

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MOJCA ŠTEINER

Mentor: doc. dr. Andrej Škerlep

**KRIZNO KOMUNICIRANJE IN MEDIJSKI ODZIV OB
GRADNJI PREDORA TROJANE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

Zahvala

Najlepše se zahvaljujem mentorju doc. dr. Andreju Škerlepu za mentorstvo in strokovno pomoč pri izdelavi diplomskega dela. Za strokovne nasvete, informacije in mnenja se zahvaljujem Pedji Ašaninu Goletu.

Za izdatno podporo ob študiju se zahvaljujem tudi svojim staršem in sestri. Nenazadnje pa namenjam zahvalo za vso pomoč Gregorju.



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a MOJCA ŠTEINER, z vpisno številko 21014664,
rojen/-a 19.01.1980 v kraju CELJE, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
KRIZNO KOMUNICIRANJE IN MEDIJSKI ODZIV OB
GRADNJI PREDORA TROJANE

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagijatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagijatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 05.05.2008

Podpis avtorja/-ice: Mojca Steiner

KRIZNO KOMUNICIRANJE IN MEDIJSKI ODZIV OB GRADNJI PREDORA TROJANE

V diplomskem delu se ukvarjam z vprašanjem spremljanja notranjega in zunanjega okolja organizacije, saj delo namenjam večjemu razumevanju pomena upravljanja javnih tem (»issue management«). Strokovnjaki poudarjajo, da upravljanje javnih tem izhaja iz predvidevanj, raziskovanj in prioritete razvrščanja problemov, s katerim se organizacija sooča, ter analiz in ocen posledic. Cilj koncepta je zaščititi organizacijo, zmanjšati tveganje, ustvariti priložnosti in upravljati podobo organizacije v javnosti. V nasprotju z javno temo, ki je začetno stanje morebitnega konflikta, kriza nastane kot neobvladovanje konfliktov in pomeni usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo, njeno preživetje in obstoj. Z dobrim kriznim upravljanjem in v okviru tega tudi kriznim komuniciranjem pa se organizacije lahko pogosto izognejo negativnim odnosom z mediji in drugimi deležniki, uspe jim bolje razrešiti situacijo, okrevati in sanirati podjetje ter ohranjati ugled. Na dveh kriznih primerih ob izgradnji trojanskega predora diplomsko delo predstavi dobro krizno upravljanje in komuniciranje ter poudari pomen zgodnjega zaznavanja tem, ki se lahko razvijejo v krizo, saj je to ključno pri preprečevanju krize.

Ključne besede: upravljanje javnih tem, krizno upravljanje, krizno komuniciranje.

CRISIS COMMUNICATION AND MEDIA RESPONSE OF TROJANE TUNNEL CONSTRUCTION

This paper deals with the question of monitoring inner and outer environment of organization, as its goal is to achieve better understanding of significance of issue management. Experts stress issue management results form predictions, research and priority setting of issues organization deals with, analysis and consequence estimation. Goal of this concept is to protect the organization, reduce risk, create opportunities and manage organization's public image. Comparing to issue, as being the beginning of potential conflict, crisis originates in uncontrolled conflict and means the fatal turnabout that can threaten the organization, its survival and existence. With good crisis management and consequently crisis communication organizations often can avoid negative media and other public relations, better resolve the situation, recover and preserve image. Treating two crisis case-studies when building tunnel Trojane this paper presents good crisis management and communication and exposes the importance of early issue perceiving that can potentially develop in crisis, as this is essential to prevent from crisis.

Key words: issue management, crisis management, crisis communication.

KAZALO

UVOD	7
1. KRIZNO UPRAVLJANJE	9
1.1 Definicije krize.....	9
1.2 Definicije kriznega upravljanja	11
2. TRISTOPENJSKI PRISTOP KRIZNEGA UPRAVLJANJA	12
3. PRVI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: PREPREČEVANJE KRIZE	14
3.1 Definicije upravljanja javnih tem	14
3.2 Odnos med upravljanjem javnih tem in kriznim upravljanjem.....	16
3.3 Je upravljanje javnih tem področje odnosov z javnostmi?	16
3.4 Kako se razvijajo javne teme?	17
3.4.1 Definicije javne teme.....	17
3.4.2 Klasifikacije javnih tem	18
3.4.3 Življenjski cikel javne teme	19
3.4.4 Modeli upravljanja javnih tem	21
3.4.5 Pomen upravljanja javnih tem	25
4. DRUGI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: PRIPRAVA NA KRIZO.....	26
4.1 Diagnosticiranje šibkih točk organizacije	27
4.2 Ocenjevanje možnih tipov krize.....	28
4.3 Izbira in priprava krizne skupine.....	29
4.4 Izbira in priprava govorca.....	31
4.4.1 Vloga govorca	31
4.4.2 Specifične naloge govorca v odnosu z mediji.....	31
4.5 Razvijanje kriznega načrta.....	32
4.5.1 Pomen kriznega načrta.....	33
4.6 Pregled komunikacijskega sistema	35
5. TRETJI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: IZVEDBA.....	35
5.1 Potek upravljanja krize	36
5.2 Smernice komuniciranja.....	38
5.3 Nenehno spremljanje okolja.....	39
5.4 Etična dimenzija	40
5.5 Dimenzija pričakovanja stroke	41

6. ČETRTI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: UČENJE.....	41
6.1 Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta	42
6.2 Evaluacija kriznega udarca.....	42
7. ŠTUDIJA PRIMERA – KRIZI OB GRADNJI PREDORA TROJANE	44
7.1 Predstavitev podjetja DARS, d. d.	44
7.2 Kriza pri projektu Trojane v letu 2002	46
7.2.1 Nastanek krizne situacije pri projektu Trojane v letu 2002.....	47
7.2.2 Razvoj krize pri projektu Trojane v letu 2002.....	51
7.2.3 Zaključek krize pri projektu Trojane v letu 2002	56
7.3 Kriza pri projektu Trojane v letu 2003	56
7.3.1 Nastanek krizne situacije pri projektu Trojane v letu 2003.....	57
7.3.2 Razvoj krize pri projektu Trojane v letu 2003.....	59
7.3.3 Zaključek krize pri projektu Trojane v letu 2003	64
7.4 Primerjava obeh kriznih situacij	65
7.4.1 Primerjava začetka obeh kriznih situacij	65
7.4.2 Primerjava prvega odziva na krizni situaciji	66
7.4.3 Primerjava trajanja kriz ter komunikacijskih aktivnosti	67
7.4.4 Primerjava medijskega poročanja o obeh krizah	69
7.5 Zaključki obeh kriznih situacij	71
ZAKLJUČEK.....	73
LITERATURA.....	75
PRILOGA A: Vprašanja novinark Dnevnika in odgovori Darsa (30.09.2002)	81
PRILOGA B: Objava – Dnevnik (30.09.2002).....	86
PRILOGA C: Objava – POP TV (30.09.2002)	90
PRILOGA Č: Objava – Večer (01.10.2002).....	91
PRILOGA D: Objava – Radio Slovenija (09.10.2002)	92
PRILOGA E: Objava – Radio Slovenija 1 (18.10.2002).....	93
PRILOGA F: Objava – Radio Slovenija 1 (22.03.2003).....	94
PRILOGA G: Objava – Dnevnik (24.03.2003)	95
PRILOGA H: Objava – Dnevnik (25.03.2003)	96
PRILOGA I: Objava – Radio Slovenija 1 (26.03.2003).....	97
PRILOGA J: Objava – Dnevnik (31.05.2003).....	98
PRILOGA K: Objava – Delo (16.07.2003)	99

UVOD

Nobena organizacija ni odvisna samo od svojega delovanja, temveč od številnih dejavnikov, ki so del internega in eksternega okolja. Ves čas spreminjajoče se okolje znotraj in zunaj organizacije zahteva njeno nenehno prilagajanje. Slabe in nepredvidljive stvari se zgodijo tudi odličnim organizacijam (Marconi v Coombs 1999: 1). Marconi je le eden izmed avtorjev, ki opozarjajo na pomen različnih kriz, ki se organizacijam lahko zgodijo ob naraščajoči kompleksnosti tehnologije in družbe. Tako številni avtorji opozarjajo, da naj bi bile organizacije, podjetja in posamezniki pripravljeni na krize, s katerimi se vsakodnevno srečujejo. Predvsem organizacije in podjetja si lahko s skrbno načrtovanim kriznim upravljanjem prihranijo marsikatero krizo. Te namreč zahtevajo resno pozornost in takojšnjo akcijo, saj lahko ogrozijo organizacijsko integriteto in legitimnost.

V diplomskem delu preiskujem dinamičen del krizne literature in literature s področja odnosov z javnostmi, ki vključuje tako tradicionalne kot sodobne perspektive. Raziskujem odnos upravljanja javnih tem do kriznega komuniciranja, preiskujem krizno načrtovanje in krizno komuniciranje in oblikujem niz praktičnih pravil. Bralcu želim predstaviti dobro krizno upravljanje in komuniciranje ter poudariti pomen zgodnjega zaznavanja tem, ki se lahko razvijejo v krizo, saj menim, da je to ključno pri preprečevanju krize. Tako sklepam, da *organizacija lahko z natančnim spremljanjem internega in eksternega okolja in analiziranjem javnih tem, ki so potencialna krizna žarišča, zazna in tudi prepreči krizo. Poleg tega pa podjetje lahko krizo izkoristi v svojo korist ter jo obravnava kot priložnost oziroma pozitivno spremembo organizacije.*

Hipotezo sem v diplomskem delu podprla z analizo strokovne teorije ter obravnavo dveh praktičnih kriznih primerov ob izgradnji predora Trojane, katerega naročnik je bila družba DARS. Uporabila sem naslednje metode: analiza strokovne literature, člankov in internetnih strani, analiza izbranega klipinga ter sestanek s takratnim predstavnikom DARS-a, ki je v tistem času upravljal krizo.

Diplomsko delo sestavlja uvod, ki mu sledi sedem poglavij, zaključek in priloge. V prvem poglavju predstavim pomen kriznega upravljanja ter definicije krize in kriznega upravljanja. V drugem poglavju opredelim Coombsov tristopenjski pristop kriznega upravljanja, ki zajema predkrizno obdobje, krizo ter obdobje po krizi. Coombs v okviru tega pristopa navaja štiri

osnovne dejavnike, ki so del kriznega upravljanja: preprečevanje, priprava, izvedba in učenje, ki jih podrobno razčlenim v naslednjih poglavjih. Tako v tretjem poglavju v okviru prvega dejavnika kriznega upravljanja, in sicer preprečevanje krize, poudarim pomen identificiranja javnih tem, pregledovanja, spremljanja, analiziranja in proaktivnih odzivov, ki so ključni vidiki upravljanja javnih tem (»issue management«). To poglavje zajema definicije upravljanja javnih tem ter umestitev med sorodne koncepte, nadaljujem z razvijanjem javnih tem, torej definiram javno temo, jih klasificiram ter opišem življenjski cikel javne teme ter različne modele za njeno upravljanje, zaključim pa s pomenom upravljanja javnih tem. Četrto poglavje predstavlja dejavnik priprava na krizo, v katerem podrobneje opredelim diagnosticiranje šibkih točk organizacije, ocenjevanje možnih tipov krize ter v nadaljevanju krizno skupino, krizni načrt in komunikacijski sistem. V petem poglavju opredelim dejavnik, to je izvedba, ter znotraj tega dimenzije poteka, žrtev, zaupanja in kredibilnosti, obnašanja, pričakovanja stroke ter etično dimenzijo. V šestem poglavju pa zaključim z dejavnikom učenje, v katerem podrobneje opredelim evaluacijo izvedbe kriznega načrta ter kriznega udarca.

V zadnjem, sedmem poglavju predstavim dva krizna primera ob izgradnji predora Trojane. Najprej orišem dogajanje ob obeh krizah in ju potem primerjam. Ob tem želim nakazati, kako pomembno je, da podjetje že pred začetkom krize zazna določeno temo, ki lahko preraste v krizo, ter jo tudi uspešno upravlja. Prav tako pa želim poudariti pomen učenja in pozitivne spremembe organizacije, saj lahko podjetje vsako krizo izkoristi kot priložnost.

1. KRIZNO UPRAVLJANJE

Nobena organizacija ni odvisna samo od svojega delovanja, temveč od številnih dejavnikov, ki so del internega in eksternega okolja. Nenehno spreminjajoče se okolje znotraj in zunaj organizacije zahteva njeno stalno prilagajanje. Slabe in nepredvidljive stvari se zgodijo tudi odličnim organizacijam (Marconi v Coombs 1999: 1). Tako naj bi bile organizacije, podjetja in posamezniki pripravljene na krize, s katerimi se vsakodnevno soočajo. Predvsem organizacije in podjetja si lahko s skrbno načrtovanim kriznim upravljanjem prihranijo marsikatero krizo.

Tradicionalno je raziskovanje odnosov z javnostmi na področju kriznega upravljanja oblikovalo specifične smernice, ki so izhajale predvsem iz izkušenj praktikov. V sodobnem raziskovanju pa so se pojavili teoretično zasnovani modeli. Te raziskave poskušajo za obnovo podobe zasnovati niz strategij, ki so na voljo podjetjem v času pokrizne situacije. Hkrati pa krizno upravljanje ni več omejeno le na reaktivno komunikacijo, saj veliko sodobnih raziskav razširja pristop. Tako vključujejo razumevanje vloge upravljanja javnih tem in upravljanja tveganja v inkubacijski fazi krize, razvoj načrta kriznega upravljanja in konstitutivne elemente učinkovitega kriznega komuniciranja.

1.1 Definicije krize

Kriza ima lahko različne pojavne oblike in lahko nastopi na različne načine. Kriza (gr. hrisis – odločitev) je resen in nenačrtovan dogodek, ki ogroža ugled ali celo obstoj organizacije ali posameznika. Spodkopava vrednote organizacije ter zaupanje javnosti v organizacijo ali posameznika. Hkrati pa zahteva takojšnje ukrepanje. Povzeto pa avtorja definirata krizo: je nevsakdanji pojav, ki traja omejen čas in je nanj možno le delno vplivati, posledice pa so lahko zelo različne (Zavrl in Ašanin Gole 2006: 10).

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 prav negativno poročanje medijev »potopi« podjetje ali organizacijo, ne pa škoda zaradi krize same.

Med osnovnejše in preprostejše opredelitve krize sodi Mitroffova (Mitroff 2001: 34) definicija, ki označuje krizo kot *»dogodek, ki vpliva oz. ima možnost vplivati na celotno organizacijo«*.

Fink pa krizo definira drugače, in sicer kot *»točko obrata iz boljšega v slabše«* (Fink v Coombs 1999: 2).

»Kriza je velik dogodek s potencialnim negativnim rezultatom, ki vpliva na organizacijo, prav tako pa tudi na javnosti, storitve, produkte in dobro ime same organizacije« opredeli krizo Kathleen Fearn-Banks (Fearn-Banks v Coombs 1999: 2).

Barton pa pravi, da je kriza *»izrazito nepričakovan dogodek, ki potencialno ima negativne rezultate. Sam dogodek in njegova posledica lahko pomembno škoduje organizaciji in njenim zaposlenim, proizvodom, storitvam, finančnem položaju in ugledu«* (Barton v Coombs 1999: 2).

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

Organizacijske krize so pomembne, dramatične, stresne in intenzivne. Seeger jih definira kot *»specifične, nepričakovane in nerutinske dogodke ali niz dogodkov, ki povzročijo visoko stopnjo negotovosti in ogrožajo ali jih zaznavamo kot ogrožajoče za prioritete cilje organizacije«* (Seeger et al. v Heath 2001: 156).

Vsekakor imajo tradicionalni pogledi na krizo navadno ožjo perspektivo in se osredotočijo na specifičen dogodek v določenem časovnem obdobju kot vir grožnje ali presenečenja, ki potrebuje hiter odziv za nadzor in omejitev škode. Grožnja, ki je po navadi zaznana kot zunanja sila, vključuje potencialno škodo za produkte, trge, ugled, objekte, dobiček, odnose in organizacijsko podobo. Po tej ozki perspektivi morajo praktiki odnosov z javnostmi najprej delovati v smislu kriznega informiranja in obnavljanja ugleda podjetja. Sodobnejše teorije dokazujejo, da so krize naravna faza v razvoju organizacije.

Avtorji krizo opisujejo zelo različno, pa vendar je na podlagi definicij različnih avtorjev mogoče razbrati kar precej skupnih lastnosti. Te so:

- kriza s svojim nastopom ogroža organizacijo oz. ovira prioritete organizacijske cilje,
- je nepredviden dogodek, ki ga ni mogoče popolnoma vnaprej načrtovati,
- ima lahko negativen učinek na organizacijo, industrijo ali deležnike, če z njo nepravilno ravnamo.

Krize so sestavni del okolja, v katerem organizacija deluje, poudarjajo nekateri avtorji. Seeger pa nadalje pravi, da so *»kriza in poslovanje, kaos in organizacija, prekinitev in pričetek bistvenega pomena za življenjski cikel organizacije«* (Seeger v Heath 2001: 156). To tudi nakazuje, da morajo biti v današnjem času podjetja in organizacije pripravljene na krizo in videti v krizni situaciji svojo priložnost.

1.2 Definicije kriznega upravljanja

Krizno upravljanje je prevod iz angleškega izraza *»crisis management«*, medtem ko se *»crisis communications«* prevaja kot krizno komuniciranje. Nekateri avtorji med kriznim upravljanjem in kriznim komuniciranjem ne delajo ostre ločnice, drugi ju obravnavajo precej ločeno. V diplomski nalogi krizno upravljanje in krizno komuniciranje ločujem, hkrati pa upoštevam, da je krizno komuniciranje zelo pomembna komponenta kriznega upravljanja.

Gary Kreps (v Williams in Olaniran 1998: 388) definira krizno upravljanje kot *»uporabo odnosov z javnostmi za minimiziranje organizacijske škode v nujnih situacijah, ki bi lahko organizaciji povzročile nepopravljivo škodo«*.

Kathleen Fearn-Banks pravi, da je krizno upravljanje *»strateško planiranje, kako preprečevati in se odzivati med kriznimi ali negativnimi dogodki. Je proces, ki odpravi nekatera tveganja in negotovosti in tako dopušča organizaciji, da ima večjo kontrolo nad svojo usodo«* (Fearn-Banks 2001: 481). Proces kriznega komuniciranja pa opiše kot *»verbalno, vizualno ali napisano interakcijo med organizacijo in njenimi javnostmi (pogosto preko dnevnih medijev) pred, med in po negativnem dogodku«* (Fearn-Banks 2001: 481).

»Krizno upravljanje predstavlja zbir dejavnikov, oblikovanih za boj proti krizi in zmanjševanju dejanske škode, povzročene s krizo. Ali drugače, krizno upravljanje želi

preprečiti ali vsaj zmanjšati negativne izide krize oziroma želi pred škodo zaščititi organizacijo, deležnike in industrijo.» (Coombs 1999: 3)

Vsekakor pa se krizno upravljanje razlikuje od preostalih oblik vodenja podjetja. Prva razlika je v dramatičnem dogodku, druga pa v pomanjkanju časa, ki je na voljo za ugotovitev vzrokov in predlaganje ukrepov. Po drugi strani pa lahko krizne razmere dajo podjetju priložnost, da določi nove strategije in pridobi nove konkurenčne prednosti.

2. TRISTOPENJSKI PRISTOP KRIZNEGA UPRAVLJANJA

Sodobnejše teorije dokazujejo, da so krize naravna faza v razvoju organizacije. Opazovalci kriz kažejo na stopnje ali faze krize, ki vključujejo predkrizno ali inkubacijsko fazo pred silnim udarcem krize; akutno ali krizno fazo, ki jo spremlja dramatičen sprožilni dogodek; in pokrizno fazo, ko se porodijo vprašanja vzroka, odgovornosti in novih varnostnih ukrepov. Ta celosten vidik krize predlaga, da so kriza in običajno poslovanje, kaos in organiziranost ter razdor in prenova temeljni v življenjskem krogu organizacije. Torej lahko krizno upravljanje vidimo kot priložnost za razvoj ali kot grožnjo blaginji organizacije. S te obširne perspektive naj bi praktiki odnosov z javnostmi sodelovali tako pri upravljanju javnih tem, deležu tveganja in komuniciranja ter kriznem načrtovanju kot tudi pri kriznem informiranju, upravljanju in obnavljanju ugleda podjetja. Coombs tako trdi, da je upravljanje krize v podjetju enako pomembno v treh obdobjih: v obdobju pred ter med krizo in po njej.

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

Coombs (1999: 3–5) navaja štiri osnovne dejavnike, ki so del kriznega upravljanja:

1. **Preprečevanje** pomeni osnovne korake za preprečitev krize. Krizni menedžerji pogosto zaznajo opozorilne signale krize in jo nato poskušajo preprečiti. Tako na primer zgodbe o krizah, ki se niso zgodile, pa bi se lahko, le redko preberemo v medijih.
2. **Priprava** je najbolj znan dejavnik v kriznem komuniciranju, saj je njeno bistvo kriznomenedžmentski načrt. Priprava vključuje ne samo načrt kriznega upravljanja, ampak tudi diagnosticiranje ranljivosti krize, izbiro in treniranje krizne skupine ter govorcev, ustvarjanje kriznega portfolia in strukturiranje kriznokomunikacijskega sistema.
3. **Izvedba** je uporaba vseh komponent priprave v krizi. Kriza je lahko simulirana ali realna, kljub vsemu pa morajo biti komponente priprave redno preizkušene. Preizkušanje kot del izvedbe vključuje simuliranje krize, testiranje vzdržljivosti načrta kriznega upravljanja, člane krizne skupine in komunikacijski načrt. Realna kriza vključuje izvedbo enakih dejavnikov kriznega upravljanja, razlika je le v tem, da je rezultat realen, in ne samo hipotetičen. Med realno krizo naj bi bila izvedba zelo javna in transparentna, saj o kriznem upravljanju organizacije mediji pogosto poročajo in ga tudi kritično ocenjujejo (Pearson in Clair v Coombs 1999: 4).
4. **Učenje** je četrta, zadnja faza krize. Skozi učenje organizacija ocenjuje svoj nastop v simulirani ali realni krizi. Organizacija se uči z določanjem pravih in napačnih potez v kriznem upravljanju. Idealno bi bilo, da bi organizacija v prihodnje po naučenih napakah izrabljala pravilne poteze, napakam pa bi se izogibala in bi jih nadomeščala z bolj primernimi akcijami. Učenje in razvoj institucionalnega spomina omogoča učinkovitost kriznega upravljanja z razširjanjem organizacijske percepcije krize in odgovorov na krizo in odgovorov na krizo (Weick v Coombs 1999: 5).

3. PRVI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: PREPREČEVANJE KRIZE

Za večino kriz so značilni zgodnji opozorilni signali. Če se odzovemo dovolj zgodaj, se lahko krizi izognemo. Krizni menedžer mora identificirati vire opozorilnih signalov, zbirati informacije, ki so povezane s temi opozorilnimi signali, in analizirati informacije opozorilnih signalov (Gonzalez-Herrero in Pratt v Coombs 1999: 15).

Ko krizo zaznamo, jo poskušamo preprečiti. Eden izmed najbolj uporabljenih preventivnih ukrepov je zagotovo zaznava in upravljanje javnih tem (»issue management«), ki preprečuje, da bi se problem razvil v krizo, in poskuša zmanjšati negativne vplive problema na organizacijo.

Upravljanje javnih tem se ukvarja z identifikacijo, komunikacijo in vplivanjem na inkubacijski niz percepcij in odnosov javnosti, ki so za organizacijo pomembne. Te javne usmeritve oziroma problemi vključujejo nasprotujoče trditve o dejstvih, vrednotah ali politiki. Organizacije, ki želijo preprečiti morebitne krize, naj bi spremljale potencialne grožnje iz okolja organizacije. Vključene so tudi tiste grožnje, ki iz javnih problemov šele nastajajo. Strokovnjaki za donose z javnostmi lahko z raziskovanjem potencialnih problemov definirajo nekatere krize pred njihovim izbruhom. Javni problem in vpliv, ki je nakazan, lahko postaneta krizna. Tako bi upravljanje javnih tem lahko šteli za proaktiven pristop h kriznemu upravljanju v podjetjih (Gaunt & Ollenburger v Heath 2001: 156). Heath (2001: 156) navaja, da lahko učinkovito upravljanje javnih tem z razumno mero korporativne odgovornosti zmanjša pogoje za krizo. Torej so elementi upravljanja javnih tem skoraj vedno nujen del organizacijske krizne komunikacije. Za strokovnjake odnosov z javnostmi sta upravljanje javnih tem in krizno komuniciranje tesno povezana pojma, ki ju identificiramo tako v predkrizni kot tudi v krizni fazi.

