmere dopuščajo, strukturna vrтанja zaradi ugotovitve fizikalno kemičnih parametrov sloja v območju vdora jamskega plina in o tem izdelati poročilo.  
Rok: Pred ponovnim zagonom odkopa!

3. Vodstvo reševanja zagotovi pred ponovnim zagonom odkopa na podlagi spremljave stanja na etaži K. -90 C v Južnem krilu pregled nad naslednjimi podatki:
- fizikalno kemična analiza vzorcev premoga vzeti na območju vdora plina;
  - obsegom področja nenadnega vdora plina;
  - obsegom in intenziteto plinskega stanja na podlagi spremljave z meritvami.
- Rok: Izvajati do preklica prepovedi zagona odkopa!

4. Tehnično vodstvo obrata Proizvodnja premoga mora pred ponovnim zagonom odkopa K. -90 C zagotoviti naslednje:
- ob prehodu cone vdora plina je za vsakega zaposlenega na etaži K. -90 C potrebno zagotoviti rezervni samoreševalni izolacijski dihalni aparat OXY, ki ga je možno hitro namestiti v primeru potrebe;
  - vstop zaposlenim je na etažo K. -90 C brez rezervnega samoreševalnega izolacijskega dihalnega aparata do preklica prepovedano;
  - tehnično vodstvo takoj pristopi k izdelavi programa treninga zaposlenih na etaži K. -90 C, ki obsega hitro nameščanje samoreševalnega izolacijskega dihalnega aparata v različnih fazah tehnološkega postopka, trening nadzira Služba za Varnost in zdravje (SVD)
  - SVD o treningu vodi poseben razvid;
  - U
  - ukaz »UMIK, PLIN« se v vseh planih obrambe in reševanja nadomesti z ukazom »**APARATI; UMIK; PLIN**«, kar pomeni, da so zaposleni v ogroženem območju dolžni takoj po izdanem ukazu nadrejenih namestiti samoreševalni izolacijski dihalni aparat in se umikati po določilih plana obrambe in reševanja oziroma po ukazu odgovorne osebe;
  - tehnično vodstvo Premogovnika takoj pristopi k iskanju takšne vrste samoreševalnega izolacijskega aparata, ki ga je moč hitreje namestiti kot doslej uveljavljene tipe aparatov;
  - preveriti možnost namestitve dodatnih stacionarnih indikatorjev plinov na odkopu K. -90 C.

Rok: Pred ponovnim rednim zagonom odkopa K. -90 C!

5. Do ponovnega rednega zagona odkopa K. -90 C tehnično vodstvo v sestav moštva na vsaki delovni izmeni vključi jamske reševalce z opremo za reševanje. Oprema za reševalce mora biti nameščena v neposredni bližini posameznega reševalca.
- Rok: Do preklica!

6. Izdelati je potrebno situacijo odkopa, ki naj vsebuje posnetek stanja razporeda moštva kot ga opredeljujejo izjave zaposlenih v zvezi z nastalim dogodkom vdora plina na odkopu K. -90 C dne 6.2.2003 ob 17. uri in 4 min. Vsebuje naj tudi obseg lokacije vdora s prečnimi profili, mesta odvrženih uporabljenih samoreševalnih aparatov, razpored strojne opreme, zborna mesta...
- Rok: Takoj!

7. Izpolnjevanje pogojev za redni zagon odkopa se preizkusi ob pristojnosti Inšpekcije za rudarstvo.
- Rok: Pred rednim ponovnim zagonom!

II. To odločbo je potrebno prepisati in nalepiti v knjigo rudarskega nadzora.

Zavezanec mora za izvršitev ukrepov po posameznih točkah te odločbe zadolžiti odgovorne osebe – delavce, ki lahko v odrejenem roku v celoti izvršijo ukrepe. Rudarski inšpekciji je potrebno najkasneje v osmih dneh po prejemu te odločbe dostaviti akt o zadolžitvi odgovornih oseb.

- III. Inšpekciji za rudarstvo je potrebno pisno poročati o izvršitvi posameznih ukrepov iz I. točke izreka te odločbe najkasneje v roku osmih dni po izteku posameznega izvršitvenega roka.
- IV. Pritožba zoper odločbe ne zadrži njene izvršitve.

## PRILOGA K



Spoštovani!

Vabimo vas  
na novinarsko konferenco,  
ki bo

**v sredo, 26. marca 2003,  
ob 10. uri v  
sejni sobi direktorja Premogovnika Velenje.**

Na konferenci vas želimo seznaniti  
s sklepnimi ugotovitvami po februarški rudarski nesreči ter  
s priporočili in navodili za delo,  
ki jih je izdal republiški rudarski inšpektor.

Novinarski konferenci bodo prisostvovali:

- **dr. Evgen Dervarič**, direktor Premogovnika Velenje,
- **prokuristi** Premogovnika Velenje,
- **predsednika sindikata, predsednik sveta delavcev**,
- **mag. Anton Planinc**, namestnik glavne inšpektorice Inšpektorata Republike Slovenije za okolje, prostor in energijo,
- **prim. Janez Poles**, dr. med.-internist, direktor Bolnišnice Topolšica.

O naših dosedanjih ugotovitvah smo 19. marca 2003 na Okrožno državno tožilstvo na podlagi sedmega odstavka 148. člena Zakona o kazenskem postopku, podali poročilo. O morebitnih kazenskih odgovornostih bo odločal tožilec.