3.1 Definicije upravljanja javnih tem

Sredi sedemdesetih sta W. Howard Chase in John O'Toole prva uporabila termin upravljanje javnih tem (»issues management«), s katerim sta definirala strategije, ki naj jih uporabljajo podjetja, da bi se postavila proti naporom aktivistov, ki so pritiskali na zakonodajalce, da bi dosegli strožji nadzor poslovne aktivnosti. *»Kljub milijardam dolarjev, ki so jih podjetja*

potrošila za zunanje odnose, je bilo poslovanje neučinkovito v definiranju in uzakonitvi svoje pozicije o javnih političnih vprašanjih.» (Jones in Chase v Gaunt in Ollenburger 1995: 200)

Tako je bilo upravljanje javnih tem najprej sredstvo, ki je omogočalo podjetjem soočanja z njihovimi kritiki. Leta 1978 je Public Affairs Council (Svet za javne zadeve) definiral upravljanje javnih tem kot *»program, ki ga uporablja podjetje, da bi okrepilo znanje o javnih političnih procesih ter zvišalo nivo intelektualne in efektivne vpletenosti v ta proces*« (Heath 1997: 7).

Coates, Jarratt in Heinz (v Gaunt in Ollenburger 1995: 201) podrobno definirajo upravljanje javnih tem.

»Upravljanje javnih tem je organizirana aktivnost identificiranja pojavljajočih se trendov, problemov in vprašanj, ki bodo verjetno vplivala na organizacijo v naslednjih nekaj letih ter aktivnost razvijanja širšega in bolj pozitivnega niza organizacijskih odgovorov v smeri te prihodnosti. S tem, ko podjetja in industrija prevzamejo upravljanje javnih tem, skušajo oblikovati kreativne alternative omejitvam, pravilom ali konfrontacijam. V preteklosti so se podjetja pogosto prepozno zavedala o novem trendu, izboljšanju ali možnosti novih omejitev, tako so lahko zasnovala le reaktiven odgovor.«

Kot predsednik združenja Issues Management Association je leta 1982 W. Howard Chase (v Heath 1997: 8) predstavil splošno citirano definicijo:

»Upravljanje javnih tem je sposobnost razumeti, mobilizirati, koordinirati in usmerjati vse strateške in politično načrtovane funkcije ter vse javne zadeve/veščine odnosov z javnostmi za doseganje enega cilja: pomembne participacije v oblikovanju javne politike, ki zadeva osebno in institucionalno usodo.«

Glavni raziskovalec na področju upravljanja javnih tem Robert Heath (1997: 9) definira upravljanje javnih tem kot *»upravljanje organizacijskih in skupnostnih virov skozi procese javnih politik z namenom poudariti organizacijske interese in pravice, ki predstavljajo vzajemno ravnotežje s tistimi, ki jih imajo deležniki*«.

Jones in Chase (v Gaunt in Ollenburger 1995: 201) menita, da se večina podjetij odzove po dogodku in so tako prisiljena sprejeti nova pravila in smernice, ki so jim dane.

»Ko so soočena z aktivizmom, so podjetja usmerjena v reagiranje na dogodke, namesto da bi identificirala in analizirala temeljne vzroke trenda, ki je pripeljal do kritičnega vprašanja.

Tako ni presenetljivo, da se podjetja znajdejo v funkciji branilca pred javnomnenjskim sodiščem, ko kritičen problem doseže javno – politično-odločevalsko točko.»

Poudarjata, naj podjetja identificirajo nastajajoče probleme in se nanje odzivajo, preden postanejo javno znani. Tako zavrneta hipotezo, da mora vsaka institucija slediti javni politiki, ki jo determinirajo le drugi, in poudarita proaktivni vidik upravljanja javnih tem.

3.2 Odnos med upravljanjem javnih tem in kriznim upravljanjem

Hainsworth (v Gaunt in Ollenburger 1995: 202) meni, da čeprav sta upravljanje javnih tem in krizno upravljanje oba veji odnosov z javnostmi, ju ne smemo enačiti. Upravljanje javnih tem je proaktivno, saj poskuša identificirati probleme in vplivati na odločitve o teh, preden imajo škodljiv vpliv na organizacijo. Krizno upravljanje pa se nagiba k večji reaktivnosti, saj obravnava problem (krizo) šele, ko ta postane javno znana in vpliva na podjetje.

V Public Relations Reporterju (v Gaunt in Ollenburger 1995: 202) je v poročilu o odnosih z javnostmi zapisano, da je krizno upravljanje potrebno, ko se razvije javno ogorčenje. Razlika med kriznim upravljanjem in upravljanjem javnih tem je, da pri upravljanju javnih tem organizacije poskušajo izločiti vsako možnost ogorčenja. To naredijo z identificiranjem in upravljanjem problemov, ki nastanejo, preden postanejo javno znani.

3.3 Je upravljanje javnih tem področje odnosov z javnostmi?

Glavno vprašanje, ki zadeva upravljanje javnih tem, je, kdo je praktik te paradigme. Trenutno ustreza bolj področju odnosov z javnostmi, vendar je ta odnos vprašljiv. Nekateri menijo, da so praktiki odnosov z javnostmi bolj usposobljeni za delovanje komunikacijskih tehnikov kot svetovalcev menedžmentu. Ethling in Hesse v publikaciji Public Relations Review (v Gaunt in Ollenburger 1995: 203) postavita vprašanje *»koliko je upravljanje javnih tem samo še ena, verjetno nova označba za aktivnosti in procese, v katere so najvišji menedžerji različnih organizacij vpleteni rutinsko in redno že leta«*.

Heath poudari, da je upravljanje javnih tem dominantna raziskovalna in praktična paradigma odnosov z javnostmi. Vsebuje *»identifikacijo, spremljanje in analiziranje trendov mnenj ključnih javnosti, ki dozoriijo v javno politiko in regulativni ali zakonodajni pritisk«* (Heath 2001: 156).

Chase (v Gaunt in Ollenburger 1995: 203) ugotavlja, da upravljanje javnih tem pridobiva prepoznavnost zaradi odnosov z javnostmi in njenih raznovrstnih disciplin – javnih zadev, komuniciranja, vladnih odnosov. Nadaljuje s tezo, da je upravljanje javnih tem »avtocesta«, po kateri se praktiki odnosov z javnostmi lahko pomaknejo še veliko bolj k popolni participaciji v odločevalsko upravljanje.

Heath in Cousino (v Gaunt in Ollenburger 1995: 203) nadaljujeta, da praktiki odnosov z javnostmi razumejo, da od njih pričakujemo igranje vse bolj kompleksnih in vpletenih vlog v promociji organizacije, grajenju harmoničnih odnosov z deležniki in varovanju korporativnih interesov z načini, ki morajo biti občutljivi za potrebe različnih zunanjih interesov.

Ob pogledu na upravljanje javnih tem je mogoče, da ga vidimo kot del funkcije odnosov z javnostmi, saj se je razvilo, da bi izboljšalo javno sprejemanje podjetniške družbe.

3.4 Kako se razvijajo javne teme?

3.4.1 Definicije javne teme

Javne teme nastanejo v različnih oblikah in velikostih. *»Javne teme niso preprosto vprašanja, ki obstajajo. Tema se ustvari, ko eden ali več ljudi pripiše pomembnost situaciji ali zaznanemu vprašanju«* (Cralle in Vibbert v Gaunt in Ollenburger 1995: 204).

Chase (v Heath 1997: 84) utemelji javno temo: *»Javna tema je neodločena zadeva, ki je pripravljena za odločitev. Trendi, na drugi strani, so spremembe, ki jih je moč odkriti in se zgodijo pred javno temo.«*

Moore (v Heath 1997: 84) podobno definira javno temo kot *»trend ali okoliščino, notranjo ali zunanjo, ki bo imela, če se nadaljuje, pomemben vpliv na organizacijsko upravljanje v času poslovnega načrta.«*

Seeger (Seeger et al. v Heath 2001: 157) definira javno temo (»issue«) kot nasprotujočo trditev o dejstvu, politiki ali vrednoti. Čeprav so osnovna dejstva krize (kot so prisotnost eksplozije ali avtomobilske nesreče) redko predmet diskusije, pa so vprašanja vzroka, odgovornosti, krivde, relativne škode in aktivnosti za rešitev krize skoraj vedno predmet spora po nastanku krize.

Pedja Ašanin Gole (v Serajnik Sraka 2005: 36) pa pravi: »Z javno temo označujemo tiste teme (pereče dogodke, procese, vplive, okoliščine) v organizacijskem notranjem ali zunanjem okolju, ki bi utegnile vplivati na uresničevanje poslanstva organizacije in so lahko začetno stanje morebitnega konflikta, ki utegne prerasti v nasprotovanje, v katerem se mnenja udeležencev razlikujejo.«

3.4.2 Klasifikacije javnih tem

Pomembno je poudariti, da niso vse javne teme enake. Jane Dutton in Edward Ottensmeyer (v Gaunt in Ollenburger 1995: 204) v svojem članku o strateških sistemih upravljanja javnih tem ugotavljata, da se organizacije srečujejo z dvema tipoma javnih tem:

Interne javne teme izhajajo iz upadanja zadovoljstva zaposlenih s spremembami v korporativni hierarhiji, kar lahko spremeni organizacijsko učinkovitost, če ga organizacija ne opazi in ga ne naslavlja. Interne so zaradi dejstva, da problem lahko rešujemo znotraj organizacije in zunaj javnega pregleda.

Eksterne javne teme pa izhajajo iz virov zunaj mej organizacije. Te eksterne teme potrebujejo skrben javno-političen premislek in zgodnje ukrepanje, ki pomaga preprečiti neželeno zakonodajo.

Robert Moore (v Gaunt in Ollenburger 1995: 204) pa razlikuje med dvema različnima tipoma javnih tem:

Strateške javne teme so lahko vidne kot okoljevarstvene sile in trendi. Takšni problemi vključujejo demografske, sociološke, politične in ekonomske zadeve in določajo, kako podjetje posluje, saj to lahko vpliva na njegovo preživetje in uspešnost.

Javno-politične javne teme pa so lahko precej drugačne. Opiše jih kot nekatera vprašanja in probleme na javnem področju, za katere gospodarstvo meni, da se mora do njih opredeliti. Javno-politične javne teme pa naj kljub vsemu ne bi bile bistvene za preživetje in uspeh podjetja.

Reeves (v Heath 1997: 85) poda naslednjo klasifikacijo. Javne teme so lahko univerzalne, torej vplivajo na širok krog populacije in potrebujejo posredovanje vlade ali ogromne spremembe v industrijskih politikah ali procedurah. Kot primer navaja okoljevarstvene probleme. Nekatere javne teme so obrambne, torej tiste, ki jih identificirajo in podpirajo aktivisti. Te lahko sprožijo spremembe v vrednotenju ali prisvajanju novih perspektiv, ki jim je skupina naklonjena. Če imajo takšne teme zelo ozko področje oziroma so lokalne, potem so selektivne.

Lahko narastejo ali zbledijo, kar je odvisno od retoričnih kompetenc skupine in pomembnosti teme. Lahko zbledijo, lahko jih reši interesna skupina ali pa narastejo v obrambno temo. Tehnične javne teme so tiste, ki jih pogosto identificirajo, analizirajo in rešijo strokovnjaki, ki so izurjeni ali imajo določeno strokovno znanje.

Tabela 3.1: Tipologija javnih tem

Tipologija javnih tem				
Tip javne teme				
	Univerzalni	Obrambni	Selektivni	Tehnični
Definicija	Vpliva na veliko število ljudi na direktni, personalni ravni	Bolj potencialna kot dejanska tema za večino javnosti	Teme, ki zadevajo posebne interese	Tema, ki jo javnost prostovoljno prepusti strokovnjakom
Primeri	Brezposelnost, inflacija, energijske krize	Tuje gospodarsko lastništvo	Javno ustanovljeni centri (vrtci, šole ...), varstvo kvot in tarif	Središče gospodarstva – vladna regulativa
Javnost, ki začne opozarjati na temo	Splošna javnost	Skupine, ki trdijo, da predstavljajo široke javne interese (kot so okoljevarstvene, potrošniške skupine)	Segmenti populacije definirani demografsko, geografsko, poklicno, sektorsko, ali po drugih podobnih merilih	Interesne skupine in vladna birokracija
Vloga medijev	Odseva in razširi javno razpoloženje	Identificirajo probleme, postavijo dnevni red in priporočajo rešitve	Pritegnejo pozornost javnosti in pokrivajo medijske dogodke	Specializirano poročanje
Rešitev	Vlada jo mora obravnavati relativno preprosto	Nekdo bi moral nekaj narediti v tej smeri, ne nujno vlada; ljudje so pripravljeni vzeti v zakup tako stroške kot tudi koristi	Edinstvene rešitve, ki vplivajo le primarno na nekatere skupine, ki jih lahko identificiramo	Izpogajajo jo strokovnjaki na podlagi dobro utemeljenih in dokumentiranih argumentov

Vir: Bartha v Lerbinger 1997: 324.

3.4.3 Življenjski cikel javne teme

Ne glede na to, kako avtorji klasificirajo javne teme, pa se jih večina strinja, da imajo življenjski cikel, s katerim lahko predvidimo njihov razvoj. Crable in Vibbert (v Gaunt in Ollenburger 1995: 205) opišeta življenjski cikel ali razvoj javne teme, ki je sestavljen iz petih osnovnih stopenj stanja teme.

1. Prva stopnja, ko ima javna tema potencialen status, se razvije, kadar oseba ali skupina za temo pokaže interes. Takšne skupine zasnujejo možne variante in rešitve kot vprašanja, na primer: *ali naj bi se naredilo kaj o tem?* Ko oblikujejo vprašanja, interesne skupine zberejo argumente v podporo zadevi in postopno oblikujejo odgovor.

Na tej točki se je začel razvoj javne teme. Kljub vsemu pa javna tema lahko ali pa tudi ne napreduje v naslednjo stopnjo, kar je odvisno od količine javnega interesa.

2. Če se javna tema nadaljuje, ima *iminenten status*. Ta druga stopnja se pojavi le, če »potencial teme sprejmejo tudi drugi«. Navadno to vključuje potrditev osebe ali skupine, ki zazna povezavo med sabo in zainteresiranimi drugimi. Tudi na tej stopnji, ko javna tema pridobiva podporo, lahko vodje in/ali vladni uradniki zanikajo njeno pomembnost.
3. Tretja stopnja življenjskega cikla javne teme je *veljaven status*. Na tej stopnji ima javna tema »splošno priznan interes in ... je postala sredstvo menjave – 'spoštovana' ali 'sprejeta' javna tema pogovora in skrbi«. Sočasno se zanjo zanimajo tudi množični mediji in tisti, ki hočejo sprejeti pozicijo.
4. Četrta ali *kritična stopnja* se pojavi, ko se ljudje identificirajo z določeno stranjo teme in uveljavljajo pritisk, kjer je potrebno, da bi vplivali na želen izid. Ta stopnja zahteva politično aktivnost.
5. Zadnja stopnja življenjskega cikla se pojavi, ko je *javna tema mirujoča*. Torej takrat, ko smo na določen način obravnavali temo, ali skozi pogovor ali akcijo ali po možnosti oboje. Tako je javna tema rešena ali vsaj domnevno mirujoča. Avtorja nadalje razložita, da sta termin mirujoč uporabila zaradi tega, ker se javne teme nikoli ne umirijo.

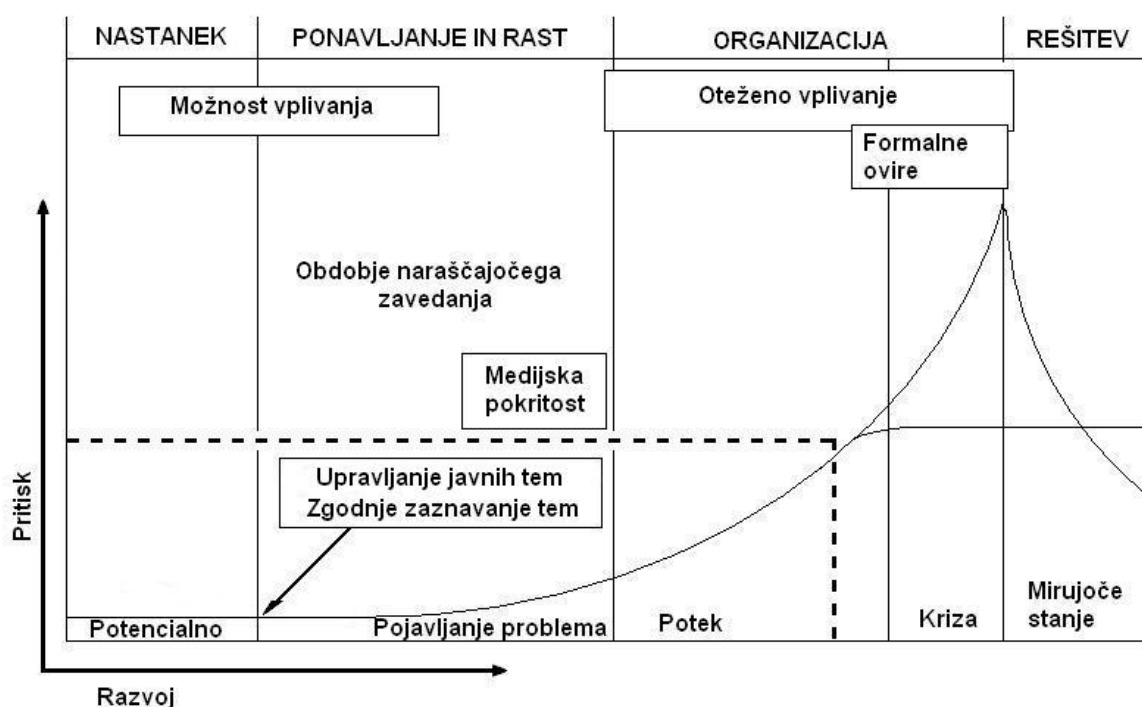
Hainsworth (v Gaunt in Ollenburger 1995: 206) je razvil svoj cikel, v katerem opisuje razvoj javne teme. Čeprav je v mnogo pogledih podoben življenjskemu ciklu Crabla in Vibberta, pa Hainsworthov model sestavljajo le štiri stopnje.

1. Prvo stopnjo imenuje *nastanek*. Na tej stopnji se javna tema pojavi, ko organizacija ali javnost prizna pomembnost zaznanemu problemu, ki se razvije iz političnega, ekonomskega ali družbenega trenda. Teme na zgodnji stopnji še niso splošno znane in javne, kljub temu pa so določeni specialisti že pozorni nanje.
2. Druga stopnja, *pojavljanje in rast javne teme*, nastane, ko se razvije javno mnenje in se začrtajo linije. Pojavljanje in rast javne teme nastaneta med posamezniki in skupinami, ki imajo podobna stališča in bi lahko bili prizadeti na podoben način. Rast se pojavi tudi, ko množični mediji zaznajo javno temo in jo poskušajo približati svoji javnosti. Na tej stopnji je za organizacijo precej preprosto, da se proaktivno odzove in izkoristi medijsko zanimanje z intenzivno medijsko komunikacijo ter tako poskuša vsaj delno preprečiti ali omiliti nastajajoči problem, ki mu lahko sledi kriza.

3. Tretja stopnja, *organizacijska stopnja*, nastane, ko skupine začenjajo iskati rešitev konflikta. Na tej stopnji javna tema dozori do mere, ko jo je težko obvladovati, postane pa tudi trajna, razširjena in močna. Skupine pritiska lahko brezpogojno zahtevajo od organizacije, da problem sprejme in ga v skladu z njihovimi pritiski rešuje.
4. Ko javna tema doseže pozornost javnih organov, se seli v zadnjo stopnjo *rešitve*. Ko javna tema doseže to stopnjo, organizacije ne morejo več odločno vplivati na izid. Na tej točki obe strani upata na ugodne politične odločitve v zakonodaji, saj bodo imele vpliv na vse prizadete.

Hainsworth opozarja, da lahko obravnavanje javne teme spodleti na vsaki točki procesa zaradi številnih razlogov.

Slika 3.1: Življenjski cikel javne teme



Vir: Hainsworth in Meng v Regester in Larkin 2002: 37.

3.4.4 Modeli upravljanja javnih tem

Po definiranju javnih tem in prikazu razvoja menim, da je koristno, da se osredotočim na praktične vidike upravljanja javnih tem. V literaturi sicer najdemo različne tehnike, predstavila pa bom le nekatere.

Renfro (v Heath 1997: 86) je poudaril štiri aktivnosti pri upravljanju javnih tem. To so:

1. skrbno opazovanje za nastajajoče potencialne javne teme,
2. raziskovanje, analiziranje in predvidevanje javnih tem,
3. postavljanje prioritetenih javnih tem, ki smo jih identificirali v prvih dveh fazah,
4. razvoj strateških načrtov in načrtov delovanja oziroma akcijski načrt.

Široko sprejet je model Chasa in Jonesa Upravljanje javnih tem. Model sta razvila, da bi ponudila vodstvu podjetij način, s katerim lahko integrirajo različne funkcije v proces javno-političnega menedžmenta. Vključuje pet stopenj (v Gaunt in Ollenburger 1995: 206):

1. Ker se javne teme ne pojavijo čez noč, jih je možno *identificirati* že v času nastajanja. Ta prva stopnja, ki je analogna radarskemu sistemu, se začne z upoštevanjem trendov. Zgodnja identifikacija javnih tem je kritična za njihovo upravljanje. »Prej ko se organizacija vplete v analiziranje in obravnavanje določene javne teme, več ima možnosti.« (Tucker in Trumpfheller v Gaunt in Ollenburger 1995: 207) Moore (v Gaunt in Ollenburger 1995: 207) našteje sedem različnih tehnik za identificiranje javne teme:

- Javno temo lahko označi za pomembno predsednik uprave. Veliko predsednikov nameni precej časa za identificiranje tem, ki so pomembne za njih ali njihova podjetja.
- Druga tehnika, ki je skoraj tako pogosta kot prva, je osnovana na neformalnih pogovorih med menedžerji. Veliko podjetij ima letne sestanke vodstva, na katerih se raziščejo javno – politične teme v nastajanju.
- Tretja tehnika je strukturirano glasovanje vodstva z uporabo seznama javnih tem, ki jih pripravijo vnaprej. Vodstvo razvrsti teme po pomembnosti.
- Četrta tehnika je podobna tretji. Skupina uslužbencev dobi nalogo, da razvije javne teme in jim določi pomembnost. O tem pa kasneje razpravlja vodstvo.
- Pri peti tehniki so teme prvotno razvite v določenem oddelku, ki je odgovoren za identificiranje javnih tem.
- Šesta tehnika vključuje formalne preiskovalne procese, v katerih se uporabljajo »kaj če« vprašanja.
- Sedma tehnika vključuje pregledovanje medijskih vsebin, pri čemer smo pozorni na vsako diskusijo o dogodku ali ideji, ki se domnevno lahko sprevrže v trend.

Chase in Jones poudarita, da ko identificiramo potencialno temo, jo natančno pregledamo. Definiramo ključne deležnike, ki bi jih tema lahko zadevala, in določimo proizvode ali storitve organizacije, ki bi jih tema lahko oškodovala.

Moore (v Gaunt in Ollenburger 1995: 207) pojasnjuje, da je ob preiskovanju okolja za potencialne teme verjetno, da se jih pojavi več v vsakem časovnem obdobju, zato je treba razviti postopke identificiranja in postavljanja prioritet najpomembnejših problemov trenutni situaciji.

Prva stopnja Chasovega in Jonesovega modela ustreza dvema Lerbingerjevima (1997: 322), in sicer identifikacija javnih tem ter postavljanje prioritet. Tudi Hainsworth in Meng ločujeta dve stopnji: pregledovanje in spremljanje ter identifikacija in postavljanje prioritet (Heath 1997: 86). Pri spremljanju poudarita napovedovanje, kar pomeni ugotavljanja, ali: 1. se bo trend nadaljeval, stabiliziral, povečal ali zmanjšal svoj zagon, 2. se bodo pojavile spremembe v širini in globini medijske pokritosti, vladnih organov, aktivistov in drugih ekonomskih subjektov, 3. bo število ljudi, ki so naklonjeni oziroma nenaklonjeni določenemu stališču o problemu, zraslo ali upadlo, 4. se bo sprememba videla v številu, stopnji prepričanja, sestavi in vlogi mnenjskih voditeljev, 5. bodo takšni trendi vodili k zakonodajnim spremembam ali stran od njih.

Renfro (v Heath 1997: 91) pri identifikaciji problema predlaga, da med raziskovanjem uporabimo izvlečke, ki: 1. definirajo in razložijo problem, 2. raziščejo različne položaje, strani in možnosti kot tudi interesne skupine, 3. determinirajo naravo, časovnico in mehanizme potencialnih vplivov problema, 4. usmerijo pozornost k dodatnim virom analize, ki zadeva problem.

2. Po identificiranju in postavljanju prioritet nastajajočih tem je druga stopnja Chasovega in Jonesovega modela Upravljanja javnih tem analiza teme. Tiste teme, ki so najpomembnejše za organizacijo, so podvržene teoriji in raziskavam. Prva naloga analize problema je določitev izvora teme. To je težavno delo, saj malo tem nastane iz enega vira. Predlagata neodvisno študijo že obstoječih raziskav, da bi s tem določili, kaj mnenjski voditelji in vplivne publikacije menijo o temi. Po analizi preteklih raziskav in pregledu nove raziskave podjetja, naj bi imel menedžer jasno predstavo o izvoru in razvoju teme. Menedžer naj se osredotoči na podjetje in določi prednosti in

pomanjkljivosti podjetja ob obravnavi teme. Ker poskuša problem razumeti v globino, spremlja in analizira javno mnenje, medijske vsebine in zakonodajne trende, ki so povezani s temo. Ob upoštevanju vseh teh komponent mora menedžer izbrati primeren akcijski načrt.

3. V tretji stopnji, ki jo imenujeta *načrtovanje strategije*, se odločimo o glavnih smernicah odziva podjetja na izzive in priložnosti, ki jih ponuja tema. Načrtovanje strategije je izbira med skrbno izbranimi metodami in načrti, da bi dosegli dolgoročne načrte podjetja v očeh javno-političnih tem, izbira na podlagi pričakovanega učinka vsake metode zaposlovanja, stroškov, prihodkov in dobička (Chase v Heath 1997: 8). Chase in Jones navajata tri strategije, kako lahko podjetje upravlja spremembo ter se pri tem izogne, da bi postalo žrtev spremembe.
 - Prva strategija je strategija *reaktivne spremembe*, pri kateri se podjetje odloči, da se ne bo spremenilo. To je včasih učinkovito, ampak običajno nepripravljenost na spremembe pušča malo prostora pri zakonodajnih zadevah.
 - Druga je *prilagodljiva strategija*, ki kaže na odprtost podjetja za spremembe. Podjetje se prilagodi, preden so nesprejemljive reforme uzakonjene.
 - Zadnja strategija je strategija *dinamičnega odziva*. Ta predvideva in poskuša vplivati na smer javno-političnih odločitev s tem, ko se odloča, kako se bo razvijala javna tema. Strategija dinamičnega odziva omogoča organizaciji, da postane vodilni odločevalec sprememb.
4. Po izbiri načrta ali metode odziva na temo mora organizacija sprejeti politiko, ki podpira izbrano strategijo. To je četrta stopnja Chasovega in Jonesovega modela – *akcijski načrt*. V tej kritični fazi mora organizacija postaviti cilje ter določiti naloge, nato pa mora ustvariti specifične strategije, ki vodijo k doseganju ciljev. To vključuje organizacijska, politična, psihološka in ekonomska sredstva ter vire, ki jih bomo uporabili. Od te točke podjetje izpelje strategije in prizadevanje za temo postane javno.
5. Zadnja stopnja modela je *evalvacija rezultatov*. Tudi če je organizacija dosegla cilj svojega akcijskega načrta, še ni končala procesa upravljanja javne teme. Menedžerji morajo oceniti dejanske in načrtovane rezultate načrta in napisati poročilo izpeljave akcijskega načrta. Organizacija pa mora še naprej ocenjevati temo in iskati nadaljnje družbene, politične in ekonomske spremembe, ki bi jo lahko ponovno obudile.

Heath (1997: 87) pravi, da je upravljanje javnih tem najboljše konceptualizirano kot štiri nerazdružljive funkcije, ki funkcionirajo simultano in soodvisno: 1. strateško planiranje in upravljanje, 2. razvoj in izvedba standardov korporativne odgovornosti, 3. identifikacija, pregledovanje, spremljanje in analiza teme, 4. komunikacija v zvezi s temo. Brez vseh štirih funkcij upravljanje javnih tem ne more doseči svojega potenciala, ki je spodbujanje zaposlenih, da uveljavijo vpliv v imenu organizacije.

3.4.5 Pomen upravljanja javnih tem

Zaradi potenciala upravljanja javnih tem, da preusmeri politiko v svoj prid, organizacije vidijo upravljanje javnih tem kot bistveni del strateškega načrtovanja in temelj za korporativno preživetje. Hainsworth (v Gaunt in Ollenburger 1995: 201) poudari pomembnost upravljanja javnih tem:

»Ko govorimo o zakonodaji in regulaciji, so določene javne teme vedno rešene nekomu v prid in drugemu v škodo. Če je cilj korporativnega upravljanja čim večji dobiček in čim manj izgub ob družbenoodgovornem delovanju, je upravljanje javnih tem odločilen element v dolgoročnem korporativnem planiranju in upravljanju.«

Heath (1997: 88) pravi, da je upravljanje javnih tem upravljanje organizacijskih in skupnostnih virov skozi proces javne politike, da bi pospešili organizacijske interese in pravice ter poudarili, da imamo z deležniki vzajemne interese. Sodeluje v strateškem poslovnem planiranju možnosti, ki lahko spremenijo delovanje, proizvode ali storitve, in se zavzema za vzpostavitev vzajemnih interesov in doseganje skladnosti z deležniki. Naloga upravljanja javnih tem naj bi bila, da spodbuja podjetje k etični skladnosti s skupnostjo, k položaju za izkoriščanje, blaženje in negovanje družbenopolitičnih sprememb, saj se navezujejo na korporativno poslanstvo.

Zagovorniki upravljanja javnih tem pravijo, da je to ključno za strateško upravljanje v štirih smereh:

1. Sistematično identificiranje tem, pregledovanje, spremljanje in analiziranje zagotavljajo podjetjem, da prestrežejo javno mnenje, ko se šele oblikuje.
2. Pomaga organizacijam, da delujejo proaktivno, in ne reaktivno.
3. Oskrbuje menedžerje z obilico empiričnih in kvalitativnih analiz, da bi rešilo probleme korporativnega načrtovanja.

4. Dvosmerno komuniciranje lahko doseže deležnike v smeri, ki nakazuje sodelovanje in dolgoročnost, in ne kratkoročnost. Ni omejeno na periodična sporočila za medije, odnose z mediji in strategije za doseganje publicitete.

Tako tudi Pedja Ašanin Gole (v Serajnik Sraka 2005: 38) trdi, da je upravljanje javnih tem strateško dvosmerno simetrično komuniciranje, to je preventivno in proaktivno ravnanje organizacije, ki temelji na nenehnem analiziranju notranjega in zunanjega okolja, predvidevanju trendov ter zgodnjem ukrepanju in prevzemu pobude, sočasno pa je tudi sestavni del organizacijske družbene odgovornosti. Okolje je treba ne le poznati, ampak tudi razumeti interese različnih javnosti, ki delujejo v notranjem in zunanjem organizacijskem okolju. Poudari, da je za profesionalne odnose z javnostmi bistveno, da so vsi udeleženci v komunikacijskem procesu enakopravni. Hkrati pa priznava, da je *»polje odnosa ali polje komuniciranja bolje izkorišča tisti, ki to polje prvi definira, saj tisti, ki prvi aktivira neko temo v javnosti, ji da lastnost javne teme, to pa je aktivator prehoda neke skupine deležnikov (nejavnosti) v javnost. Javnosti se organizirajo okoli skupnih interesov, ki jih povzema javna tema. Če so javne teme kot potencialne nevarnosti ali priložnosti organizacije hitrejše od odzivov organizacije, javna tema lahko preraste v konfliktno ali celo krizno okoliščino.«*

Torej lahko zaključim, da so elementi upravljanja javnih tem skoraj vedno nujni del organizacijskega kriznega planiranja in komuniciranja. Tako sta za strokovnjake odnosov z javnostmi upravljanje javnih tem in krizno komuniciranje tesno povezana pojma, ki ju identificiramo tako v predkrizni kot tudi v nadaljnjih fazah krize.

4. DRUGI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: PRIPRAVA NA KRIZO

Priprava na krizo je pomemben temelj učinkovitega kriznega komuniciranja in upravljanja (Fink, Guth, Newsom, Pauchant & Mitroff v Heath 2001: 158). Večina vodilnih v podjetju je prezaposlenih s pritiski trga in se ne ukvarjajo še s tem, da bi pozorno načrtovali krize v prihodnosti. To pripelje do druge stopnje kriznega upravljanja: priprave na okoliščine, kadar preprečitev ni delovala. Organizacije, ki so sposobne predvideti potencialne krizne situacije, so se sposobne bolje pripraviti, oblikovati različne odgovore in odzive na njih. Ta pristop temelji na predpostavki, da se organizacijske krize pojavijo z določeno stopnjo predvidevanja. Predvidevanje lahko oblikujemo v načrt za osnovno strukturo kriznega menedžmenta, kar odločevalcem omogoča koncentracijo na nepričakovane elemente in dinamičen razvoj skozi

krizo. Aktivnosti in viri, ki zmanjšujejo negotovost med krizo, se navadno raziščejo med kriznim načrtovanjem.

Regester in Larkin (2002: 160) povzameta načrtovanje za upravljanje krize kot:

- opredelitev potencialnih kriznih situacij,
- oblikovanje politike organizacije za njihovo rešitev,
- formiranje strategij in taktik za upravljanje vsake potencialne krize,
- identificiranje, koga bo določena kriza prizadela,
- oblikovanje učinkovitih komunikacijskih kanalov za doseganje prizadetih, da bi s tem zmanjšali škodo za ugled organizacije,
- testiranje vseh zgoraj naštetih korakov.

Coombs (1999: 59) pa meni, da je temelj priprave na krizo zbiranje informacij. Med pripravo na krizo se organizacija pripravlja na soočenje s krizo, ki jo bo najverjetneje prizadela. Organizacije lahko delno upravljajo krizo s pomočjo šestih dejavnikov:

1. diagnosticiranje šibkih točk organizacije,
2. ocenjevanje možnih tipov krize,
3. izbira in priprava krizne skupine,
4. izbira in priprava govorca,
5. razvijanje kriznomenedžmentskega načrta,
6. pregled komunikacijskega sistema.

4.1 Diagnosticiranje šibkih točk organizacije

Organizacijo lahko prizadenejo različne potencialne krize. Seveda pa ima vsaka organizacija svoje specifične šibke točke, na katere mora biti še posebej pazljiva. Te šibke točke so lahko v funkciji industrije, velikosti, lokacije, dejavnosti, osebja in dejavnikov tveganj. Različne organizacije so občutljive za različne dejavnike, naloga kriznih menedžerjev pa je, da te šibke točke identificirajo in razvrstijo po pomembnosti. Šibke točke so zelo pomembne tudi pri razvijanju kriznomenedžmentskega načrta (Pauchant in Mitroff v Coombs 1999: 59).

Krizni menedžerji začnejo z naštevanjem vseh možnih potencialnih kriz in nadaljujejo z možganskimi nevihtami (brainstorming). Tako pridobijo še nove oblike potencialnih kriz ter na koncu zapišejo končni seznam vseh možnih kriz. Ko oblikujejo končni seznam, vsako posebej ocenijo z lestvico od 1 do 10 (kjer 1 pomeni najmanj možnosti za krizo in 10 največ)

za verjetnost in udarec (Fink v Coombs 1999: 60). Verjetnost pomeni možnosti, da se kriza zgodi, udarec pa je skupek celotne škode, ki jo kriza lahko prizadene organizaciji. Krizni menedžer nato pomnoži vrednosti verjetnosti in udarcev ter določi končni rezultat prizadetosti. Višji je rezultat, večja je potencialna škoda, ki jo bo kriza zadala organizaciji (Barton v Coombs, 1999: 60). Krizni menedžerji se morajo osredotočiti na krize z najvišjimi rezultati in te zapisati v kriznomenedžmentski načrt.

4.2 Ocenjevanje možnih tipov krize

Med krize lahko vključujemo nesreče, bojkote, potrese, eksplozije, kemična izlitja, govornice, smrti, tožbe, spolno nadlegovanje, preklice proizvodov, stavke, terorizem in drugo. Seznam potencialnih kriz je zelo dolg. Pomembno dejstvo, ki ga navaja Coombs (1999: 60), pa je, da se navadno organizacije v krizah ne soočajo z eno samo, temveč z večjim številom groženj. Različne krize zahtevajo različne krizne skupine in različne vplive na različne deležnike, prav tako pa tudi različne kriznokomunikacijske strategije.

Kljub temu da lahko naštejemo mnogo različnih tipov kriz, jih lahko razvrstimo v skupine po podobnostih (Coombs, Hazelton, Holladay in Chandler v Coombs 1999: 60), saj organizacija ne more pripraviti kriznomenedžmentskega načrta za vse potencialne krize. Lahko pa ga pripravi za vse večje tipe kriz, za katere je zelo verjetno, da se bo organizacija z njimi soočila. Po Lerbingerju (Lerbinger 1997: 57–245) ločimo naslednje vrste korporativnih kriz:

1. ***naravne katastrofe***, kot so potresi, tornadi, poplave, orkani, nevihte, plazovi in podobno;
2. ***tehnološke krize***: od modernih industrijskih let so krize, ki so povzročene z uporabo znanosti in tehnologije, po številu in posledicah večje kot naravne krize;
3. ***konfrontacijske krize***: namerno jih izzovejo nezadovoljni posamezniki ali skupine, ki nastopajo proti poslovnemu svetu, vladi in različnim interesnim skupinam, da bi bile njihove zahteve in pričakovanja sprejeti, v ekstremnih primerih celo iščejo radikalne spremembe v samem sistemu;
4. ***krize iz zlonamernosti***: takšne krize povzročijo teroristi, kriminalci in drugi, ki s kriminalnimi dejanji ali drugimi ekstremnimi taktikami izražajo sovražnost do podjetja, države ali gospodarskega sistema ali iščejo razne pridobitve; dejanja iz zlonamernosti so lahko zloraba izdelkov, podtikanje in razširjanje govoric;
5. ***krize izkrivljenih menedžerskih vrednot***: ta vrsta kriz je najbolj bistvena, saj daje smernice drugima dvema vrstama – krizam goljufij in slabega vodenja; gre za

vrednote, ki so v nasprotju z vsakdanjo moralno in etiko, vplivajo na načrte, cilje in učinkovitost organizacije;

6. **krize goljufije**: krize goljufij se pripetijo, kadar menedžment zamolči ali prikriva informacije o sebi in proizvodih v pogajanjih s potrošniki in drugimi;
7. **krize slabega vodenja**: gre za menedžersko neuspešnost, ker menedžerji ne upoštevajo etičnih kodeksov, zakonodaje in ker zavračajo kakršnokoli družbeno odgovornost; medije krize slabega vodenja še posebej privlačijo, imenujejo jih kar škandali.

4.3 Izbira in priprava krizne skupine

Sestavljanje krizne skupine je pomemben korak v kriznem načrtovanju. Ta skupina je koordinacijska struktura, oblikovana tako, da jo sestavljajo različni strokovnjaki za krizni menedžment. Tipično takšno skupino sestavljajo strokovnjaki za odnose z javnostmi, pravniki, varnostniki, visoki menedžment, določen krizni govorec, operativci in preostali s primernim znanjem in sposobnostmi. Tako je krizna skupina vsestransko funkcionalna skupina ljudi v organizaciji, ki je pripravljena na spopadanje s krizo.

Naloge krizne skupine so naslednje:

1. priprava kriznomenedžmentskega načrta,
2. izvajanje tega načrta,
3. reševanje vseh drugih problemov, ki v tem načrtu niso zajeti.

Krizna skupina oblikuje kriznomenedžmentski načrt na podlagi raziskovanja in pregleda vseh šibkih točk organizacije in vključi vse potencialne krize, ki so najbolj verjetne, da se bodo zgodile (Pauchant in Mitroff v Coombs 1999: 63). Druga pomembna naloga krizne skupine je izvajanje kriznomenedžmentskega načrta med vajami ali med resnično krizo. Seveda pa mora biti krizna skupina sposobna reševati tudi probleme, ki niso zajeti v kriznomenedžmentskem načrtu (Coombs 1999: 64). Krizna skupina se mora hitro odločati, ko se v času krize pojavijo vprašanja, ki jih krizni načrt ne pokriva. To je zagotovo ključno pri uspešnem spopadanju krizne skupine s krizo.

Ljudje, ki so izbrani za člane krizne skupine, morajo imeti lastnosti, ki odlikujejo dobre menedžerje, kot so odločnost, znanje z več področij, sposobnost reševanja problemov, sposobnost ohranitve mirne krvi ter sposobnost prevzetja odgovornosti. Prav tako pa morajo

zelo dobro poznati organizacijo in njeno poslovno področje. Regester in Larkin (2002: 168) predlagata, da krizna skupina vsebuje naslednje člane:

- **oseba z idejami** – inovativni član, ki ima nenehno nove ideje in predloge. Nekatere ideje so navadno nerealne, nekatere pa imajo pomembne prednosti. Zelo pomembno je, da vodja izbere realne predloge in druge zavrne, ne da bi s tem zatrl idejni tok tega člana.
- **komunikator** – član, ki poskrbi za tok informacij tako znotraj kot tudi zunaj skupine (ter ni nujno vodja skupine, kljub temu pa mora vodja imeti dobro razvite komunikacijske sposobnosti).
- **hudičev advokat** – prodajalec obsodb oziroma član, ki opozarja na negativne vidike vsake ideje ali rešitve.
- **knjižničar** – urejen in organiziran član, ki želi posnetke in zapise vsega ter jih uredi. Takšen član je bolj zadovoljen s takšno kot pa z odločevalsko vlogo. Seveda pa je ta funkcija kljub temu zelo pomembna.
- **humanist** – član, ki je usmerjen k ljudem. Njegovi predlogi se vedno osredotočijo na človeški vidik. V kriznih trenutkih je pomemben jasnovidec.

Krizna skupina naj bi bila reprezentativna za vse ravni in primarne komponente organizacije. Saj bodo posamezniki, ki jo sestavljajo, morali pripraviti krizne odgovore in jih upravljati. Dolžnosti bodo na primer vsebovale: identificiranje govorcev, koordiniranje informacijskega toka med krizo, pomagati pri kriznem odločanju, upravljanju medijev ter deležnikov. Dyer (v Williams in Olaniran 1998: 389) meni, da je krizna skupina uspešnejša, če obstaja široka vključitev osebja v razvoj kriznega načrta in implementacijo ter so krizne simulacije pogoste.

Takšna skupina naj bi se večkrat sestala, da pregleda in posodobi kriznomenedžmentski načrt, vadi pripravljene odgovore in prouči nove grožnje in da se člani lahko med seboj spoznajo. Krizna skupina naj bi se izučila tudi učinkovitega skupinskega odločanja, s posebnim poudarkom na odprtosti za informacije med kaotičnim in stresnim pritiskom krize. Krizna skupina naj bi zadostila trem pomembnim ciljem: oblikovanje krizne skupine, ki je odgovorna za krizno načrtovanje in upravljanje; zmanjševanje kriznega stresa in negotovosti; ločevanje funkcije kriznega menedžmenta od preostalih aktivnosti v organizaciji, da se lahko v primeru krizne situacije drugi zaposleni osredotočijo na čim hitrejšo vrnitev organizacije v normalno delovanje (Heath 2001: 158).

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

4.4 Izbira in priprava govorca

Govorec je glas organizacije med krizo in je zelo pomembna ter specializirana funkcija v krizni skupini. Slabo in nepopolno izurjen govorec je za organizacijo lahko zelo škodljiv, predvsem pa zelo neučinkovit. Izbira govorca in njegovo usposabljanje sta sestavljena iz identifikacije različnih nalog in znanja, sposobnosti in značilnosti, ki so povezane z nalogami.

4.4.1 Vloga govorca

Primarna odgovornost govorca je natančno in konsistentno podajanje sporočil o organizaciji (Carney in Jordan, Seitel v Coombs 1999: 71). Uradni govorec daje uradne izjave, naslovljene na medije in tudi na druge družbene skupine, če je to potrebno. Zelo pomembno je, da so sporočila organizacije konsistentna, kar pa ne pomeni, da jih ne more sporočiti več različnih govorcev. Če govorci delajo skupaj, lahko komunicirajo v en glas. To pomeni, da se morajo vse izjave med seboj podpirati in da si ne nasprotujejo. Gruban, Verčič, Zavrl (Gruban, Verčič, Zavrl 1997: 78) vztrajajo, da je naloga govorcev, da podajajo izključno resnico in ohranjajo komunikacijo čim bolj preprosto.

Uradni govorec medijem med krizo zagotavlja najnovejše informacije, pri tem pa ohranja komuniciranje v zastavljenih okvirih. Izbor govorcev je odvisen od krize in njene narave. Govorec je oseba, ki je primerno izkušena, predvsem na področju, kjer se je kriza zgodila. Priporočljivo je tudi, da 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). To ni nujno ne izvedenec za odnose z mediji (ki po navadi ni tehnični strokovnjak za krizno področje) in ne najvišji vodilni v organizaciji, mora pa biti strokovnjak na kriznem področju (Verčič, Zavrl, Rijavec 2002: 123). Odprta komunikacija je nujna, tako je manj možnosti, da se sprožijo nezaželene govorice in domnevanja.

4.4.2 Specifične naloge govorca v odnosu z mediji

Govorčeva osnovna naloga je do konca krize pravočasno in verodostojno obveščati novinarje ter strokovno odgovarjati na njihova vprašanja. Govorci so tisti posamezniki, ki organizacijo

prek medijev predstavljajo javnosti (Verčič, Zavrl in Rijavec 2002: 77). Sodelovanje z mediji vključuje poslušanje vprašanj in odgovarjanje nanje. Odgovarjanje na vprašanja medijev zahteva izredno hitro razmišljanje. Tako določeni krizni govorec navadno opravi dodatne treninge s področja odnosov z mediji in javnega nastopanja pred morebiti sovražnimi mediji.

Coombs (1999: 73–78) predstavi štiri specifična znanja, ki jih mora imeti govorec:

1. **prijeten videz pred kamerami;**
2. **učinkovito odgovarjanje na vprašanja** – gre za hitro obnovo informacij, ki so zbrane do določenega trenutka, ter natančno poslušanje in odgovarjanje na vprašanje, ki ga je novinar postavil;
3. **jasna predstavitev kriznih informacij**, ki se osredotoča na vsebino odgovora, saj morajo biti govorčevi odgovori jasni in natančni ter strukturirani in ne smejo vsebovati preveč tehničnih izrazov ali žargona;
4. **obvladovanje težkih vprašanj** – govorec mora biti sposoben razumeti karakteristike težkih vprašanj in nanje primerno odgovoriti.

Dilenschneider in Benson (v Williams in Olaniran 1988: 389) sta poudarila pomembnost dela z mediji med in pred krizno situacijo. Pravita, da je ob nastanku krize pomembno, da ti informacijski vratarji podjetje in njegovo osebje dojemajo kot zanesljive in verodostojne. Takšno percepcijo lahko dosežemo med krizo, je pa veliko lažje v primerih, ko je osnovno delo že bilo opravljeno ter ima podjetje že vzpostavljene pozitivne odnose z mediji.

Wilson (2002: 37) navaja, da mora biti komunikator v dajanju izjav medijem in tako posredno preostalim javnostim, popolnoma odkrit. Dejstvo je, da bo javnost slej ali prej izvedela, kakšne so razmere v podjetju, zato je bolje, da javnosti dejstva posreduje predstavnik podjetja. Izjava mora biti kratka in jedrnata, posredovalec informacij pa mora pogovor voditi in ga imeti pod nadzorom. Izjava mora biti ena in enotna, ne sme se zgoditi, da podjetje posreduje več izjav, ki so različne ali si celo nasprotujejo.

4.5 Razvijanje kriznega načrta

Temelj uspešnega kriznega menedžmenta je podroben, predvsem pa *uporaben* krizni načrt, ki naj bi vseboval informacije o potencialni krizi in naj ne bi bil predolg in preobširen (Coombs 1999: 78). Predvidevanje lahko oblikujemo v načrt za osnovno strukturo kriznega

menedžmenta, kar odločevalcem omogoča koncentracijo na nepričakovane elemente in dinamičen razvoj skozi krizo. Aktivnosti in viri, ki zmanjšujejo negotovost med krizo, se večinoma raziščejo med kriznim načrtovanjem. Priprava kriznega načrta je navadno sestavljena iz treh povezanih aktivnosti (Seeger, Sellnow in Ulmer v Heath 2001: 158):

1. **oblikovanje krizne skupine** (opisano že v točki 4.3 tega poglavja);
2. **oblikovanje vnaprej pripravljenih odgovorov in kontrolnih seznamov**: v krizni načrt vključimo kontrolne sezname (kontakte državnih in lokalnih regulativnih organov in nujne pomoči), odločitvene sheme, ublažitvene postopke in načrtovanje odzivov ter sporočil za medije, ki vsebujejo pomembne krizne informacije in kontakte (interne in eksterne vire za krizne odzive, kontakte dobaviteljev in strank, osnutke sporočil za medije, medijske adreme, informacije o strokovnjakih in sezname drugih pomembnih virov) (Dyer, Lukaszewski v Heath 2001: 159);
3. **zagotavljanje kriznih odzivov in blažilne sposobnosti**.