Direktor Premogovnika Velenje  
dr. Evgen Dervarič

Vir: Premogovnik Velenje, Božena Steiner



Republika Slovenija  
MINISTRSTVO ZA OKOLJE, PROSTOR IN ENERGIJO  
**INŠPEKTORAT RS ZA OKOLJE IN PROSTOR**  
Dunajska 47, 1000 Ljubljana, Slovenija  
Telefon: 01 478 71 05, faks: 01 478 71 91

SPOROČILO ZA JAVNOST

**Mnenje rudarskega inšpektorja o vzroku nesreče v Premogovniku Velenje**

*Ljubljana, 19. marec 2003* – Rudarski inšpektor Inšpektorata RS za okolje in prostor je skladno z določili 89. člena zakona o rudarstvu raziskal vzroke skupinske nesreče, ki se je zgodila 6. februarja letos v južnem krilu jame Premogovnika Velenje.

Rudarski inšpektor je ugotovil:

- neposredni vzrok skupinske nesreče, pri kateri sta umrla dva rudarja, osem pa jih je utrpelo poškodbe zaradi prevelike koncentracije jamskih plinov, je nenavaden, nepredvidljiv vdor jamskih plinov, brez predhodnih pojavnih znakov;
- neposredni vzrok smrti dveh rudarjev je zadušitev z jamskimi plini, ki so se pojavili ob vdoru, ker si zaposleni na odkopu niso namestili samoreševalnih aparatov.

Rudarski inšpektor je bil o dogodku obveščen 45 minut po nesreči, na kraj nesreče je prišel pol ure za tem. Pri raziskavi nesreče in nadzoru akcije so sodelovali še trije rudarski inšpektorji. Ob prihodu inšpektorja na kraj nesreče je vodstvo reševanja – Štab reševanja že izvajal aktivnosti na osnovi »Plana obrambe in reševanja«. Akcijo reševanja je ob nastanku nevarnega pojava nenadnega vdora plina na osnovi zaznave povečanih koncentracij v kontrolnem sistemu vzpostavil dežurni druge delovne izmene premogovnika. Kasneje je akcijo do zaključka vodil tehnični direktor premogovnika.

V času nadzora akcije reševanja je pristojni rudarski inšpektor zaslišal priče dogodka, in sicer: nadzornika odkopa, dežurnega električarja, vodjo jamskih reševalnih ekip in dežurnega druge izmene premogovnika. Na osnovi teh izjav je inšpektor ugotovil, da je bilo v času nesreče na etaži k.-90 C registriranih 27 zaposlenih rudarjev. Osem rudarjev je bilo takoj po nesreči odpeljanih v bolnišnico Topolšica, dva rudarja sta v nesreči umrla, sedemnajst pa je bilo nepoškodovanih.



Na podlagi izjav prič in analize stanja so bila s strani rudarske inšpekcije in Štaba reševanja sprejeta napotila za izvajanje dodatnih ukrepov pri nadaljevanju vodenja akcije reševanja, in sicer: zavarovanje kraja nastanka nevarnega pojava, neposredni nadzor nad plinskim stanjem na odkopni etaži, ponovni pregled ogroženega območja z reševalnimi ekipami, pridobivanje informacij o stanju ponesrečencev, prepeljanih v bolnišnico, zagotovitev možnosti čimprejšnjega ogleda kraja nevarnega pojava, vzpostavitev seznama ponesrečenih, predstavitev do tedaj izvedenih ukrepov po Planu obrambe in reševanja. Obenem pa je funkcijo vodenja akcije reševanja prevzel tehnični direktor jame.

Prvi ogled rudarske inšpekcije je bil opravljen pet ur in pol po neposredni evakuaciji in po zavarovanju ogroženega območja. Pri tem je rudarski inšpektor ugotovil, da je bila lokacija vdora na stacionaži 85m, kar je približno 14 metrov pred ustjem odkopa. Na dolžini 14 metrov odvozne proge od ustja proti drobilcu je opažen viden dvig tal za približno en meter.

Do vdora jamskega plina je prišlo nenadoma, brez predhodne najave znakov, in sicer tako hitro, da so imeli rudarji izredno malo časa za umik. Pri tem tudi ni prišlo do poka, škripanja podporja, izmeta premoga ali prašenja, kot tudi ni bilo zaznati stebernega udara. Tako v času reševanja tudi ni bila znana lokacija nastanka vdora plina. Iz izjav prič je razvidno, da nihče na odkopu po prvem ukazu »umik-plin« ni namestil samoreševalnega aparata, ko pa so na zbornem mestu pogrešali nekatere člane in se ob tem vrnili proti odkopu, so rudarji samoreševalne aparate uporabili. V nadaljevanju je rudarski inšpektor zahteval izjave odgovornega tehničnega osebja, iz katerih je mogoče zaključiti, da je bil dogodek nevarnega vdora plina nepredviden, brez predhodnih značilnih znakov, dogodki na odkopu pa so se odvijali tako hitro, da enostavno ni bilo časa za namestitvev samoreševalnih aparatov. Zaradi trenutne vznemirjenosti si samoreševalnih aparatov niso namestili takoj. Reševanje zaostalih članov moštva, ki so ga zaposleni izvajali sami, pa je potekalo z omenjenimi aparati.

Rudarski inšpektor po zaključeni raziskavi nadaljuje nadzor nad izvajanjem ukrepov, izdanih v času reševalne akcije, po analizi učinkov izdanih ukrepov bodo določene smernice nadaljevanja odkopavanja v južnem krilu jame premogovnika.

*Služba za odnose z javnostmi*

*Inšpektorat RS za okolje in prostor*

Tel. 01 478 71 05

e-pošta: Teja.Kocjan@gov.si

Vir: Premogovnik Velenje, Božena Steiner