Coombs (1999: 79–83) navaja naslednje ključne komponente kriznega načrta: *naslovnica, uvod, priznanje* (s podpisi zaposlenih, da so krizni načrt natančno prebrali in ga tudi razumeli), *datumi preizkušanja načrta, naloge krizne skupine, seznam članov krizne skupine, ocenjevanje tveganj za krizo, poročilo o dogodku* (natančni podatki, kaj se je med krizo dogajalo), *primernost informacij, delovni dokument krizne skupine* (vsebuje določitev, katera javnost obdaja organizacijo, cilje komuniciranja, kateri cilji so bili dejansko doseženi, katera so komunikacijska sporočila in katera so bila dejansko skomunicirana idr.), *drugi seznam kontaktov* (določeni deležniki lahko pomagajo organizaciji z določenimi informacijami), *delovni dokument za komuniciranje z deležniki, nadaljevanje poslovnega načrta, krizni center za kontrolo, pokrizna evalvacija*.

Wilson (2002: 55) pa navaja šest točk kriznega načrta: *predstavitev in ozadje, krizni tim, opozorila in navodila* (vsi najpomembnejši kontakti tako članov kriznega tima kot tudi nekaterih zunanjih sodelavcev), *prvi koraki, sporočanje medijem* (potencialne izjave medijev, morebitna vprašanja in odgovori ter koraki za izvedbo novinarske konference) in *splošne informacije in kontakti*.

4.5.1 Pomen kriznega načrta

Krizni načrt je pravzaprav komunikacijski načrt. Nekateri krizni strokovnjaki (Barry in Fean-Banks v Coombs 1999: 79) ga imenujejo tudi kriznokomunikacijski načrt. Čeprav literatura s

področja odnosov z javnostmi enotno zagovarja razvoj kriznih načrtov, raziskovanje predlaga, da takšni načrti niso univerzalni. Fink (v Heath 2001: 159) je ugotovil, da ima samo približno 50 odstotkov podjetij Fortune 500, ki jih je raziskoval, takšne načrte. Guth (v Heath 2001: 159) je podobno ugotovil, da primanjkuje ustreznih kriznih načrtov, predvsem med manjšimi podjetji in tistimi, ki funkcije odnosov z javnostmi niso videla kot upravljavsko. Prav tako je v letu 1984 po navajanju Coombsa (1999: 79) razvit krizni načrt imelo samo 59 odstotkov pomembnejših ameriških podjetij.

Lerbinger (1997: 20) pravi, da je namen kriznega načrtovanja prepoznati in nasloviti toliko negotovosti in tveganj, kot je mogoče, da lahko menedžerji ob kriznem udarcu vzdržujejo nadzor nad delovanjem organizacije. Lerbinger opredeli naslednje cilje, ki naj bi jih načrt dosegel:

- Odstranitev negotovosti med krizo z načrtovanjem odzivnih aktivnosti, komunikacijskih postopkov in odgovornosti.
- Priskrbiti usmeritve za osebje, ki upravlja glavne krizne dogodke.
- Ponuditi usmeritve govorcem, ki komunicirajo z mediji in ključnimi javnostmi med krizo.
- Nakazati, katere dodatne reševalne in javne službe oz. njihovi viri ter osebje so na voljo organizaciji.

Nevarnost in tudi slabost uporabe kriznega načrta je, da daje nekaterim kriznim menedžerjem lažen občutek varnosti. Da se to ne bi zgodilo Coombs (1999: 83) predlaga tri dejstva:

- krizni načrt je splošen vodnik za delovanje v krizi in krizna skupina naj bi načrt prilagodila tako, da bi ustrezal dejanski krizi,
- krizni načrt je živ organizem, ki bi moral biti ažuriran vsaj dvakrat na leto,
- krizni načrt ima zelo nizko vrednost, če ni bil preizkušen, saj podjetje ni ugotovilo pomanjkljivosti in jih izboljšalo.

Številnim slovečim organizacijskim krizam (kot so Exxon-Valdezovo razlitje nafte, nesreča Challengerja, epizoda Bhopal – Union Carbide) je skupno pomanjkljivo krizno odzivanje. V teh primerih so dobro premišljeni krizni načrti in sposobnosti odzivanja skozi čas propadali, dokler niso bili več učinkoviti. Načrte naj bi podjetje posodabljal, pregledovalo, popravljalo in redno vadilo. Krizni načrt in sposobnost odzivov, ki propadata, sta lahko za organizacijo večja omejitev, kot če sploh nima kriznega načrta (Heath 2001: 159).

4.6 Pregled komunikacijskega sistema

V krizi je pomembno, da komunikacija poteka zelo hitro, tako v komuniciranju z zaposlenimi kot tudi z zunanjimi deležniki. Tako je pomembno, da določimo tudi, ali je kriznokomunikacijski sistem ustrezen in delujoč. Po navajanju Coombsa (1999: 84) naj bi imela vsaka organizacija kriznokontrolni center. Ta pokriva številne funkcije: je prostor, kjer se srečuje krizna skupina, ki odloča o korakih, kjer se zbirajo vse informacije, kamor povabimo medije in jim postrežemo z vsemi informacijami o krizi. V idealnih okoliščinah je kriznokontrolni center prostorsko ločen od drugih oddelkov v organizaciji in je namenjen izključno kriznemu upravljanju. Zaradi tega je tudi opremljen tako, da ustreza vsem merilom, ki jih krizna skupina potrebuje za delovanje. Tako naj vsebuje sobo za načrtovanje, kjer se krizna skupina srečuje, komunikacijski center za spremljanje informacij (televizijske sprejemnike, telefone, računalnike in internetno omrežje) ter sobo za srečanja z novinarji. Vse sobe in opremo je treba redno vzdrževati.

Komuniciranje z zaposlenimi v krizi je ključnega pomena in ga lahko poglobimo z intranetom. Intranet je zelo priporočljivo komunikacijsko orodje za krizo, saj lahko vsebino zelo hitro podajamo in spreminjamo, dodajamo nove informacije, obvestila in pozive. Za komunikacijo z zunanjimi deležniki lahko uporabimo internet, ki ima enake lastnosti kot intranet in je zelo dostopen. Zunanjim deležnikom lahko ponudimo informacije o organizaciji, omogočimo pa lahko tudi dvosmerno komunikacijo po elektronski pošti in informacijskem telefonu. Tako pospešimo reševanje nerešenih vprašanj in problemov, saj se večina avtorjev strinja, da sta dobro upravljanje in hitra prilagoditev organizacije v času krize lahko glavni prednosti organizacije v boju za svoj tržni delež.

5. TRETJI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: IZVEDBA

Uporaba vseh komponent priprave v krizi je ključen del kriznega upravljanja. Ne glede na to, ali je kriza simulirana ali realna, vključuje izvedbo enakih dejavnikov kriznega upravljanja, razlika je le v tem, da je rezultat realen, in ne samo hipotetičen.

5.1 Potek upravljanja krize

Večina avtorjev se strinja, da je najpomembnejši del izvedbe **hiter odziv** s pravim odgovorom. Predvsem zaradi dejstva, da se obnašanje vedno zgodi pred komunikacijo. Brezodzivnost ali neprimerno obnašanje ustvarja zmedo, in ne komunikacijo. Ena najpomembnejših strategij v odnosih z javnostmi in nalog svetovalca za odnose z javnostmi je pomagati vodstvu, da razume vpliv neprimerne ali slabo načrtovanega odziva na krizo. Prav tako pa komuniciranje v času krize pomeni svojevrsten izziv. Pri tem Coombs (1999: 113) opozarja, da se je treba v fazi obvladovanja in reševanja krize usmeriti na štiri različne teme:

1. **Prvotni odziv.** Pomemben je takojšnji odziv, konsistentna odprta, aktivna in verodostojna komunikacija z mediji in vsemi drugimi javnostmi. Prav tako pa poročanje o stanju in morebitnih ukrepih (evakuacija, prekuhavanje vode ipd.) in izražanje obžalovanja v primeru kakršnekoli škode ali žrtev.
2. **Upravljanje ugleda organizacije.** V krizi je vedno znova prisotna nevarnost, da bo škodila ugledu organizacije. Krizno komuniciranje lahko to škodo prepreči ali jo vsaj nekoliko zmanjša.
3. **Aktiviranje načrta poslovnih možnosti in normaliziranje delovanja organizacije.** Deležniki morajo vedeti, kdaj bo organizacija normalno delovala in katere možnosti bo uporabila do takrat. Tako morajo vedeti, ali je na primer tovarna zaprta ter kdaj in ali bo ponovno odprta, kje je alternativna pozicija in podobno.
4. **Nenehno in proaktivno komuniciranje.** V krizni situaciji je zelo pomembna proaktivna in pravočasna komunikacija z deležniki, zato mora krizna skupina nenehno obveščati deležnike o razvoju krize in odgovarjati na nove poizvedbe in vprašanja.

Lukaszewski (1999) opozarja, da imajo krize skupne številne kritične dimenzije. Ob slabi obravnavi lahko vsaka od njih prekine ali celo uniči najboljše napore pri upravljanju krize ter zmanjša preostale priložnosti za čim boljše razrešitev razmer, okrevanje in saniranje podjetja ter ohranjanje ugleda. V tem poglavju bom osvetlila šest izmed sedmih najpomembnejših dimenzij kriznokomunikacijskega upravljanja, ki jih Lukaszewski opredeljuje kot ključne pri

odzivanju na krizo.¹ Lukaszewski v **dimenziji poteka** osvetli, da ponovno pridobivanje naklonjenosti javnosti po kriznem udarcu zahteva najprej odločitve, ki lajšajo tesnobo skupnosti, obnovitev zaupanja v blagovno znamko, organizacijo, posameznika ali aktivnost in ponovno izgradnjo odnosov, predvsem z žrtvami. Hkrati pa je treba reducirati medijsko pokritost zgodbe, saj organizacija, ki je ustvarila krizno situacijo, dejansko deluje v smeri pričakovani skupnosti. Tako je razvil niz standardov obnašanja in v nadaljevanju je prikazan optimalni vrstni red, saj ni mogoče preskočiti nobenega koraka:

1. **Odkritost.** Takoj javno priznajte splošni javnosti, da se je kriza zgodila; da so ljudje in javno zaupanje prizadeti; da bo podjetje storilo vse za odpravo nastale situacije.
2. **Razlaga.** Hitro in kratko obrazložite, zakaj je problem nastal; spregovorite o tem, kako bo to vplivalo na prihodnje delovanje organizacije; brezpogojno se zavežite k sprotnemu posredovanju dodatnih informacij do razrešitve krize.
3. **Napoved.** Javno se zavežite in proučite specifične pozitivne korake, ki jih je treba narediti, naslovite problem in razrešite situacijo.
4. **Kesanje.** Ponavljajte obžalovanje, empatijo in sočustvovanje, celo zadrego; prevzemite primerno odgovornost.
5. **Posvetovanje.** Direktno se vključite in sodelujte z najbolj prizadetimi, da bi razvili trajnejšo rešitev, bolj zaželeno vedenje ter da bi ustvarili principe in pristope, ki bi preprečili nastanek podobnih problemov.
6. **Zaveza.** Javno obljubite, da se bo organizacija po svojih najboljših močeh potrudila, da se podobne situacije ne bodo več zgodile.
7. **Povrnitev.** Najdite pot za hitro povrnitev škode; presežite pričakovanja skupnosti in žrtev ter zahteve, ki so običajne v takšnih situacijah.

Walker (v White in Mazur 1995: 205) opozarja, da so organizacije navadno preveč reaktivne ob krizah, saj:

- Upravljajo pereče dogodke, krize ter situacije, in ne javne teme.
- Poskušajo upravljati del javne teme z malo znanja o njenem nastanku ali trendih.
- Javne teme označijo kot težave, in ne priložnosti.
- Upravljanje javnih tem opredelijo v političnem jeziku, poleg tega pa upravljanje tem začnejo potem, ko se te bile spolitizirane in ko so upravljaljske možnosti in verjetnost uspeha omejene in drage – večina ne investira v predvidevanje.

¹Lukaszewski (1999) opredeli sedem ključnih dimenzij kriznokomunikacijskega upravljanja: dimenzija poteka, dimenzija žrtev, dimenzija zaupanja in kredibilnosti, dimenzija obnašanja, dimenzija stroke in etična dimenzija, sedmo obravnavam v naslednjem poglavju z naslovom Četrty dejavnik kriznega upravljanja: učenje.

Pokrizna analiza, ki jo je opravil Lukaszewski (1999), je vključevala veliko podjetij, industrijskih panog in negativnih okoliščin. Z njo je opredelil vzorec nekoristnih obnašanj, s katerimi podjetje ne deluje v smeri obnavljanja ali ohranjanja ugleda, zaupanja in kredibilnosti. Negativni vedenjski vzorci, proti katerim mora podjetje oblikovati načrte, so: aroganca, brezskrbnost; minimiziranje žrtvinih potreb; prelaganje krivde; razširjanje situacije po nepotrebnem; neprimeren način izražanja; nedoslednost; podžigajoče izjave; nepripravljenost ali slaba pripravljenost; minimiziranje udarca; zamujene priložnosti za komuniciranje z vladnimi organizacijami, splošno javnostjo ali žrtvami; nepriznavanje odgovornosti ter povzročanje zmedenost žrtev.

5.2 Smernice komuniciranja

Podobno tudi drugi avtorji opozarjajo na **pomen komuniciranja ob kriznih dogodkih**. Tako so številni razvili smernice upravljanja in komuniciranja, v nadaljevanju navajam Heathove (Heath 2001: 163).

Tabela 5.1: Smernice kriznega upravljanja

SMERNICE KRIZNEGA UPRAVLJANJA
1. O krizi komuniciraj točno in odprto in ohrani odprtost do deležnikov.
2. Komuniciraj hitro, da ohraniš proaktiven odziv na krizo.
3. Ohrani fleksibilnost, ki je skladna z relativno stopnjo negotovosti in nejasnosti.
4. Pozorno spremljaj medijske objave in odzive različnih deležnikov.
5. Ohrani konsistentnost sporočila s kredibilnim določenim govorcem, navadno direktorjem.
6. Uporabi krizno skupino za koordinacijo in odločitve o kriznih odzivih.
7. Sodeluj v kriznem načrtovanju, da vzpostaviš in ohraniš sposobnost kriznega odziva.
8. Vzpostavi pozitivne odnose z deležniki in ugled organizacije pred krizo.

Vir: Heath 2001: 163.

Prejšnje raziskave so pokazale, da so uspešne organizacije tiste, ki komunicirajo odprto in točno s svojimi različnimi javnostmi, takoj po pojavu krize. Prikrivanje informacij ali neodkritost samo poslabša krizo, ko pride na dan celotna zgodba, kar je navadno neizogibno. Prej ko začne organizacija javno sporočati, bolj verjetno je, da se bo izognila negativni publiciteti.

Ko se zavest o krizi širi, deležniki zahtevajo odziv organizacije. Ta lahko vsebuje različne strategije, od zanikanja do opravičila in popravljanja.

Eden izmed ključnih deležnikov v krizni situaciji so **žrtve**. Lukaszewski (1999) poudarja, da imajo te posebno mišljenje in videnje situacije. Prav tako pa se njihovo obnašanje spremeni, bolj so se pripravljene izpostaviti in tudi same določijo čas, ko se ne zaznavajo več kot žrtve. Žrtve prehajajo prepoznavne periode, ko rešujejo situacijo, v kateri so se nenamerno znašle:

1. **perioda: prepoznanje udarca.** Žrtve doživljajo agonijo, iščejo vzrok, zakaj se je to zgodilo, in občutijo jezo, nezaupanje in strah. V tej periodi potrebujejo izražanje obžalovanja, vpletenost in podporo pri bolečini.
2. **perioda: iskanje povračila.** Žrtve občutijo, da prejeta pomoč ni primerna, iskrena in je prepozna ter se poskušajo maščevati oz. pridobiti povračilo. Zato potrebujejo priznanje svojega trpljenja, iskrenost organizacije, opravičilo glavnih v organizaciji in informacije o aktivnostih.
3. **perioda: strogo popačeno pomnjenje.** Žrtve občutijo, da nihče ne razume, kaj doživljajo, narašča občutek nemoči, hkrati pa so zelo zaskrbljene glede prihodnosti. Tako potrebujejo pomoč pri obnavljanju življenja, nenehno svetovanje in aktivnosti, ki se osredotočajo na rešitev.

Čeprav je potreben iskren in hiter odziv, pa morajo organizacije upoštevati, da so krizne situacije pogosto nejasne. Kot je opozoril Weick (v Heath 2001: 163), organizacije ne morejo biti prepričane, da se odzivajo najbolje možno, dokler ne uzakonijo strategij in ovrednotijo rezultatov. Zaradi nejasnosti so uspešne organizacije fleksibilne v svojih kriznih odzivih. Nenehno spremljajo svoje okolje, da bi določile, do katere stopnje njihovi krizni odzivi naslavlja potrebe njihovih različnih javnosti.

5.3 Nenehno spremljanje okolja

Moore opozarja, da morajo z razvojem **informacijske tehnologije** upravljavci razumeti dve spremembi, če želijo krize učinkovito upravljati: internetno globalizacijo in podizvajanje. Poudari, da nova tehnologija pretvarja čustva v komunikacijo in akcijo v učinkovitih novih načinih z dramatičnimi obeti za prihodnost. Tako tudi nenehno izboljšuje načine komuniciranja, kar se dogaja z veliko hitrostjo. To zmanjšuje časovno obdobje kriznih faz, torej nastanka, razširitve, zatona in okrevanja. Moore poudarja, da nastajajoča informacijska

tehnologija za praktike odnosom z javnostmi ne more pomeniti le novega spektra komunikacijskih orodij, saj poleg svojih lastnosti, kot so hitrost in dostopnost, konvergenca, doseg in sposobnost aktiviranja, pomeni tudi vir in prostor za govorice. Prav tako napoveduje, da bo vse več uporabnikov interneta v več državah proizvajalo več virov informacij, pri čemer bodo imeli manj časa za preverjanje svojih virov ali bili manj pripravljeni za to (Moore, 2004: 31–35).

Spremljanje medijskih objav je za organizacije odločilno. Hearit (v Heath 2001: 163) trdi, da novinarji pogosto pripisujejo krivdo in nedolžnost v svojih kriznih poročanjih, kar je antiteza objektivnosti zgodbe. Uspešne organizacije skrbno sledijo medijskem poročanju, da se lahko branijo ob posredovanju lažnih informacij.

5.4 Etična dimenzija

Pri kriznem upravljanju je pomembna moralna dimenzija. Poslovne organizacije in institucije morajo imeti vest in morajo delovati v smeri okrepitve javnega pričakovanja. Tako tudi žrtve zahtevajo določen delež etičnosti. Etična vprašanja zahtevajo moralni pogum, prav tako pa tudi zaprisego, ki je dovolj močna, da takoj začnemo uresničevati primerna dejanja. Delovanje po takšnem principu bo kljubovalo negativnemu udarcu v situaciji, ki jo splošna javnost, zaposleni in druge javnosti opredeljujejo kot nevšečno.

Lukaszewski (1999) naniza splet moralnih in etičnih vprašanj, kot so: kaj in kdaj je podjetje vedelo za krizo; katera so relevantna dejstva te situacije; je obstajal neposreden poskus, da bi našli resnico; kakšna alternativna dejanja so bile mogoča; kdo bi bil prizadet; kateri etični principi in standardi obnašanja so vključeni ali vprašljivi; kako bi se lahko temu izognili; so postavljena vsa etična vprašanja in podani vsi odgovori; so dejanja odkrita, poštena in resnicoljubna; ipd.

Je krizno komuniciranje sploh lahko etično? Po mnenju raziskovalcev Pauchanta in Mitroffa (v Guth in Marsh 2003: 409) je odgovor pritrdilen. Guth in Marsh (2003: 258) pa opozarjata, da etični kodeksi navadno izvirajo iz petih virov: mednarodnih skupin, družbe, poklicev, organizacij in posameznikov. Raziskovanje še ni dokončno odgovorilo na vprašanje, ali etično ravnanje pripomore k povečanju profita organizacije, vendar obstajajo vzorčni primeri, ki dokazujejo, da neetičnost prizadene organizacijo ter njen ugled. Avtorja tudi opozarjata, da

Smernice standardov stroke, ki jih je opredelila organizacija Public Relations Society of America (PRSA), ne vsebujejo načrtovanja komuniciranja v krizi, kljub temu pa je ena od profesionalnih vrednot resnicoljubnost.

5.5 Dimenzija pričakovanja stroke

Pogosto se pri evaluaciji kriznih situacij izpušča primerjava vedenjskih vzorcev in odzivov praktikov odnosov z javnostmi s standardi, ki jih postavlja ta stroka. Skupnostna pričakovanja, ki jih Lukaszewski (1999) opisuje v načinih obnašanja in etični dimenziji, so uporabna analitična orodja odzivanja praktika odnosov z javnostmi.

Nekatera glavna načela *Smernic standardov stroke*, ki jih je opredelila organizacija Public Relations Society of America (PRSA), vključujejo: ravnanje v skladu z javnim interesom, standarde poštenosti, pravičnosti obravnave javnosti, standarde resnicoljubnosti in nenamernega razširjanja lažnih in zavajajočih informacij.

Organizacija International Association of Business Communicators (IABC) pa opredeljuje *Etične smernice profesionalnih komunikatorjev*, ki vključujejo poštenost, nepristranskost in takojšnjo komunikacijo, razširjanje točnih informacij, upoštevanje kulturnih vrednot, nesodelovanje pri neetičnih nalogah, upoštevanje zakonov in javnih politik, varovanje zaupnih informacij in sočasno razkritje tistih, ki zadevajo dobro drugih, ter odkritost.

6. ČETRTI DEJAVNIK KRIZNEGA UPRAVLJANJA: UČENJE

Po krizi mora podjetje čim prej preiti v normalen tok življenja in poslovanja. Konec krize ne pomeni, da je takojšen učinek krize mimo in da se organizacija vrne k svojim vsakdanjim poslom. Krizno upravljanje odnosov z mediji se ne konča, ko podjetje izgine iz središča medijske pozornosti. Organizacija se mora naučiti izboljšati prizadevanja kriznega menedžmenta skozi evaluacijo.

Poleg tega pa je kriza »velika priložnost za učenje« (Pauchant in Mitroff v Coombs 1999: 135), ki ga je mogoče izpeljati skozi proces evaluacije prizadevanj kriznega menedžmenta. Tako krizni menedžerji uporabljajo evaluacijo v dveh različnih smereh. Prva raziskuje, kako je

organizacija opravila s krizo, gre torej za *evaluacijo izvedbe kriznega menedžmenta*, ki vključuje pregled učinkovitosti kriznega načrta in njegovo izvedbo (Barton, Newsom v Coombs 1999: 136). Druga smer evaluacije je *evaluacija kriznega udarca*, ki vključuje oceno dejanske škode, ki jo je povzročila kriza (Sen in Egelhoff v Coombs 1999: 136).

6.1 Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta

Izvedba kriznega menedžmenta je primarno povezana s kakovostjo 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). Vsi vidiki izvedbe kriznega menedžmenta morajo biti podvrženi evaluaciji, da se določi prava moč ali šibka točka organizacije (Coombs 1999: 136). Prvi proces v evaluaciji je *zbiranje podatkov*, temu pa sledi *evaluacija* zbranih podatkov.

Primarni vir krizne dokumentacije so poročila, delovni listi kriznomenedžmentskega načrta, delovni listi sodelovanja z deležniki in zapisane informacije, saj evaluacija podatkov nastane na podlagi teh poročil, povratnih informacij deležnikov in medijskega poročanja. Ko so podatki zbrani, sledi faza organiziranja podatkov za analizo. Nevarnost pri organizaciji podatkov za analizo je, da jih preveč posplošimo, zato Mitroff (v Coombs 1999: 137) predlaga naslednjo organizacijo v krizni evaluaciji podatkov: *tip krize, faze krize, sistem in deležniki*. Tako se lahko evaluacija podatkov primerja med različnimi tipi kriz, različnimi kriznimi fazami, sistemi ter deležniki in krizna skupina lahko izboljša svoje slabosti oz. slabosti kriznomenedžmentskega načrta v vsaki fazi posebej.

Evaluacija je torej proces, ki pomaga organizaciji, da spozna prednosti in slabosti kriznega načrta in krizne skupine. Evaluacija podatkov mora oceniti, kakšna je izvedba posameznih članov krizne skupine in kakšna je izvedba celotne krizne skupine.

6.2 Evaluacija kriznega udarca

Izvajanje kriznega upravljanja naj bi organizaciji pomagalo preprečevati nastanek škode, saj mora zaščititi najpomembnejše premoženje organizacije (ljudi, ugled in finance). Evaluacija izvedbe kriznega menedžmenta mora vključevati meritve faktorjev škode, ki vključujejo finančne, ugledne, človeške, medijske okvire in trajanje medijskega poročanja. Ocenitev vseh faktorjev škode omogoča meritve končnega udarca krize. Krizni menedžerji pa morajo

primerjati izid med narejeno projekcijo, če ne bi bili izvedeni nobeni ukrepi za upravljanje krize, in želenimi cilji krizne skupine. Tako lahko z ocenitvijo dejanske škode organizacija ugotovi, ali je bila izvedba krize za organizacijo pozitivna ali negativna (Coombs 1999: 139–143).

Lukaszewski (1999) pravi, da je v kriznih situacijah idealno, da organizacija načrtuje tudi učenje ob izvrševanju kriznih odgovorov in popravnih dejanj. Institucionalen spomin je kratek in kritični del vsakega procesa kriznega upravljanja je priprava pristopa naučenih lekcij, saj institucijo tako opomni na napake, slabosti, uspehe in zmage. Javno govorjenje o naučenih lekcijah je pomemben korporativen korak k pridobivanju javnega in internega odpuščanja. Tako Lukaszewski opredeli seznam elementov v vsaki krizni situaciji, ki bi jih morala vsaka organizacija proučiti po končani krizi. Med pomembne štejem: etiko, posledice delovanja, vprašanja, povezana z rešitvijo krize, pomembne vzorce s podobnih prejšnjih dogodkov, pomanjkljivosti v krizni strategiji, negativna/pozitivna presenečenja, nenamerne posledice, transparentnost ter odmike od odobrenih postopkov.

White in Mazur (1995: 211) poudarjata, da ima upravljanje krize učinke po koncu krize, saj bo obnašanje organizacije zapomnjeno in potencialno uporabljeno proti njej. Ko je kriza mimo, se organizacija sooči z nalogo ponovnega grajenja ugleda. Aktivnosti odnosov z javnostmi morajo tako biti načrtovane na podlagi točnih informacij o nastali škodi ter morajo biti naravnane dolgoročno, saj lahko le tako organizacija zgradi ugled, prepoznavnost in kredibilnost.

Uspešno upravljanje prihodnjih kriz pogosto temelji na namerno ustvarjenem institucionalnem spominu, na katerega praktik odnosov z javnostmi opozori vodilne v organizaciji. Naučene lekcije pokažejo organizaciji, kako predvidevati, ublažiti, mogoče tudi pomembno zmanjšati verjetnost, da bi se podobna situacija spet zgodila.

7. ŠTUDIJA PRIMERA – KRIZI OB GRADNJI PREDORA TROJANE

V zadnjem delu diplomskega dela osvetlim dva primera krizne situacije ob gradnji najdaljšega slovenskega dvocevnege avtocestnega predora – Trojane, katere naročnik je bilo podjetje DARS, d. d. Gre za krizi, ki sta različni tako po vzroku za nastanek kot tudi časovnem obdobju medijskega poročanja. V prvem primeru opazujem krizo, ki je nastala zaradi spleta okoliščin, podcenjevanja upravljanja javnih tem (»issue management«) ter ignoriranja opozorilnih znamenj pred začetkom krize, kasneje pa je kriznemu menedžmentu uspelo krizo zajezi ter s proaktivnim komuniciranjem pokazati, da delovanje družbe ni moteno oz. da situacija v določenih medijih ni bila realno predstavljena. Zaradi proaktivnosti in dolgoročne strategije na področju kriznega komuniciranja se pri drugi krizi pokaže uspešno krizno upravljanje krizne situacije, ki bi lahko prerasla v obsežno in uničujočo krizo za družbo DARS.

V nadaljevanju sledi predstavitev podjetja DARS, kasneje obravnavam prvo in drugo krizo ter ju v zaključku primerjam.

7.1 Predstavitev podjetja DARS, d. d.

DARS, Družba za avtoceste v Republiki Sloveniji, je delniška družba, ustanovljena z zakonom iz leta 1993 (ZDARS; Ur. l. RS št. 57/1993), ki organizira in vodi gradnjo in obnove avtocest in izvaja finančni inženiring (kot agent države) ter vzdržuje in upravlja avtoceste (kot koncesionar). V skladu z zakonom o spremembah in dopolnitvah zakona o družbi za avtoceste v Republiki Sloveniji (ZDARS - A, Ur. l. RS št. 126/2003) DARS, d. d.:

- opravlja v imenu in za račun Republike Slovenije naloge v zvezi s prostorskim načrtovanjem in umeščanjem avtocest v prostor in naloge v zvezi s pridobivanjem zemljišč in drugih nepremičnin za potrebe izgradnje avtocest;
- v svojem imenu in za račun Republike Slovenije opravlja naloge v zvezi z izgradnjo in obnavljanjem avtocest v skladu z nacionalnim programom izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji ter opravlja finančni inženiring sredstev, namenjenih za izgradnjo avtocest in odplačilo posojil, najetih za njihovo izgradnjo;
- v svojem imenu in za račun države razpolaga s tistimi nepremičninami in jih upravlja, ki so bile pridobljene v zvezi z gradnjo avtocest, pa niso bile v celoti uporabljene za njihovo izgradnjo ali niso v celoti potrebne za upravljanje in vzdrževanje avtocest v skladu z zakonom in predpisi, ki urejajo javne ceste in varnost cestnega prometa;
- upravlja in vzdržuje avtoceste.

Od 1. januarja 1994 DARS, d. d., deluje na sedežu v Celju in v izpostavi v Ljubljani. DARS, d. d., je bil vpisan v sodni register 7. 12. 1993 in je do 31. 12. 2003 imel status javnega podjetja v obliki delniške družbe. V skladu z zakonom (ZDARS-1; Ur. l. RS št. 20/04-UPB-1, uradno prečiščeno besedilo) ima DARS, d. d., s 1. 1. 2004 položaj delniške družbe kot gospodarske družbe. Skladno z zakonom in pripojitveno pogodbo, sklenjeno 29. 12. 2003, je DARS, d. d., kot prevzemna družba pripojila dotedanje javno podjetje Podjetje za vzdrževanje avtocest (PVAC, d. o. o.) in kot univerzalni pravni naslednik prevzete družbe je prevzela tudi vse zaposlene iz PVAC, d. o. o., kot prevzete družbe.

Republika Slovenija je 1. 1. 1994 s posebno pogodbo prenesla na DARS, d. d., upravljanje in vzdrževanje vseh zgrajenih avtocest in infrastrukturnih objektov ter naprav na njih. Država je tako prenesla na DARS, d. d., do takrat zgrajenih 198,8 km dvopasovnih in štiripasovnih avtocest in hitrih cest ter 67,5 km priključkov na njih. S to pogodbo je DARS, d. d., prevzel tudi obveznost pobiranja cestnine kot glavnega vira za upravljanje in vzdrževanje zgrajenih slovenskih avtocest in pomembnega vira za gradnjo novih avtocest.

Od začetka uresničevanja Nacionalnega programa izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji (NPIA), od 1. 1. 1994, do 31. 12. 2007 je bilo dograjenih in prometu predanih že 377,6 km dvopasovnih in štiripasovnih avtocest in hitrih cest ter drugih državnih cest ali več kot 50 odstotkov načrtovane dolžine cest, navedenih v Resoluciji o nacionalnem programu izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji iz leta 2004. V 14 letih uresničevanja nacionalnega avtocestnega programa smo torej v Sloveniji zgradili v povprečju 22 km novih avtocestnih povezav na leto, prej pa v 24 letih, to je od leta 1970 pa do začetka uresničevanja Nacionalnega programa izgradnje avtocest v letu 1994, v povprečju 8 km na leto.

Na dan 31. 12. 2006 DARS upravlja in vzdržuje skupaj 464,7 km štiripasovnih cest (411 km avtocest in 53,7 km hitrih cest) ter približno 130 km priključkov nanje.

Organi delniške družbe DARS so skupščina, nadzorni svet in uprava.

- Skupščino DARS-a, d. d., predstavlja Vlada Republike Slovenije, saj je družba DARS, d. d., v celoti v lasti Republike Slovenije.
- Nadzorni svet DARS-a, d. d., sestavlja do devet članov, od tega šest članov imenuje skupščina družbe, tri člane pa zaposleni v družbi.

- Poslovodstvo DARS-a, d. d., je do petčlanska uprava, ki jo sestavljajo predsednik uprave, namestnik predsednika uprave, pristojen predvsem za finance, finančni inženiring ter trženje, član uprave, pristojen predvsem za gradnjo in obnovo, član uprave, pristojen predvsem za vzdrževanje, ter delavski direktor – član uprave.

DARS, d. d., je družba, ki deklarirano deluje v javnem interesu in je odprta do javnosti.

Javne informacije so prosto dostopne. DARS, d. d., mora kot vir informacij poskrbeti za urejeno in vodeno posredovanje teh informacij novinarjem, pri čemer je tudi zakonsko zavezan organizirati službo za odnose z mediji, določiti odgovorno osebo ter sprejeti pravni akt, ki opredeljuje način dajanja informacij za javnost in dostop do javnih informacij (45. člen Zakona o medijih).

Odprtost komunikacijske politike je družba DARS deklarirala tudi v javni objavi na svoji spletni strani: »Vsi novinarji imajo pravico do dostopa do informacij pod enakimi pogoji. Novinarji in druge zainteresirane osebe lahko družbi DARS zastavljajo vprašanja, odgovore nanje in vprašanja pa lahko DARS, d. d., objavi na svojih spletnih straneh. Na pobudo novinarja se lahko novinar in DARS, d. d., dogovorita za predhodno avtorizacijo članka, za katerega želi novinar pridobiti informacije. V tem primeru se vprašanja novinarja in odgovori nanje lahko objavijo na spletnih straneh DARS-a, d. d., šele po objavi članka v mediju.« (Dars 2008: internet).

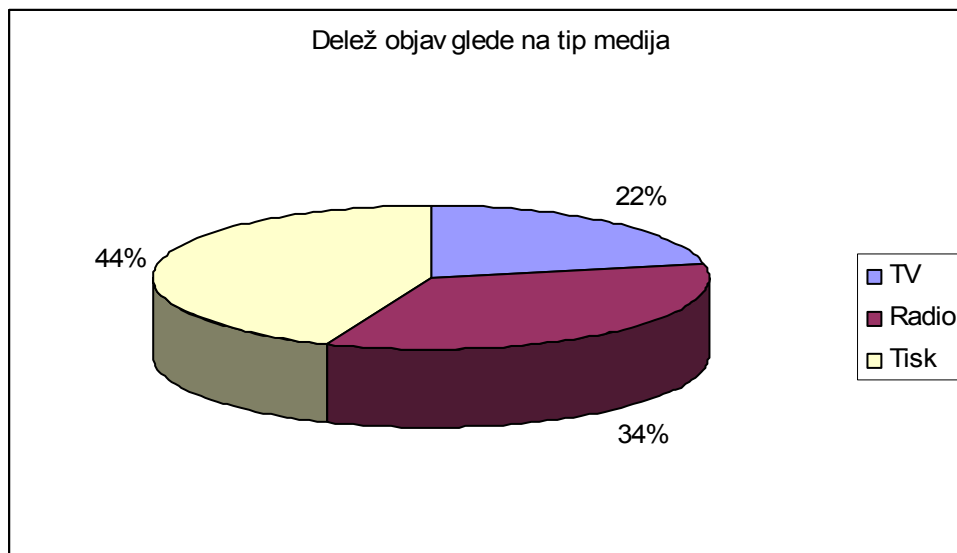
7.2 Kriza pri projektu Trojane v letu 2002

V letu 2002 so potekala obsežna gradbena dela na avtocestnem odseku Vranksko–Blagovica, natančneje obravnavam gradnjo predora Trojane. Gradnja je bila obsežna in zahtevna, hkrati pa je pomenila korak k povezavi celotne Slovenije z avtocestnim omrežjem, kar je eden od strateških državnih ciljev na tem področju. Za omenjeno gradnjo je naročnik, družba DARS, ki je v lasti države, na razpisu izbral izvajalca del, italijansko podjetje Ipsesa Grassetto. Kljub temu pa je naročnik tisti, na katerega se mediji obračajo ob vprašanjih o gradnji, saj je zanj odgovoren.

Kriza se nanaša na izgradnjo trojanskega predora in analiza medijskih objav o tem projektu je pripravljena na podlagi zbirke objav iz DARS-ovega arhiva od 30. 9. 2002 do 23. 10. 2002. V tem obdobju sem zasledila 64 objav, v katerih se je pojavil projekt Trojane. V omenjenem obdobju so največji delež poročanja opravili tiskani mediji (44 odstotkov), sledili so radijski

(34 odstotkov) ter televizijski mediji (22 odstotkov). Objav v spletnih medijih kliping ni zaznal (slovenske spletne strani v opazovanem obdobju so bile le: STA, Morel, 24ur.com in rtv slo.si, torej v teh letih niso bile prisotne v takšnem obsegu kot danes, tako tudi kliping ni spremljal obstoječih strani).

Graf 7. 1: Delež objav glede na tip medija (2002)



7.2.1 Nastanek krizne situacije pri projektu Trojane v letu 2002

V ponedeljek, 26. avgusta 2002, je DARS na svoji spletni strani objavil naslednje sporočilo za javnost:

Pri gradnji predora Trojane prišlo do deformacij primarne predorske obloge

Pri gradnji predora Trojane, na avtocestnem odseku Vransko–Blagovica, je v preteklih dneh prišlo, zaradi pritiskov hribine, do večjih deformacij primarne predorske obloge. Do deformacij je prišlo na zahodni strani predora (iz smeri Ljubljane proti Celju) v prvemu prečniku med obema predorskima cevema (povezovalnem predoru med obema predorskima cevema oz. v t. i. »odstavni niši«), kjer je povečan izkopni profil, približno 500 metrov od vhoda v predor. Nad mestom, kjer je prišlo do deformacij, znaša nadkritje okoli 100 m. Na površini nad območjem deformacij ni zaznati posedkov, območje nad temi delovišči ni poseljeno. Gradbena dela so na tem delu predora zaenkrat ustavljena.

Zaradi pritiska hribine se deformacije pri gradnji predorov sicer ves čas pojavljajo in so predvidene tudi s projektom za gradnjo predora Trojane. Deformacije primarne predorske obloge so neizbežne, nujne in v omejenem obsegu tudi koristne zaradi aktiviranja primarne podgradnje in mobilizacije samonosilnosti hribine. Do deformacij v levi in desni cevi predora Trojane, gledano iz smeri Ljubljane proti Celju, je prišlo navkljub dodatnim ukrepom za njihovo »omilitev« (dodatno sidranje, debelejša in daljša sidra ipd.). Deformacije so zaradi pritiskov hribine naraščale in tudi presegle predvidene deformacijske tolerance. Prišlo je do takih poškodb primarne obloge, da le-ta ni več opravljala svoje funkcije in je bila njena statična funkcija ogrožena.

Na mestu deformacij je bila v večjem delu predvidena hribinska kategorija C3 po avstrijskem standardu ÖNORM B2203 z deformacijsko toleranco do 40 cm. Z dnevnimi geotehničnimi meritvami pa so bile mestoma izmerjene deformacije predorske

obloge tudi do 100 cm. Glavni vzrok povečanja deformacij so zahtevni geološko geotehnični pogoji: struktura, plastovitost, gladke medploskovne drsine, zaostale tektonske napetosti, povečan izkopni profil itn. V splošnem sicer geološko geotehnične razmere tudi v tem področju bistveno ne odstopajo od predvidenih.

Izvajalec del, Impresa Grassetto, v skladu z navodili Geotehničnega sveta in projektantov, prof. dr. Jakoba Likarja (Inštitut za rudarstvo, geotehniko in okolje) in dr. Petra Schuberta (iC Consulenti iz Dunaja), izvaja ukrepe za reprofiliranje predora (odstranitev stare primarne podgradnje, ki je ali preveč poškodovana ali pa se nahaja v profilu predvidenega notranjega betonskega oboka z novo enako ali ojačeno primarno podgradnjo) na mestu, kjer je prišlo do deformacij.

(Dars 2002c: internet).

V sporočilu družba navaja, da je prišlo do deformacij primarne predorske obloge, in sicer zaradi pritiskov hribine. Prav tako pojasni, da na površini nad območjem deformacij ni zaznati posedkov in da območje nad temi delovišči ni poseljeno. V nadaljevanju je zapisano, da so gradbena dela na tem delu predora ustavljena ter da se izvajajo ukrepi za reprofiliranje predora. Ob sporočilu za javnost je družba objavila tudi obsežno fotografsko gradivo o deformacijah primarne betonske obloge.

Ker je za preprečitev morebitne krize ključno, da so takšni dogodki predvideni, saj se pogosto pojavljajo pri gradnji predorov, pa družba že v sporočilu navede: *»Zaradi pritiska hribine se deformacije pri gradnji predorov sicer ves čas pojavljajo in so predvidene tudi s projektom za gradnjo predora Trojane. Deformacije primarne predorske obloge so neizbežne, nujne in v omejenem obsegu tudi koristne zaradi aktiviranja primarne podgradnje in mobilizacije samonosilnosti hribine«* (Dars 2002c: internet).

V pogovoru s Pedjo Ašaninom Goletom, takratnem direktorju področja za komuniciranje in strateški marketing na DARS-u, v okviru katerega je delovala tudi služba za poslovno komuniciranje, sogovornik pojasnjuje, da sporočila za medije niso razposlali ključnim medijem, kot je bila ob takšnih situacijah ustaljena praksa družbe, saj je po njegovih besedah ni šlo za povsem nepričakovane zaplete pri gradnji, ker se bili predvideni s projektom za izvedbo, deformacije pri podzemnih gradnjah (predorih, rudnikih ipd.) se namreč dogajajo zelo pogosto. Ob tem dodaja, da je avgust sicer *»čas medijskih kislih kumaric«*, novinarji, ki so bili sicer specializirani za področje prometne infrastrukture in so redno spremljali gradnjo avtocest pa so bili na poletnih počitnicah, prav tako tudi vodja DARS-ove službe za poslovno komuniciranje. Vsebine navedenega sporočila za javnost, objavljenega na takrat sicer zelo obiskanih spletnih straneh DARS-a, mediji niso objavili.

Po skoraj mesecu dni, natančneje 23. septembra 2002, sta novinarki Dnevnika poslali obsežna vprašanja službi za poslovno komuniciranje, v katerih sprašujeta po nepredvidenih **posedanjih** predora Trojane: »Najprej bi radi vedeli, ali držijo informacije, da je prišlo v poletnih mesecih do nepredvidenega **posedanja** v predoru Trojane? Če da, nas zanima, kdaj natančno se je začelo **posedanje** in za koliko (centimetrov) je **posedanje** večje, kot je predvideval projekt, ter kolikšno **posedanje** je projekt sploh predvideval?« (Celotna vprašanja so v prilogi št. 1 diplomskega dela.)

DARS-ova služba za poslovno komuniciranje se je pri svojih odgovorih naslonila prav na tako zastavljena vprašanja in sintagmo »nepredvideno posedanje«, kot je razvidno iz odgovorov na novinarska vprašanja: »**Pri gradnji predora Trojane ni prišlo do nikakršnih nepredvidenih posedanj, še zlasti ne do takšnih, ki jih projekt ni predvideval (predvideni diferenčni posedki so do 4 cm, največji dejanski posedki pa so do 3 cm) ... S tem smo odgovorili na večji del vaših vprašanj**« (Dars 2002b: internet).

Ker so v DARS-ovi službi za poslovno komuniciranje vseeno predvidevali, kaj je bistvo, o katerem želita novinarki izvedeti več informacij, so jima v nadaljevanju pripravili obsežen odgovor o tem, kaj se je pri gradnji predora zgodilo: »Res pa je, da je gradnja predorov nedvomno najbolj zahtevna gradnja sploh in da se zaradi pritiska hribine deformacije pri gradnji vseh predorov pojavljajo vseskozi, kar je predvideno tudi s projekti. Tudi pri gradnji predora Trojane, kot smo zapisali v sporočilu za javnost z dne 26. 8. 2002, **prihaja zaradi pritiskov hribine do s projektom predvidenih deformacij primarne predorske obloge**. Večja tovrstna deformacija primarne predorske obloge je nastala v drugi polovici avgusta 2002, na zahodnem delovišču (iz ljubljanske smeri) v odstavni niši – prvemu prečniku med obema predorskima cevema (povezovalnem predoru med obema predorskima cevema), pribl. 500 metrov od vhoda v predor, na stičišču predorske cevi in prečnika (odstavne niše) med cevema, kjer je povečan izkopni profil. Območja zahodnih delovišč so v območju, kjer znaša nadkritje okoli 100 m. **Na površini nad območjem zahodnih delovišč nismo zaznali posedkov, območje nad temi delovišči ni poseljeno**« (Dars 2002b: internet). Odgovori se nadaljujejo z izčrpnim opisom tehnologije gradnje, t. i. nove avstrijske metode (NATM), ukrepov izvajalca, o sodelujočih strokovnjakih in trenutnih delih (odgovori so v prilogi št. 1 diplomskega dela). Ob tem Pedja Ašanin Gole opozarja, da je problematika izgradnje avtocest in še posebej predorov izredno zahtevna, zato so že ob zagonu nacionalnega programa izgradnje avtocest v letu 1994 izoblikovali prakso odprtih odnosov z mediji, v okviru tega pa so med drugimi dogodki za medije vsako leto organizirali tri do štiri terenske,

t. i. potujoče novinarske konference z ogledi poteka gradnje in izvajanja posameznih del, na katerih so novinarje sproti informirali, osvetljevali tehnično izrazoslovje ter jim omogočali pogovore s strokovnjaki s tega področja iz različnih organizacij, ne le z DARS-a. Nacionalni program izgradnje avtocest je namreč od vsega začetka uresničevanja največji slovenski investicijski gospodarski projekt, ki je ob tem financiran iz javnih sredstev, zato so se takrat v družbi odločili za pregledne, načrtovane in proaktivne odnose z mediji, s čimer so želeli doseči tudi razumevanje in sprejemljivost projekta v javnosti. Takšna komunikacijska strategija je bila zapisana tako v sprejeti komunikacijski strategiji² kot tudi v vseh letnih komunikacijskih programih Darsa.

Isti dan po prejemu novinarskih vprašanj je Pedja Ašanin Gole vzpostavil stik z novinarkama in jima obrazložil razmere ter ju povabil, da z vodjo službe za poslovno komuniciranje obiščeta gradbišče predora. Oglada gradbišča predora se je udeležila ena od novinark skupaj s fotoreporterjem Dnevnika, in sicer 24. septembra 2002.

Na novinarska vprašanja je DARS novinarkama odgovoril 25. septembra 2002, v skladu z že omenjeno deklarirano odprto politiko komuniciranja, ki je objavljena tudi na DARS-ovih spletnih straneh (Dars 2008: internet)³, pa je DARS-ova služba za poslovno komuniciranje novinarska vprašanja in odgovore na njih isti dan objavila tudi na spletnih straneh družbe.

Ta korak je pomenil dodatni razdor med Dnevnikom in DARS-om, saj sta novinarki želeli t. i. ekskluzivno zgodbo, torej krizno situacijo, ki je po novinarskih merilih primerna za naslovno zgodbo. Po besedah Pedje Ašanina Goleta se je naslednji dan, 26. septembra, v večernih urah oglasil odgovorni urednik Dnevnika in tako kot novinarki prej je tudi on izrazil nestrinjanje z objavo novinarskih vprašanj in odgovorov nanje na spletnih straneh DARS-a, preden Dnevnik ne objavi o tem prispevka, saj naj bi bila po njegovem to »kršitev novinarske pravice do ekskluzive« ter kršitev »avtorskih pravic« (novinarkinih vprašanj). Zato je DARS-ov direktor

²Ašanin Gole, Pedja (2003): *Strateški načrt komuniciranja programa pospešene izgradnje slovenskih avtocest*. Ljubljana, Republiška uprava za ceste, Cestni inženiring.

Ašanin Gole, Pedja, Manca Šetina Miklič in Natalija Cvik (2006): *Strateški načrt odnosov z javnostmi ob uresničevanju Nacionalnega programa izgradnje avtocest*. Ljubljana, DARS, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za promet in zveze.

³»Vsi novinarji imajo pravico do dostopa do informacij pod enakimi pogoji. Novinarji in druge zainteresirane osebe lahko družbi DARS zastavljajo vprašanja, odgovore nanje in vprašanja sama pa lahko DARS, d. d., objavi na svojih spletnih straneh. Na pobudo novinarja se lahko novinar in DARS, d. d. dogovorita za predhodno avtorizacijo članka, za katerega želi novinar pridobiti informacije. V tem primeru se vprašanja novinarja in odgovori nanje lahko objavijo na spletnih straneh DARS, d. d., šele po objavi članka v mediju.« (Dars 2008: internet)

za komuniciranje in strateški marketing naslednji dan, 27. septembra, v jutranjih urah umaknil novinarska vprašanja in DARS-ove odgovore nanje z DARS-ovih spletnih strani. Novinarska vprašanja in odgovori na njih so bili na spletnih straneh spet objavljeni na dan objave zgodbe v časopisu Dnevnik v ponedeljek, 30. septembra 2002.

Ob tem naj opozorim še na ključno dejstvo, da je 30. septembra 2002, na dan objave prvega novinarskega prispevka o »rušenju Trojan« v časopisu Dnevnik, s katerim se je javno začela ta medijska krizna situacija, časopis Dnevnik izšel v »novi, sodobni grafični podobi«, kot navajajo na svoji spletni strani (Dnevnik 2008: internet). Kot zahtevajo tržne razmere, pa prenavo časopisov navadno spremlja udarna naslovna zgodba, saj bralci in strokovnjaki za medije presojujejo prenavo predvsem ob prvem izidu prenovljene izdaje časopisa.

Tako je v ponedeljek, 30. septembra 2002, Dnevnik izšel z naslovno zgodbo z naslovom Predor pod Trojanami se ruši (celoten prispevek je v prilogi št. 2 diplomskega dela), ki se je nato nadaljevala na celotni drugi strani časopisa. Prispevek je DARS-u izrazito nenaklonjen, poleg tega pa vsaj v treh točkah negativno poroča o DARS-u, in sicer navaja, da »v DARS-u vztrajajo, da ne gre za nepredvidene dogodke in se sklicujejo na t. i. novo avstrijsko metodo /.../ Čeprav je jasno, da ni mogoče vnaprej predvideti vseh geoloških pogojev, se zastavlja vprašanje, ali je imel projektant res na voljo dovolj dobre raziskave terena, kot je še pred začetkom izkopa zatrjeval Dars /.../ Na Dars letijo očitki, da poskuša problem minimalizirati, na primer s tem, da v svojih pojasnilih ne omenja besede porušenje, čeprav je Darsov inženir (DDC) v svojem poročilu že 26. avgusta zapisal, da je prišlo do porušitve desnega boka« (Vuković in Rankov 2002b).

Prispevek označujem kot začetek krize, k temu pa je nedvomno pripomogel tudi DARS. Družba je zaznala opozorilna znamenja krize, vendar jih je poskušala neustrezno preprečiti, s čimer se je kriza le poglobila (torej z objavo novinarskih vprašanj in odgovorov nanje na svoji internetni strani še pred njihovo objavo v Dnevniku).

7.2.2 Razvoj krize pri projektu Trojane v letu 2002

Na pobudo takratnega DARS-ovega direktorja za komuniciranje in strateški marketing so se takoj po objavi omenjenega članka, 30. septembra 2002, v dopoldanskih urah sestali takratni predsednik uprave družbe, direktor za tehnično pripravo in izvedbo del ter direktor za pravne

zadeve (»krizni tim«) ter skupaj z direktorjem za komuniciranje in strateški marketing analizirali objavo v Dnevniku in se dogovorili za nadaljnje korake.

Odločili so se za takojšen sklic novinarske konference ob 13. uri na gradbišču trojanskega predora. Nanjo so pisno in telefonsko povabili vse glavne medije, vključno z novinarkama Dnevnika. Govorci na tej novinarski konferenci so bili poleg predstavnikov DARS-a (direktor za komuniciranje in strateški marketing, direktor za tehnično pripravo in izvedbo del) tudi različni strokovnjaki, in sicer odgovorni projektant trojanskega predora in hkrati takratni direktor družbe Irigo Consulting, direktor avtocestnega projekta Trojane iz DDC, ki je izvajal inženiring in nadzor nad izvedbo del v predoru, ter predsednika DARS-ovega geotehničnega sveta, ki so ga sestavljali univerzitetni profesorji obeh slovenskih gradbenih fakultet ter dunajske tehniške univerze. Tako so vključili t. i. tretjo stran, ki ni bila povezana z družbo, s čimer so zagotovili neodvisno strokovno mnenje. V okviru novinarske konference so si novinarji na mestu samem ogledali predor in videli, da ni porušen, kot je bilo navedeno v Dnevnikovem prispevku. Novinarji Dnevnika se novinarske konference niso udeležili.

V skladu s tem sta zvečer sledili objavi v osrednjih informativnih oddajah na POP TV-ju in TV Slovenija 1. Tako POP TV poroča: *»V javnosti so se danes pojavile osupljive informacije, da se v predoru pod Trojanami hudo zapleta z gradnjo. Predor naj bi se rušil, zato naj bi celo ustavili dela. Mi smo domneve preverili in ugotovili, da v predoru Trojane dela potekajo povsem običajno«* (Oštir 2002a). Poleg tega so navedli tudi izjavo projektanta predora dr. Jakoba Likarja: *»Predor se ne ruši, povečane deformacije ste videli, kje so. Tam se zdaj profilirajo, delno bodo tudi sanirali in stvar je pod kontrolo«* (Oštir 2002a). Nevtralno poročanje o krizi je bilo zaslediti tudi v osrednji informativni oddaji na TV Slovenija 1.

Oba omenjena medija sta vključila tudi vprašanje o tem, ali so ta dela predvidena v obstoječi pogodbi, in sicer je za TV Slovenija 1 DARS-ov takratni direktor za komuniciranje in strateški marketing Pedja Ašanin Gole izjavil: *»Ne gre za nobena 'nepredvidena dela', ampak za 'več dela'.*« Pojasnil je tudi razliko med njima: *»Rang vrednosti 'več del' je recimo 8 milijonov tolarjev, rang vrednosti 'nepredvidenih del', ki si jih izvajalec očitno želi, je cirka 700 ali 800 milijonov tolarjev, za to gre pri celi zgodbi«* (Kočar 2002). Pri tem Pedja Ašanin Gole opozarja, da je v klipingu napačno navedeno, da gre za 8 milijard tolarjev – dejansko bi moralo biti milijonov tolarjev.

V naslednjih treh dneh so o krizi poročali še Finance, Večer, Primorski dnevnik, Novi tednik. Prav vsi mediji so demantirali, da bi se predor Trojane rušil, in predvsem nadaljevali

poročanje o vprašanju, ali je gradnja znotraj finančnih okvirov pogodbe. DARS je podal tudi mnenje, da gre očitno za poskus medijskega pritiska izvajalca del na investitorja. Tako je Večer poročal: *»... vse skupaj pa po mnenju uprave Darsa diši po poskusu medijskega pritiska izvajalca del na investitorja. /.../ Po zagotovilih članov uprave Darsa ostaja gradnja predora Trojanje kljub temu dogodku znotraj dogovorjenih finančnih okvirov in se tudi časovno najverjetneje sploh ne bo podaljšala«* (Lednik 2002).

DARS-ov demanti oz. odgovor na članek Predor pod Trojanami se ruši je Dnevnik objavil šele v sredo, 2. oktobra. Istega dne je DARS prejel dodatna vprašanja istih novinark Dnevnika o dopolnitvah projekta zaradi deformacij, na katere je DARS-ova služba za poslovno komuniciranje odgovorila, 3. oktobra pa je Dnevnik objavil članek z naslovom Sanacija Trojan brez pisnega soglasja, torej je nadaljeval nenaklonjeno poročanje.

4. in 5. oktobra se je medijsko poročanje rahlo povečalo, saj je inšpektor za rudarstvo prepovedal nadaljnji izkop predora pod Trojanami. V omenjenih dneh so mediji poročali o predoru in varnostnem ukrepu, in sicer v oddaji Odmevi na TV Slovenija 1: *»Republiški inšpektor za rudarstvo je prepovedal nadaljnje izkopavanje trojanskega predora z ljubljanske smeri, ki bo s 5600 metri najdaljši dvocevni predor v Sloveniji. Pri gradnji predorov je Inšpektorat s takšnim ukrepom posredoval prvič, velja pa do konca sanacije razmer. Izvajalci so sicer zaradi večjih poškodb predorske obloge in s tem zožitve cevi na nekaterih delih sanacijo začeli že sredi avgusta, ko so tudi prekinili izkopavanje«* (Koren 2002).

Dnevnik je o tem obsežno poročal, poleg tega pa je v prispevku, objavljenem 4. oktobra, razširil krizo na druge teme, in sicer začetek vrtanja predora Dekani. Tako sta v prispevku z naslovom Milijarde za cestarske udarnike Dnevnikovi novinarki navedli: *»Dars je naročilo sredi avgusta dodelil podjetju SCT, čeprav je njegova cena v nekaj mesecih od objave prvega razveljavljenega razpisa narasla za kar dobrih 70 odstotkov«* (Vuković in Rankov 2002a). Kljub temu pa v klipingu ni zaznati, da bi drugi mediji sledili njuni zgodbi.

Sorazmerno pozno, 5. oktobra, se je v poročanje vključil tudi Radio Slovenija. Novinar se je direktno pogovarjal s strokovnjaki, natančneje z odgovornim projektantom predora, ter objavil prispevek, ki ga je končal s sržem problema: *»Težave bodo podražile gradnjo, pri tem pa ni vseeno, kako bodo dela opredeljena. Odstranjevanje oboka in ponovna vzpostavitev zahtevanega profila predora je projektant predvidel v projektu, zato je Dars ta dela vključil v*

razpis, izvajalec, italijanski Grassetto, pa je v ponudbi za ta dela moral navesti njegovo ceno. Zato Dars vztraja, da gre za reprofilacijo predora, medtem ko skuša Grassetto doseči, da bi dela opredelili kot dodatna dela, kjer pa cena ni določena v izvajalski pogodbi, zato bi bila stvar pogajanj med izvajalcem in investitorjem. Bistvo torej ni v terminologiji kot mislijo nekateri, temveč v ceni» (Krajnc 2002).

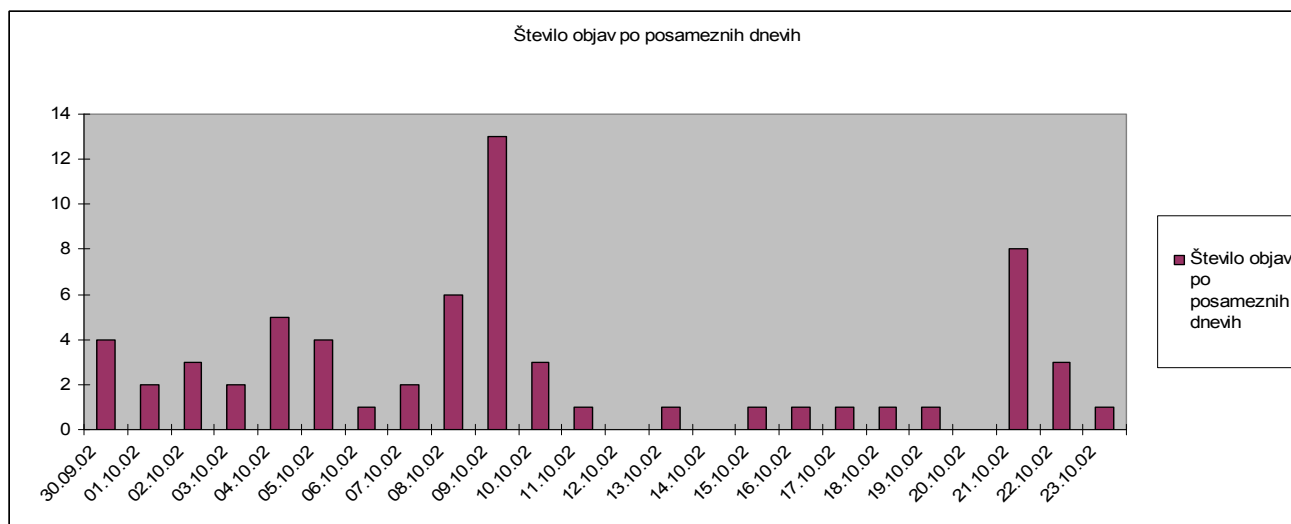
8. in 9. oktobra je bilo opaziti ponovni skok v poročanju, saj gre za razširitev krize na druge teme – pojavijo se »žrtve« – iz celjske smeri predora se pojavijo lasaste razpoke na hišah. In sicer je lokalni dopisnik Radia Slovenija 1 v oddaji Dogodki in odmevi razširil krizo: *»Hribina pod naseljem Trojane je geološko še bolj nepredvidljiva, zato je te dni ob vrtanju ogroženo vsaj 22 hiš naselja. Na polovici vseh teh hiš in objektov so se že pojavile razpoke, ob zamolklem bobnenju, dela potekajo 22 metrov pod površino, pa se te razpoke še povečujejo« (Brojan 2002a).* Še isti dan so v dnevniku na Radiu Slovenija 1 objavili izjavo direktorja avtocestnega projekta Trojane iz DDC, družbe, ki nadzira gradnjo: *»Ja, te razpoke so lasaste, in če gledamo kakorkoli v zvezi s tem, morebitnimi poškodbami, ki nastajajo ali bi še nastale, ima izvajalec iz tega naslova zavarovanje, dolžnost sanirati in tudi odpraviti morebitne poškodbe sam ali pač po želji lastnika se mu izplača odškodnina« (Brojan 2002b).*

Skok medijskega poročanja pa je opaziti predvsem tudi zaradi vključitve izvajalca del Impresa Grassetta, ki do takrat v zvezi z projektom ni dajal uradnih izjav oziroma za medije ni bil dosegljiv. Tako je šele 9. oktobra izvajalec gradnje predora Trojane posredoval izjavo za javnost, prokurist podjetja pa je tudi obiskal gradbišče. Tako so mediji v poročanje končno vključili tudi njegovo izjavo o tem, da se predor ne ruši: *»Ne, absolutno ne. Ni res, da se ruši. Sploh pa potekajo sanacijska dela najbolj uničenih delov. Po končani sanaciji bo trojanski predor popolnoma varen. Torej, nič se ne ruši« (Oštir 2002b in Janežič 2002).* V izjavi pa je prokurist izvajalca gradbenih del še povedal, da ne želi nobenih sporov z DARS-om, da pa so se pri gradnji pojavile težave, ki so posledica nepredvidenih geoloških razmer, vendar zaradi njih ne zahtevajo in ne pričakujejo nobenih višjih plačil od tistih, ki so pogodbeno določena.

Od 10. oktobra do 19. oktobra, ko so mediji poročali o odpravi posledic ter nadaljevanju del, se je poročanje o odpravljanju posledic deformiranega notranjega betonskega oboka v predoru nadaljevalo tako rekoč samo v časopisu Dnevnik z odpiranjem vedno novih tem.

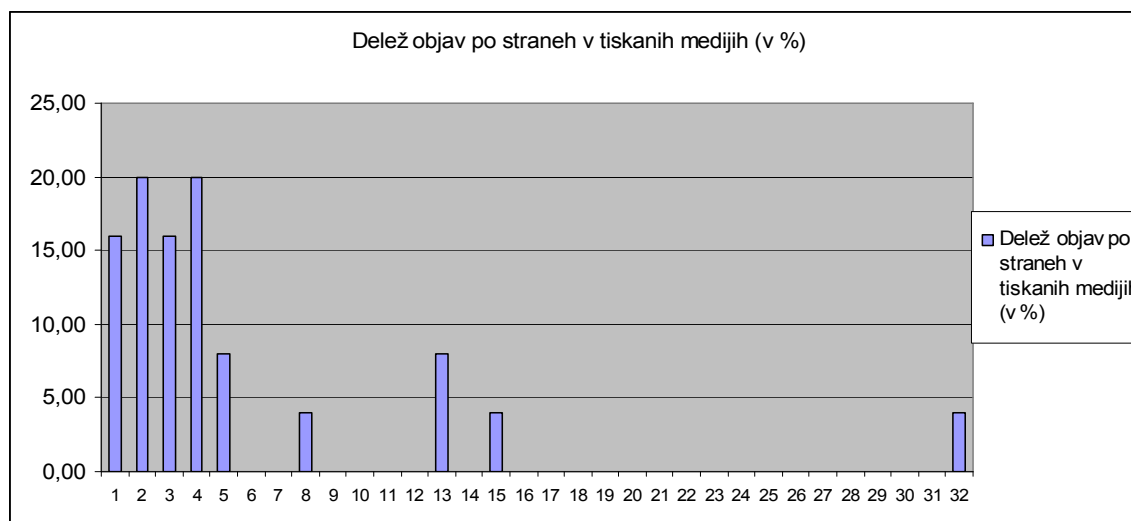
Frekvenca poročanja glede na posamezen dan je prikazana tudi v grafu 7.2, na katerem so dobro vidni zgoraj omenjeni ključni poudarki krize.

Graf 7.2: Število objav o projektu Trojane po posameznih dnevih (2002)



Poročanje o krizi v tiskanih medijih pa je zaslediti predvsem v naslovni ter vodilnih straneh (2–5), kar je razvidno iz grafa 7.3.

Graf 7.3: Delež objav po straneh v tiskanih medijih (2002)



7.2.3 Zaključek krize pri projektu Trojane v letu 2002

Kot zadnje dejanje krize označujem 18. oktober, ko je DARS v sporočilu z javnost zapisal:

Nadaljevanje izkopa predora Trojane zahod

Danes popoldne je graditelj predora Trojane na avtocestnem odseku Trojane-Blagovica, Impresa Grassetto, nadaljeval z izkopom kalote predora Trojane z zahodne (ljubljske) strani.

Po avgustovski deformaciji notranje predorske obloge je izvajalec del v preteklih dneh dokončal z reprofilacijo predorskega oboka v levi predorski cevi na zahodnem gradbišču (z ljubljanske smeri). V sosednji, desni cevi predora Trojane na zahodnem gradbišču (z ljubljanske strani), pa izvajalec nadaljuje z reprofilacijo.

Gradnja predora pod Trojanami z vzhodne (celjske) smeri ves čas poteka nemoteno in v okviru pričakovanj.

Doslej so izvajalci izkopali že skoraj dve tretjini celotne dolžine predora pod Trojanami, kar je 3640 metrov od skupno 5721 metrov.

(Dars 2002a: internet)

Tako je DARS objavil novico o dokončanju reprofilacije predorskega oboka ter nadaljevanju izkopnih del trojanskega predora z zahodne smeri. Mediji so poročali o nadaljevanju del, vendar le v manjši meri (kar je razvidno tudi iz grafa 7.2).

V nadaljevanju so glede gradnje avtocest mediji poročali 21. oktobra, in sicer, da je takratni minister za promet izjavil, da bo avtocestna od Kopra do Maribora zgrajena v predvidenem roku (do začetka leta 2005). Istega dne v popoldanskih urah pa je parlament začel redno oktobrsko sejo in mediji so poročali, da je takratni premier (oziroma v nadaljevanju minister za promet) odgovarjal tudi na vprašanje o predoru Trojane. Tako lahko sklenem, da je bila kriza dejansko končana že 19. oktobra, ko so mediji poročali o nadaljevanju izkopa predora.

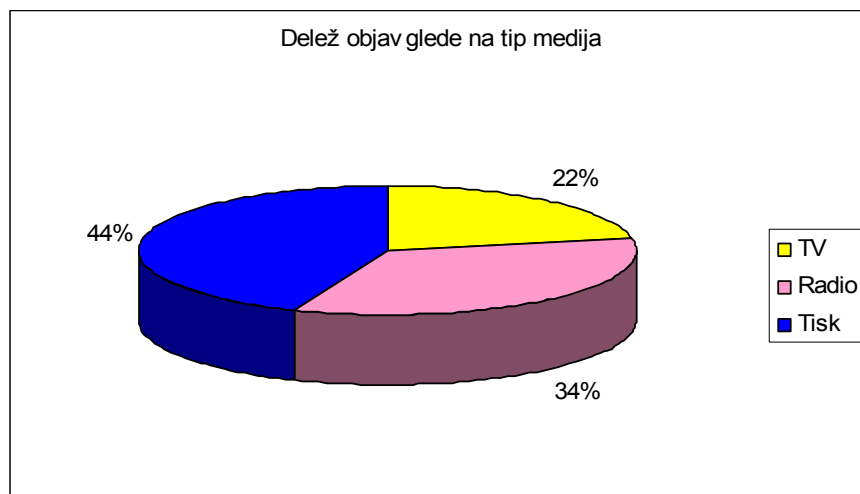
7.3 Kriza pri projektu Trojane v letu 2003

V letu 2003 se je podjetje znova soočilo s krizo, in sicer so graditelji predora Trojane spet začasno ustavili dela, tokrat v levi predorski cevi iz smeri Celja proti Ljubljani. Ob tem je bil ogrožen tudi gospodarski objekt, torej je imela kriza, v nasprotju s prejšnjo, morebitne veliko večje razsežnosti za življenje ljudi.

Kriza se je ponovno nanašala na izgradnjo trojanskega predora in analiza medijskih objav o tem projektu je pripravljena na podlagi zbirke objav iz DARS-ovega arhiva od 22. 3. 2003 do 19. 07. 2003. V tem obdobju sem zasledila 36 objav, v katerih se je pojavil projekt Trojane. V

omenjenem obdobju so največji delež poročanja opravili tiskani mediji (63 odstotkov), sledili so radijski (31 odstotkov) ter televizijski mediji (6 odstotkov).

Graf 7.4: Delež objav glede na tip medija (2003)



7.3.1 Nastanek krizne situacije pri projektu Trojane v letu 2003

V četrtek, 20. marca 2003, je DARS razposlal novinarjem vabilo na potujočo novinarsko konferenco z ogledom poteka gradnje predora Trojane in avtocestnega odseka od Kompolj do Trojan. Ta dogodek za novinarje je bil napovedan za 26. marca.

Vendar se je vmes zgodil resen incident in v soboto, 22. marca 2003, je DARS v jutranjih urah na svoji spletni strani objavil sporočilo za javnost, prav tako ga je posredoval relevantnim medijem. V njem je zapisal, da je graditelj predora Trojane, Impresa Grassetto, začel priprave za izvedbo dodatnih varnostnih ukrepov na površini nad levo predorsko cevjo, gledano iz celjske smeri, približno kilometer od začetka te cevi. S temi ukrepi bo preprečil nadaljnje površinsko plazenje hribine nad predorom in nadaljnje poškodbe gospodarskega poslopja – hleva, s tem pa bo zagotovljena tudi dolgoročna varnost na širšem območju. Nepredvidenih deformacij v samem predoru ni bilo.

V nadaljevanju so pojasnili, da je navedene ukrepe za preprečitev površinskega plazenja hribine nad predorom in s tem preprečitve nadaljnje škode po intenzivnih strokovnih preveritvah predlagal geotehnični svet za predore pri geološko-geomehanskem konziliju DARS-a v sodelovanju s projektantom predora. Torej so o ukrepih presojali strokovnjaki, združeni v omenjenem konziliju, kar poveča resnost situacije ter poudari aktiven ter strokoven pristop k zadevi, ki je v skladu s predpisanimi postopki.

Glede ukrepov je v sporočilu zapisano, da je do izvedbe navedenih dodatnih varnostnih ukrepov na površju izvajalec del prekinil nadaljnje izkopavanje čela leve predorske cevi iz vzhodne (celjske) smeri ter da izvajalec poskuša poškodbe na objektih preprečiti, zato je za posege na površini pri hlevu že pridobil soglasje lastnika. Medtem ko za utrditev parkirišč pod gostilno Trojane teh soglasij še ni pridobil.

Dodatni varnostni ukrepi pri gradnji predora Trojane

Graditelj predora Trojane, Impresa Grassetto, je danes začel s pripravami za izvedbo dodatnih varnostnih ukrepov na površini nad levo predorsko cevjo, gledano iz celjske smeri, približno en kilometer od začetka te cevi. S temi ukrepi bo preprečil nadaljnje površinsko plazenje hribine nad predorom in nadaljnje poškodbe gospodarskega poslopja – hleva, s tem pa bo zagotovljena tudi dolgoročna varnost na širšem območju. Nepredvidenih deformacij v samem predoru ni.

Nadkritje nad predorom Trojane iz vzhodne (celjske) smeri je namreč najnižje, saj je hribine nad predorsko cevjo le 15 do 25 metrov, območje nad tem delom predora pa je poseljeno. Leva predorska cev je že prevrtana pod 32 od 34 objektov na navedenem območju. Po tem, ko je vrtanje leve cevi predora Trojane potekalo brez večjih poškodb na 31 objektih, so se v bližini 32. objekta – gospodarskega poslopja (hleva) – na površini nad predorom pojavili pogoji, težji od načrtovanih in pričakovanih, tako da površinsko plazenje terena nad to cevjo že ogroža navedeno, sicer že precej poškodovano gospodarsko poslopje.

Ker obstaja bojazen za nastanek še večje nadaljnje škode na tem gospodarskem posloplju (hlevu), je za zagotovitev varnostnih ukrepov treba izvesti posege, ki se smatrajo kot nujni ukrepi z namenom zmanjšanja vplivov gradnje predora na objekte ter negativnih vplivov na širšo okolico. Gre za ojačanje (sidranje) podpornih zidov pod gnojiščem gospodarskega poslopja (hleva) ter spodnjih parkirišč pod gostiščem Trojane. Navedene ukrepe za preprečitev površinskega plazenja hribine nad predorom in s tem preprečitve nadaljnje škode je po intenzivnih strokovnih preveritvah predlagal geotehnični svet za predore pri geološko-geomehanskem konziliju Darsa, v sodelovanju s projektantom predora.

Do izvedbe navedenih dodatnih varnostnih ukrepov na površju je izvajalec del prenehal z nadaljnjim izkopavanjem čela leve predorske cevi iz vzhodne (celjske) smeri, kar pa ne pomeni, da je gradnja te cevi ustavljena: izvajalec namreč nadaljuje z izkopom stopnice predora ter z betoniranjem temeljev in predorskega oboka. Ob nadaljevanju vrtanja te predorske cevi bi namreč lahko prišlo do poškodb tudi na spodnjih parkiriščih ob gostilni Trojane. Izvajalec zato skuša te dogodke preprečiti in želi tudi parkirišča dodatno statično podpreti. Za posege na površini pri hlevu je izvajalec že pridobil soglasje lastnika, za utrditev parkirišč pod gostilno Trojane pa še ne.

Dela na preostalih treh »napadnih« mestih predora Trojane (iz vseh treh preostalih smeri) potekajo nemoteno.

Pedor Trojane na avtocestnem odseku Trojane–Blagovica bo sicer najdaljši dvocevni avtocestni predor v Sloveniji. Seštevek obeh predorskih cevi je 5,7 km, od tega je do danes prevrtano skupaj 4,3 km ali več kot 75 % dolžine predora. Hkrati z vrtanjem predora izvajalec gradi tudi predorski obok, tega je do danes zabetoniral v dolžini 1,1 km. Gradnja predora poteka v zelo zahtevnih geoloških pogojih, večinoma v okviru predvidevanj.

Vsi udeleženi pri gradnji, DARS kot naročnik gradnje, DDC svetovanje inženiring, ki izvaja nadzor nad gradnjo, Impresa Grassetto kot graditelj predora ter Gradbeni inštitut ZRMK, ki izvaja monitoring nad objekti na površju nad predorom, bodo storili vse potrebno, da bo gradnja predora Trojane tudi v bodoče potekala varno in čim manj moteče za prebivalce Trojan.

(Dars 2003a: internet)

7.3.2 Razvoj krize pri projektu Trojane v letu 2003

V poročanje o krizi se je še isti dan vključil Radio Slovenija. O dogodku je poročal novinar, ki je o omenjeni problematiki že poročal tudi pri prej opisanem primeru rušitve predora Trojane, in sicer nevtravno: *»Gradbinci so dela ustavili v levi predorski cevi, gledano iz smeri Celja proti Ljubljani. Potem ko so uspešno izvrtali predor pod 31 od 34 objektov, ki so nad predorom, so morali pri 32. dela začasno ustaviti. Na površini so namreč začela polzeti tla, zaradi tega pa so začele pokati stene hleva, ki je nad predorom. Izvajalci so hlev že podprli, z lastnikom pa so se dogovorili, da bodo pred nadaljevanjem vrtanja najprej utrdili tla na površju in tako preprečili nadaljnje polzenje tal. Na podlagi predhodnih vrtn projektanti menijo, da bi lahko spolzela tudi tla pod parkirišči, ki so pod novim delom gostišča na Trojanah«* (Krajnc 2003b). Povzel je tudi dogovore z lastniki zemljišč ter nemoteno delo na drugih odsekih.

V poročanje se je vključil tudi Dnevnik, o krizi je poročala druga novinarka tega časopisa, ki krize ni razširjala na druge teme, nasprotno pa je 24. marca v novinarskem poročanju lokalnega dopisnika Radia Slovenija sledila ekspanzija krize, saj je njegovo poročanje izrazito pristransko in nenaklonjeno, v njem poroča o *»ogromni škodi«* in njenem marginaliziranju: *»... Neposredno pod vrhom hriba so se izvajalci vrtanja prebili zelo pod površje, tako da so vibracije in sedaj še plazenje tal povzročile veliko škode. Ta škoda je veliko večja, kot so jo graditelji pripravljani priznati /.../ Medtem ko so Brvarjevi pristali na nekakšen kompromis in poskus saniranja, pa gostinci Trojan nanj ne pristajajo, saj naj bi jim ponudili zanj nedopustno klavzulo, citiram, da bo investitor vzpostavil stanje, v kolikšni meri bo to mogoče, konec citata. Zanesljivo je eno. Do poškodb na objektih je prišlo. Marginaliziranje in navidezno zmanjševanje škode lastnikom objektov ne bo odpravilo nesporazumov, ki so že tu ...«* (Brojan 2003). Iz prispevka pa je jasno razvidna tudi novinarjeva pristranskost, saj se postavi na stran svojih sokrajanov, lokalnih prebivalcev. Poleg tega pa je gostišče na Trojanah na tem področju pomemben akter, ki ogromno prispeva v občinski proračun in s svojo prepoznavnostjo pripomore k prepoznavnosti lokalnega okolja. V tem času je gostišče pomenilo pomembno točko, ob kateri so se ustavljali številni vozniki na poti iz osrednjeslovenske v štajersko in druge regije ter obratno pa tudi številni potniki, tako slovenski kot tudi tuji.

Poročanje so se v dneh od 24. do 26. marca pridružili še TV Slovenija 1, Večer, Delo, ki povzemajo dogodke in vključijo tudi naslednjo informacijo: *»Italijanski Grassetto, ki gradi*

predor Trojane, je včeraj (op.: 24. 3.) začel s prvimi deli, ki niso vključena v pogodbeno ceno z Darsom. Za ta dodatna dela bo moral Dars po ocenah projektantov predvidoma odšteti 70 milijonov tolarjev ...» (Kocbek 2003a). Spet pa je poročala tudi ista Dnevnikova novinarka, ki je v prispevku z naslovom Pod Trojanami imajo veselico objavila izjave direktorja Gostinskega podjetja Trojane: *»Takrat so nam rekli, kar je meter pod zemljo, naj vas nič ne briga, mi bomo delali po svoje. Zdaj pa je nastala veselica. Poškodovana so parkirišča in tudi drugi naši objekti ...«* (Špende 2003b). Izjave je izpostavila in v prispevek vključila tudi pojasnilo investitorja gradnje predora Trojane, predstavnika DARS-a.

Kot je bilo predvideno, je 26. marca DARS organiziral potujočo novinarsko konferenco z ogledom gradbišča avtocestnega odseka od Kompolj do Trojan, v okviru katerega so si novinarji ogledali tudi predor Trojane. Predstavili so gradnjo manjkajočih kilometrov avtoceste med Celjem in Ljubljano ter ukrepe za razrešitev zapletov pri gradnji trojanskega predora, poleg tega pa so spregovorili tudi o drugih gradnjah cest po Sloveniji. Konferenca se je poleg predsednika in člana uprave DARS-a ter DARS-ovih direktorjev za tehnično pripravo in izvedbo del, za pravne zadeve ter za komuniciranje in strateški marketing udeležil tudi odgovorni projektant trojanskega predora, sicer tudi direktor projektantskega podjetja Irgo Consulting in hkrati univerzitetni profesor. Ob poškodovanem gospodarskem posloplju (hlevu) je novinarje po pričakovanju pričakal tudi njegov lastnik, s katerim so se ob ogledu poškodovanega objekta novinarji imeli priložnost tudi pogovoriti.

Ključna sporočila, ki jih je na novinarski konferenci podal DARS, so bila:

- gradnja štajerske avtoceste dobro napreduje;
- odsek avtoceste Kompolje–Blagovica bo predvidoma predan prometu do turistične sezone oziroma julija (odprtje je bilo načrtovano v oktobru);
- tehnično najzahtevnejši avtocestni odsek v sklopu avtocestnega programa Blagovica–Trojane bo vključno s trojanskim predorom končan najverjetneje že konec prihodnjega leta (op.: 2004) (torej dobrega pol leta pred rokom);
- poškodovan objekt – gospodarsko posloplje nad predorom Trojane, je v resnem stanju in ni uporaben za bivanje, na njem pa so izvedeni nujni sanacijski ukrepi, ki do odločitve lastnika o usodi objekta preprečujejo nadaljnjo rušitev;
- izvajalci gradijo skoraj 127 kilometrov različnih avtocestnih odsekov, od katerih bomo letos odprli za promet štiri nove avtocestne odseke v dolžini 22,1 kilometra;

- letošnji proračun znaša 116,5 milijarde tolarjev, od katerih bomo za novogradnje porabili 91,1 milijarde tolarjev (kar je za več kot tretjino večji proračun kot lani), 25,4 milijarde pa za upravljanje in vzdrževanje.

Mediji so v dneh od 26. do 29. marca obsežno poročali o načrtih DARS-a, predvsem so v poročanje vključili navedena sporočila. Poleg omenjenih so poročali tudi o izkopu trojanskega predora, in sicer je v prispevkih opaziti objektivnost, recimo: *»... Novinarji smo se popeljali tudi skozi predorsko cev pod njim in si ogledali notranjost najzahtevnejšega objekta na trasi Trojanje–Blagovica, predor Trojanje. Izkop predorske cevi v smeri iz Celja proti Ljubljani je izvajalec Impresa Grassetto ustavil zaradi plazenja tal na površini nad predorom. Vrtanje predora se je za enaintrideset bližnjih objektov končalo brez večjih posledic, medtem ko je močno ogrozilo gospodarsko poslopje v neposredni bližini zgradb gostinskega podjetja na Trojanah. Pokazali so nam tudi razpokanine na zgradbi in predstavili ukrepe za sanacijo ...«* (Vizantin 2003).

»Gradbeno najbolj zahteven odsek v Sloveniji pa je odsek od Trojan do Blagovice. Zaradi plazenja tal na površini so ustavili dela na enem od odkopnih mest predora. Izjava Jakoba Likarja: Dela v predoru trenutno na izkopu stojijo in dokler ne bodo narejeni vsi varovalni ukrepi, ne bomo nadaljevali z izkopom. Z lastnikom ogroženega hleva so se izvajalci že dogovorili za odpravo posledic plazenja tal, z vodstvom Gostinskega podjetja Trojanje, kjer bi ob nadaljevanju vrtanja tudi lahko prišlo do poškodb, pa še ne« (Krajnc 2003a).

Poleg Radia Slovenija 1 in Radia Maribor so podobno poročali še Radio City, Radio Slovenija 2, Val 202, Večer in Dnevnik. Glede na poročanje o prvem primeru krize s trojanskim predorom je bila v tokratnem poročanju Dnevnika (o tem kriznem dogodku za Dnevnik nista poročali novinarki, ki sta sprožili prvo »trojansko krizo«) že v naslovu vidna sprememba naklonjenosti: O »trojanki« kljub težavam DARS optimistično. V nadaljevanju novinarka poroča sicer kritično in z distance, vendar ne nenaklonjeno ali senzacionalistično. 31. marca objavi prispevek V Darsu optimistični o vzdrževalnih delih na avtocestah: *»V Darsu zagotavljajo, da čez poletje ovir na avtocestah (razen ene izjeme) zaradi njih ne bo, obljublajo pa tudi – tako kot vsako leto – bolj ali manj tekoč promet čez velikonočne in prvomajske praznike«* (Špende 2003c).

31. marca je zaslediti le dva prispevka, ki sta izrazito nenaklonjeno in senzacionalistično opisovala dogodke na Trojanah. Oba avtorja sta poročala izrazito subjektivno in se postavljala na stran lokalnih prebivalcev, ki so bili nezadovoljni s potekom izgradnje in pogajanj o povračilu škode. Prispevek z naslovom Hiše se rušijo v Mladini je navajal, da se vodilni v DARS-u trudijo v javnosti prikazati, kako lepo in pred roki poteka gradnja. V prispevek je vpletena vrsta negativnih izjav domačinov, na primer: *»Kljub velikemu številu sestankov in obljubam, da lahko mirno spimo, so nam začeli pokati stropi in temelji. Naše hiše niso več varne, posedle so se za več centimetrov«* (Klemenčič 2003). Istega dne so tudi Slovenske novice objavile prispevek z naslovom Graditeljem se podira svet, avtor je zapisal: *»Dela v trojanskem predoru so zaustavili, ker se je svet nad njim začel plaziti – Razpokali so zidovi mnogo stavb, tudi trojanskega gostišča – Najhuje jo je skupil mogočni hlev Štefana Brvarja s Trojan 10, živino so morali preseliti – Domačini in vsaj nekateri strokovnjaki so pravočasno opozarjali, da se bo zgodilo prav to – A kaj, ko so bila krojačem avtocestnega križa vsa svarila figo mar – Ali je vlada sprejela lokacijski načrt brez geološke analize? – Prav, naj trojanski krofi torej frčijo v predor«* (Jerman 2003).

Kljub izraziti nenaklonjenosti omenjenih medijev so se objave o projektu Trojane in težavah pri izkopu predora na ta dan končale.

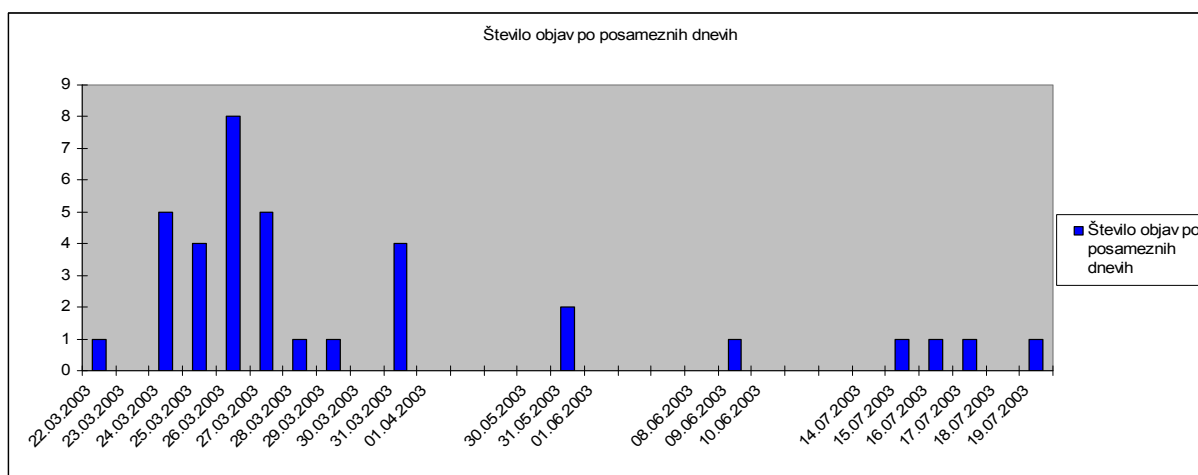
Novinarki Dnevnika, ki sta prvi objavili »prvo trojansko krizo« z »rušenjem predora pod Trojanami«, o izkopu trojanskega predora spet poročata 31. maja. Nenaklonjeno poročanje nakazujeta že naslov Pod trojanskimi krofi še ne kopljejo in podnaslov Dars želi s tožbo proti GP Trojane priti do soglasja za odstranitev poškodb, ki so nastale med vrtanjem predora. V prispevku avtorici navajata: *»Čeprav je predsednik uprave Darsa Janez Božič konec marca napovedal, da se bo izkop v levi cevi trojanskega predora iz celjske smeri nadaljeval v mesecu dni, se po dveh mesecih in pol po zaustavitvi del še vedno ni začel«* (Vuković in Rankov 2003). V nadaljevanju pa zaostritev razmer pripisujeta DARS-u: *»Čeprav zdaj Dars vso krivdo za to, da se izkop še vedno ne nadaljuje, zvrča na GP Trojane, katerega direktor je Bojan Gasior, pa je za zaostritev razmer očitno kriv tudi sam. Dars je namreč proti GP Trojane vložil tožbo in zahtevo za izdajo začasne odredbe že štiri dni po tistem, ko jih je prvič obvestil o zapletih pri gradnji predora in ko je tudi prvič zaprosil za soglasje za sanacijske ukrepe«* (Vuković in Rankov 2003). Poleg tega sta navedli, da DARS poskuša posege opraviti brez gradbenega dovoljenja.

Treba je omeniti, da sta novinarki prej DARS-u posredovali obsežna vprašanja o tej problematiki, ki jih je družba ponovno objavila na spletni strani. V svojih odgovorih krivde za nenadaljevanje del ne zvrča na Gostinsko podjetje Trojane: *»Pogovori s predstavniki GP Trojane še potekajo, ker pa do sedaj še niso bili uspešni, pa poteka istočasno tudi postopek na sodišču za pridobitev začasne odredbe za dovolitev posega na tuji nepremični, ki bi tako omogočila izvedbo varovalnih ukrepov v neposredni bližini objektov GP Trojane. Odločitev sodišča pričakujemo v naslednjih dneh.«* Poleg tega tudi na vprašanje o dopolnitvi gradbenega dovoljenja navaja, da ta ni potrebna: *»Za izvedbo predvidenih potrebnih dodatnih varnostnih ukrepov na površini nad predorom, s katerimi se bo preprečilo nadaljnje površinsko plazenje hribine in poškodbe objektov nad vzhodno levo predorsko cevjo, hkrati pa tudi zagotovilo varno gradnjo predora, mora izvajalec del, posledično pa tudi naročnik, v skladu z 83. členom Zakona o graditvi objektov "pravočasno ukreniti, kar je treba za varnost delavcev, mimoidočih, prometa in sosednjih objektov ter varnost same gradnje in del, ki se izvajajo na gradbišču, opreme, materiala in strojnega parka". Gre torej za nujne ukrepe ("elementar") za preprečitev nastanka morebitne škode na "sosednjih objektih" ...«* (Dars 2003c: internet).

Dnevnik je sledil zgodbi in 9. junija v članku z naslovom Trojanski gostilničar premagal Dars poročal o neuspeli pridobitvi začasne odredbe za dovolitev posega na tuji nepremični: *»Prvostopenjsko sodišče je zavrglo tožbo Darsa, kot neutemeljeno pa v celoti zavrnilo tudi predlog za izdajo začasne odredbe proti gostinskemu podjetju (GP) Trojane«* (Vuković 2003).

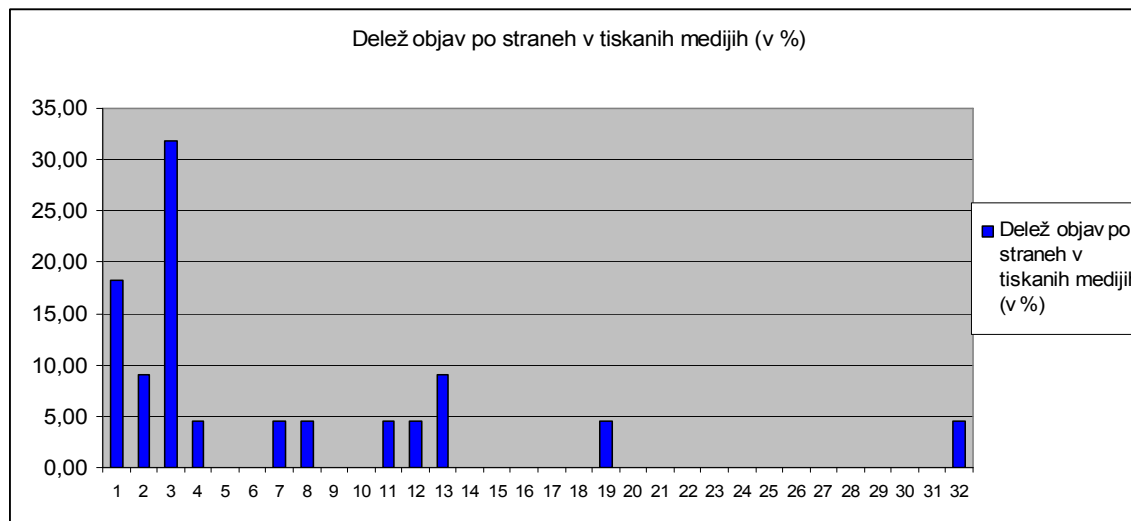
Drugi mediji o obeh omenjenih dogodkih niso poročali, iz grafa 7.5 pa je omenjeno tudi razvidno. Prav tako so opazni ključni poudarki krize, ki jih navajam v tem razdelku.

Graf 7.5: Število objav projekta Trojane po posameznih dnevih (2003)



Ponovno pa je poročanje o krizi v tiskanih medijih zaslediti predvsem na naslovni ter vodilnih straneh (2–4), kar je razbrati iz grafa 7.6.

Graf 7.6: Delež objav po straneh v tiskanih medijih (2003)



7.3.3 Zaključek krize pri projektu Trojane v letu 2003

Kot zadnje dejanje krize označujem 15. julij, ko je DARS v sporočilu z javnost zapisal:

Nadaljevanje izkopnih del v levi vzhodni cevi predora Trojane

Graditelj predora Trojane, podjetje Impresa Grassetto, je danes začel z izkopnimi deli na čelu leve vzhodne cevi predora Trojane (gledano iz smeri Celja proti Ljubljani), po tem, ko je izvedel dodatne varnostne ukrepe na podpornih zidovih gospodarskega poslopja – hleva. Dodatno izvedene geološke raziskave v širšem območju pod parkiriščem gostinskega objekta Trojane so namreč pokazale, da je zemljina tu ugodnejša kot v območju gospodarskega poslopja – hleva, zaradi česar so morali koncem marca letos začasno ustaviti napredovanje del v tej cevi.

Z ojačitvami podpornih zidov pod gospodarskim poslopjem – hlevom, dodatnimi geološkimi raziskavami na širšem območju pod parkiriščem gostinskega poslopja Trojane in z dodatnimi varnostnimi ukrepi v cevi predora (več sider, počasnejše napredovanje, dodatno opazovanje na površini ipd.) je omogočeno varno nadaljevanje izkopa leve vzhodne cevi predora Trojane. V zadnjem tednu je graditelj predora Trojane v levi vzhodni cevi že izvedel vsa potrebna pripravljalna dela (ureditev prezračevanja, električne napeljave ipd.) ter vgradil dodatna sidra in skrajšal stopnico, s čemer je omogočeno varno nadaljevanje izkopa čela leve vzhodne predorske cevi predora Trojane.

Dela v levi vzhodni cevi predora Trojane je izvajalec marca letos ustavil, ker so se na površini nad predorom, v območju gospodarskega poslopja – hleva, pojavili pogoji, težji od načrtovanih in pričakovanih, tako da je površinsko plazenje terena nad to cevjo že ogrožalo navedeno gospodarsko poslopje. Z namenom zmanjšanja vplivov gradnje predora na objekte ter negativnih vplivov na širšo okolico so bili podporni zidovi pod gnojiščem gospodarskega poslopja – hleva dodatno ojačani s pilotno steno in sidri, na širšem območju pod parkiriščem gostinskega objekta Trojane pa izvedene dodatne geološke raziskave. Slednje so pokazale, da je zemljina na širšem območju pod parkiriščem gostinskega objekta Trojane ugodnejše kot na območju pod gospodarskim poslopjem – hlevom in da je z dodatnimi varnostnimi ukrepi v cevi predora možno varno nadaljevanje izkopa čela predorske cevi. Navedene varnostne ukrepe za preprečitev površinskega plazenja hribine nad

predorom in s tem preprečitev nadaljnje škode sta po intenzivnih strokovnih preveritvah predlagala projektant predora in izvajalec.

Dela na preostalih treh "napadnih" mestih predora Trojane (iz vseh treh preostalih smeri) so in še potekajo nemoteno. Od skupaj 5,7 km predora (seštevek obeh predorskih cevi), je do danes prevrtano skupaj več kot 4,9 km ali 86 % dolžine predora. Gradnja predora poteka v zelo zahtevnih geoloških pogojih, večinoma v okviru predvidevanj.

(Dars 2003b: internet)

Tako je DARS v sporočilu objavil novico o nadaljevanju izkopnih del v levi vzhodni cevi predora Trojane, poleg tega pa obširno opisal narejena zaščitna dela. Mediji so v naslednjih dveh dneh poročali o nadaljevanju del, vendar le v manjši meri (kar je razvidno tudi iz grafa 7. 5). 19. julija pa je sledil še prispevek v Delu o obisku rudarskega inšpektorja na Trojanah ter ugotovitvah, da je izvajalec del Impresa Grassetto izvedel vse zahtevane ukrepe za nadaljevanje vrtanja južne cevi predora Trojane na celjski strani. Tako je poročanje o krizi končano s tem dnem oziroma medijskim poročanjem o nadaljevanju izkopa predora.

7.4 Primerjava obeh kriznih situacij

V primerjavi obeh kriz ob gradnji predora Trojane najprej obravnavam začetek krize ter prvi odziv, v nadaljevanju primerjam trajanje krize ter komunikacijske aktivnosti, ki jih je družba izvajala poleg upravljanja krize, sledi primerjava medijskih objav, v zaključnem delu pa nakažem možne izboljšave kriznega komuniciranja.

7.4.1 Primerjava začetka obeh kriznih situacij

Pri krizi pri projektu Trojane v letu 2002 je družba DARS 26. avgusta na svoji spletni strani objavila sporočilo za javnost o deformacijah primarne predorske obloge zaradi pritiskov hribine. Pedja Ašanin Gole navaja, da razen ene nevtralne objave na neki lokalni mariborski televiziji situacija ni doživela medijske obravnave (op.: v klippingu objava ni bila zaznana). Družba ob tem ni sledila ustaljeni praksi in sporočila ni razposlala relevantnim medijem, torej je že s tem lahko zaznati prvo opozorilno znamenje neustreznega upravljanja javnih tem, kar se potencialno lahko razvije v krizo.

V nadaljevanju sta novinarki Dnevnika poslali obsežna vprašanja o omenjeni problematiki njihovi službi za poslovno komuniciranje. V DARS-u so v skladu z njihovo deklarirano politiko odprtega komuniciranja pripravili obsežen odgovor, vzpostavili stik z njima ter vprašanja in odgovore objavili na internetni strani družbe. Ob tem pa ocenjujem, da bi morali delovati po pravilu: postaviti se je treba v vlogo svoje javnosti. Novinarji imajo navadno

kratke roke oddaje člankov, torej se v problematiko nimajo časa poglobiti, z obsežnimi odgovori pa stvar lahko zelo zapletemo. Poleg tega pa sta novinarki želeli ekskluzivno zgodbo, torej krizno situacijo, ki je po novinarskih merilih primerna za naslovno zgodbo in je ne obravnava drug konkurenčen medij. Pri tem pa je, kot že omenjeno, ključno tudi dejstvo, da je 30. septembra časopis Dnevnik izšel v prenovljeni podobi, ki jo navadno spremlja udarna naslovna zgodba. Ponovno pa se je z vprašanji pokazalo drugo opozorilno znamenje za nastanek krize. Kljub kontaktiranju novinark ter proaktivnosti, je DARS z objavo njihovih vprašanj in svojih odgovorov na spletni strani poglobil razdor med družbo in časopisno hišo Dnevnik, tako lahko zaključim, da je s tem zadal ključni udarec za nastanek krize.

Pri primerjavi omenjenih okoliščinah z drugo krizo pri projektu Trojane v letu 2003 opažam, da je DARS 22. marca na svoji spletni strani objavil sporočilo za javnost, ob tem incidentu pa je sporočilo posredoval tudi vsem relevantnim medijem. V tem primeru se je pokazalo, da je bila odprtost pri komuniciranju in takojšnje obveščanje medijev (in ne le objava na spletni strani družbe) ter posredno prek njih javnosti pravilna, poleg tega pa je vplivala na nadaljnji potek dogodkov, ki bi po naravi morali predstavljati krizo (dogodek, ki prizadene ali bi lahko prizadel življenja ljudi, dogodek, ki je spremljan z obsežno (negativno) publiciteto, itd.), vendar se je na koncu izkazalo, da so ga mediji obravnavali kot incident, in ne kot krizo.

7.4.2 Primerjava prvega odziva na krizni situaciji

Pri prvem odzivu je na udaru ugled, pogosto pa tudi preživetje organizacije. Tako je tisto, kar rečemo in storimo v naslednjih minutah ali urah, ključno za nadaljnji potek krize.

V obeh primerih v prvem odzivu ugotavljam hiter odziv, proaktivnost in dostopnost govorcev DARS-a, enotno stališče podjetja ter oblikovanje sistema govorcev – torej kdo odgovarja na katero vprašanje – ter vključenost tretje strani, neodvisnih strokovnjakov. Vse to je rezultat hitrega in učinkovitega dela kriznega tima, ki se je takoj sestal in določil nadaljnje ukrepe. Ugotavljam, da je družba zaradi predhodno izdelane strategije in korakov kriznega upravljanja in komuniciranja uspešno sledila vsem temeljnim načelom avtorjev, ki jih navajam v diplomskem delu.

Prvi odziv se v obeh primerih zaradi edinstvenosti vsakega razlikuje, vendar po načinu, razen glede uporabe različnih komunikacijskih orodij, niti ne. Pri krizi v letu 2002 je družba sicer objavila sporočilo o incidentu v predoru (o »deformacijah primarnega notranjega oboka predora pod nenaseljeno hribino«), vendar le na spletu, po izbruhu zgodbe v Dnevniku čez

mesec dni pa je še isti dan sklicala priložnostno terensko novinarsko konferenco, v naslednjih dneh pa pripravila demanti in pojasnilo k članku novinark Dnevnika. V drugem primeru pa se je incident (hujše poškodbe gospodarskega poslopja – hleva nad predorom Trojane) zgodil med sklicem potujoče novinarske konference in njeno izvedbo, zato je družba o incidentu javnost obvestila s sporočilom za javnost, ki ga je tokrat ne le objavila na svoji spletni strani, temveč ga je tudi posredovala medijem, čeprav je bila sobota. Tudi v nadaljevanju je družba odprto komunicirala, novinarjem so tudi tokrat bili na voljo različni govorniki in strokovnjaki, poleg tega pa je izvedla tudi potujočo novinarsko konferenco, ki je bila napovedana dva dneva pred incidentom in se je uresničila, kot je bilo načrtovano, 26. marca, torej 4 dni po objavi sporočila za javnost. Ob tem naj poudarim pomen izjav za medije, saj njihovo podajanje pomeni, da družba ukrepa in je aktivna. Tako obstaja tudi velika verjetnost, da bodo mediji zaradi izjave najprej hoteli izvedeti stališče družbe oz. se bodo nanjo obrnili najprej, kar zagotovo pomeni prednost za družbo.

7.4.3 Primerjava trajanja kriz ter komunikacijskih aktivnosti

Ob analizi trajanja krize opazam, da je prva kriza v letu 2002 trajala od 30. septembra do 23. oktobra oziroma lahko kot zaključek opredelim 21. oktober, ko so mediji poročali o dokončanju reprofilacije predorskega oboka ter nadaljevanju izkopnih del trojanskega predora z zahodne smeri in povzemali DARS-ovo objavo sporočila za javnost s prejšnjega dne. Torej se prva kriza časovno konča razmeroma hitro, vendar je zelo intenzivna, kar je razvidno iz številnih, skoraj vsakodnevnih vprašanj Dnevnikovih novinark in DARS-ovih odgovorov nanje ter številnih objavah v medijih. Ob tem pa je treba upoštevati tudi samo naravo dogodka, ki je pripeljal do medijske krize, ki po navajanju Pedje Ašanina Goleta po naravi stvari dejansko ni smel biti krizna situacija, saj je pri incidentu (»deformaciji«) šlo za splet okoliščin, ki so pri tako zahtevnih gradnjah, kot je trojanski predor, običajne in se jih v celoti vnaprej ne da predvideti.

Nasprotno pa druga kriza v letu 2003 traja daljše časovno obdobje, in sicer je opaziti medijske objave od 22. do 31. marca, torej 23 dni, kasneje pa še objave v manjši meri ob razvoju dogodkov 31. maja ter 9. junija. Vendar je o drugem incidentu veliko manj objav, čeprav bi po naravi stvari moral povzročiti večje zanimanje medijev, saj je šlo za dogodek, ki bi lahko ogrozil življenja ljudi, šlo je zares za rušenje – sicer ne predora, ampak gospodarskega hleva nad predorom zaradi gradnje predora. Kot zaključek druge trojanske krize navajam obdobje medijskih objav od 15. do 19. julija, torej 4 dni, ko je DARS v sporočilu za javnost objavil

novico o nadaljevanju izkopnih del v levi vzhodni cevi predora Trojane. Zaključim lahko torej, da je resnost druge krize nakazovala dolgotrajnost, poleg tega pa je imela potencialno večje razsežnosti, saj so bili ogroženi objekti ter posledično tudi človeška življenja.

V obeh primerih je narava kriz takšna, da je treba skrbno načrtovati komunikacijske aktivnosti, poleg tega pa se potreba po informacijah ob kriznih dogodkih drastično poveča. To potrebo javnosti zadovoljijo tako ali drugače. Ključno je, da vse aktivnosti načrtujemo tako, da jim zagotovimo dovolj informacij.

DARS je v obeh primerih konstantno odgovarjal na vsa novinarska vprašanja. Po opozorilih Pedje Ašanina Goleta sta v prvem kriznem primeru v letu 2002 novinarki Dnevnika dnevno pošiljali obsežna vprašanja, ki so zahtevala številne napore in vključevanje različnih strokovnjakov. Kljub temu je DARS dosledno odgovarjal na vsa vprašanja, čeprav jih večina ni bila nikoli objavljena v medijih, DARS pa jih je sproti objavljajal na svoji spletni strani.

Poleg aktivnosti za uspešno upravljanje krize je DARS v obeh primerih organiziral terensko novinarsko konferenco. Ugotavljam, da je takšna odločitev zagotovo pravilna, saj se število novinarjev, ki želijo pozornost družbe v krizi, močno poveča in skoraj nemogoče je, da bi poleg upravljanja krize družba vsakemu lahko zagotovila individualne pogovore. Poleg tega v takšnih primerih vedno obstaja potreba po vključevanju različnih strokovnjakov, ki se z nastalim problemom ukvarjajo, tako je najbolj smiselno in učinkovito strokovnjake in predstavnike družbe zbrati na enem mestu ob istem času. DARS je v obeh primerih zagotovil ključne govorce in t. i. tretjo stran, torej neodvisne strokovnjake. Tako je bilo novinarjem za izjave in vprašanja na voljo celotno vodstvo DARS-a: predsednik in član uprave, direktor za tehnično pripravo in izvedbo del, direktor za pravne zadeve, direktor za komuniciranje in strateški marketing ter služba za poslovno komuniciranje DARS-a, poleg tega pa tudi projektant predora ter direktor avtocestnega projekta Trojane iz DDC, družbe, ki je nadzirala gradnjo predora.

Potujoča novinarska konferenca je po izkušnjah DARS-a pomemben element, saj je narava njihovih aktivnosti takšna, da omogoča natančen vpogled v njihovo delo na samem mestu gradnje avtocest ali predorov. Tako je DARS v obeh primerih ravnal odlično, ko je novinarje povabil na mesto dogodka oziroma krizno mesto, kjer so se na lastne oči lahko prepričali o zadevah, o katerih so poročali. Tako so v prvi krizi leta 2002 lahko videli, da trojanski predor stoji ter da se ne ruši (kot sta navajali novinarki Dnevnika), v drugem primeru pa so se prepričali o resničnosti ustavitve del, pokazali so jim tudi razpokanine na zgradbi in predstavili

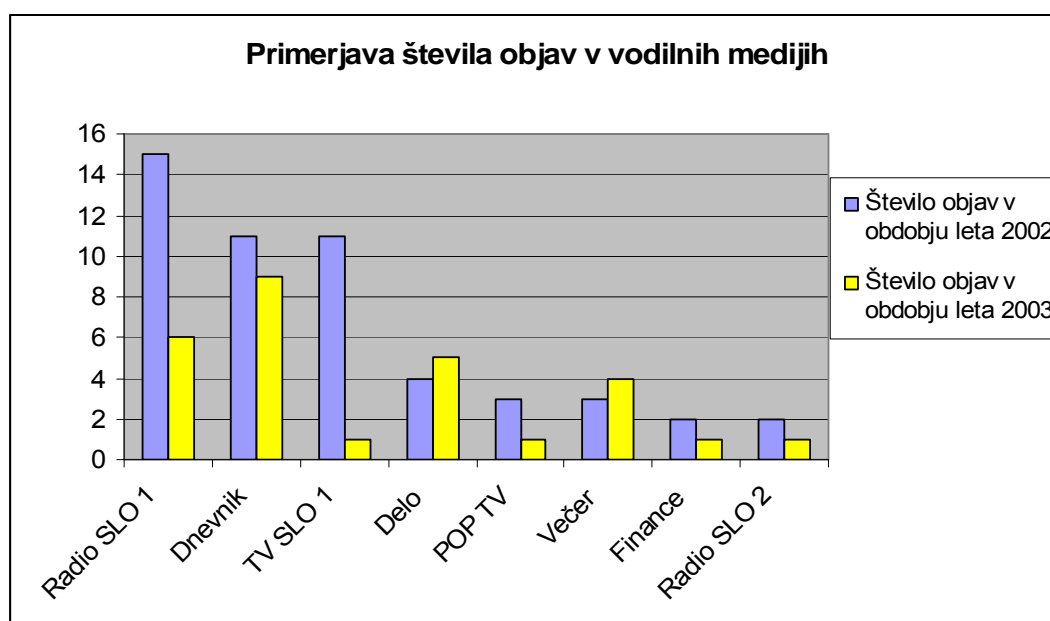
ukrepe za sanacijo, pri tem pa je bil prisoten tudi lastnik gospodarskega poslojja. S tem so novinarje prepričali, da ničesar ne skrivajo, kar je vplivalo tudi na medijsko poročanje.

Ob tem naj poudarim dejstvo, da so ob kriznem udarcu pričakovanja različnih javnosti precej podobna – pričakujejo, da bo organizacija ukrepala ter da bo to tudi jasno pokazala. V obeh omenjenih primeri je družba jasno komunicirala ukrepe, ki jih izvaja za povrnitev prejšnjega stanja.

7.4.4 Primerjava medijskega poročanja o obeh krizah

Primerjava števila medijskih objav obeh kriz pokaže, da je v prvem primeru, ki ga ocenjujem kot krizo z manjšimi potencialnimi razsežnostmi, 64 objav. V drugem primeru pa je teh objav precej manj, in sicer 36, kar v primerjavi z resnostjo druge krize ocenjujem kot posledico proaktivnega komuniciranja in čustvene nevpletenosti vpletenih strani.

Graf 7.7: Primerjava števila objav v vodilnih medijih⁴

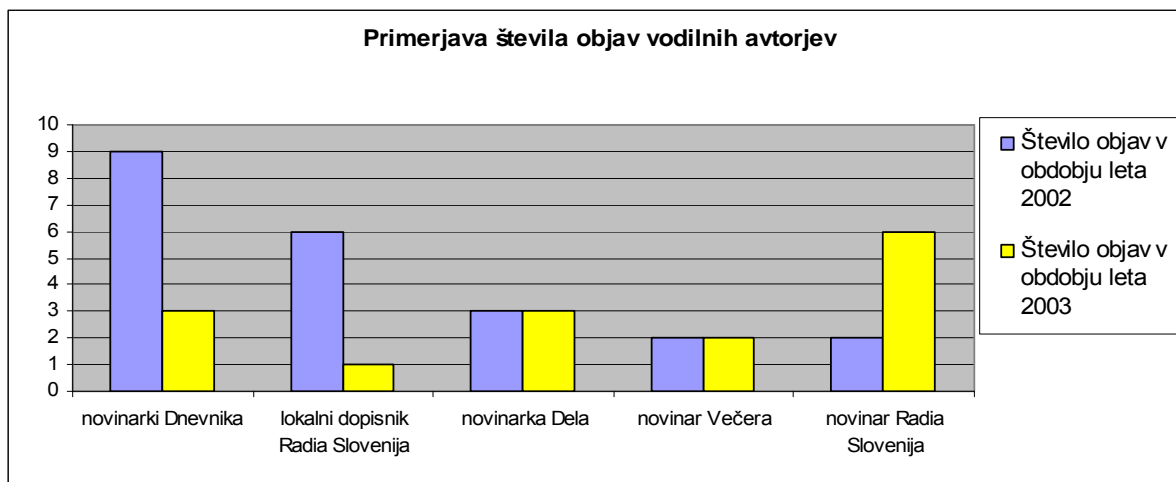


Kot je razvidno iz grafa 7.7 sta obe največji slovenski televiziji več prostora v osrednjih informativnih oddajah namenili prvi krizi kot drugi, prav tako obe radijski postaji, Radio Slovenija 1 in Radio Slovenija 2, ki sta o prvi krizi obsežneje poročali. Temu se pridružujeta še Dnevnik in Finance, medtem ko Delo in Večer vsak s po eno objavo več poročata o krizi v letu 2003.

⁴V tabelo kot vodilne medije uvrščam medije, ki izpolnjujejo pogoj: vsaj dve objavi v vsaj enem obdobju (torej več kot ena objava v letu 2002 ali 2003) in vsaj ena v drugem obdobju.

Poleg števila objav je seveda ključna tudi **naklonjenost objav**.

Graf 7.8: Primerjava števila objav vodilnih avtorjev⁵



V graf 7.8 o vodilnih avtorjih, ki so poročali o obeh trojanskih krizah, vsekakor prištevam novinarki Dnevnika, ki sta spodbudili prvo trojansko medijsko krizo in sta se v prvo krizo v letu 2002 obsežno vključili, kasneje je za Dnevnik o drugi krizi v letu 2003 poročala druga Dnevnikova novinarka, v začetku z nevtralnimi prispevki, kasneje pa je poročala s kritične distance. Delno sta se v drugo krizo proti njenemu koncu vključili tudi Dnevnikovi novinarki, ki sta bili pobudnici prve trojanske medijske krize. Pri omenjenih avtoricah je zaznati nenaklonjeno poročanje, poleg tega pa tudi težnjo po »raziskovalnem novinarstvu« ali bolje rečeno ekskluzivnih člankih. Avtorici sta pri prvi krizi objavili ekskluziven članek na vodilnih straneh, vendar pa jima preostali mediji niso sledili v tonu poročanja, saj so poročali nevtralno. Pedja Ašanin Gole ob tem pojasni, da se je v tem primeru verjetno prvič zgodilo, da drugi mediji niso povsem sledili intonaciji tistega medija, ki je prvi, »ekskluzivno« objavil zgodbo, in še več: drugi mediji so s svojimi besedami demantirali pisanje svojih novinarskih kolegov iz drugega medija.

Pri Radiu Slovenija 1 in 2 sta o problematiki poročala novinar gospodarske redakcije in lokalni dopisnik, oba prištevam med vodilna avtorja. Novinar gospodarske redakcije je bil v svojih prispevkih analitičen in nevtralen, v prvi primer se je vključil pozno. Pri drugi krizi pa se je vključil že takoj na začetku in o njej poročal kot prvi avtor. Zgodbi je sledil skozi celoten razplet, torej je obsežno poročal o drugi krizi. V nasprotju s tem je lokalni dopisnik Radia

⁵V tabelo kot vodilne avtorje uvrščam avtorje, ki izpolnjujejo pogoj: vsaj dve objavi v vsaj enem obdobju (torej več kot ena objava v 2002 ali 2003) in vsaj ena v drugem obdobju.

Slovenija poročal izrazito nenaklonjeno in v parcialnem interesu lokalne skupnosti, hkrati pa je povsem običajno, da odpira teme o lokalnem prebivalstvu, ki je prizadeto zaradi gradnje predora.

Poleg omenjenih med vodilne avtorje prispevam tudi novinarko Dela in novinarja Večera, ki sta o problematiki poročala nevtralnno, prva z bolj, drugi pa z manj občutno distanco.

Ob pregledu medijskih objav opažam, da je v obeh primerih v primerjavi z drugimi kriznimi situacijami, ko je medijsko poročanje navadno zelo negativno, nenaklonjeno poročanje manj intenzivno. To v določeni meri pripisujem uspešnemu kriznemu komuniciranju, zagotovo pa k temu pripomorejo tudi pozitivni in vzajemno razviti odnosi z mediji, ki so jih na DARS-u dolgoročno gradili že pred obema krizama.

7.5 Zaključki obeh kriznih situacij

V zaključnem delu kot pozitivne komunikacijske aktivnosti in naravnosti opažam hiter odziv, odprtost, proaktivnost, konsistentnost sporočil, fleksibilnost, izogibanje konfrontacijam oziroma pozitivne odnose z mediji in vključevanje tretje strani oz. strokovnjakov ter pozorno spremljanje medijskih objav. Zagotovo pa so pri obeh kriznih primerih možne tudi nekatere izboljšave, ki jih predlagam v nadaljevanju.

Pri prvi krizi v letu 2002 bi moral DARS veliko več pozornosti nameniti zaznavanju in upravljanju javnih tem, kar je eden izmed najbolj uporabljenih preventivnih ukrepov, ki preprečuje, da bi se incident ali javna tema razvila v krizo, in poskuša zmanjšati negativne vplive problema na organizacijo. Zagotovo pa bi poleg tega lahko kot izboljšanje opredelili odnos do krize oziroma načelo, da nikoli ne smemo podcenjevati potencialne situacije, ki se lahko razvije v krizo, torej bi DARS moral delovati bolj premišljeno pri prvem odzivu in predvsem z manj čustvene vpletenosti, na kar je opozoril tudi takrat glavni DARS-ov akter, direktor za komuniciranje in strateški marketing. Da je družba krizo zaznala kot pozitivno in se iz tega primera veliko naučila ter spremenila delovanje ob prvem odzivu, pa je dobro razvidno v drugem kriznem primeru, ki ga obravnavam.

Pri drugi krizi bi lahko poudarili komuniciranje z oškodovanci, ki so v medijih ustvarjali številne zgodbe. Kot navajam že v poglavju o tretjem dejavniku kriznega upravljanja – izvedbi – ob kriznih situacijah pogosto pride do žrtev, ki imajo posebno mišljenje in videnje te situacije. Prav tako pa se njihovo obnašanje spremeni, saj so se pripravljene izpostaviti. Tako je treba prepoznati njihova pričakovanja in ravnati v skladu z njimi, saj lahko v nasprotnem primeru pride do zelo negativnih posledic. Kot se je zgodilo v tem primeru, so oškodovanci uporabljali medije za širjenje čustvenih zgodb, čemur bi se lahko v določeni meri izognili z dogovorjenim in skupnim komuniciranjem družbe DARS in izvajalca del Impresa Grassetta, ki je bil dejansko odgovoren za sanacijo škode na objektih oškodovancev.

V zaključku poudarjam hipotezo, ki jo s primerjavo obeh primerov lahko potrdim, in sicer, da organizacija lahko z natančnim spremljanjem internega in zunanega okolja in analiziranjem javnih tem, ki so potencialna krizna žarišča, zazna in tudi prepreči krizo. Poleg tega pa podjetje lahko krizo izkoristi v svojo korist ter jo obravnava kot priložnost oziroma pozitivno spremembo organizacije.

ZAKLJUČEK

Osnovna funkcija odnosov z javnostmi je nenehno iskanje medsebojnega razumevanja in sprejemljivosti, skladnosti in stičnih točk med organizacijo in njenim okoljem. To je najprej notranje okolje (zaposleni, lastniki in menedžment) in zunanje, z vsemi svojimi deležniki (dobavitelji, kupci, potrošniki, finančniki, politiki, politične stranke, interesna združenja, lokalna skupnost, lokalni prebivalci, upravna javnost, mediji ...). Dinamično okolje pa v današnjem času in hitrem pretoku informacij vpliva tudi na število kriz, ki se zgodijo različnim organizacijam. Tako smo postali zelo pozorni nanje, pozorni pa so tudi menedžerji, od katerih je odvisno preživetje organizacije.

V diplomskem delu razlikujem med javno temo in krizo. Kriza je usodno prelomno dogajanje, ki je lahko tudi priložnost za kakovosten naskok. V nasprotju s krizo je javna tema začetno stanje morebitnega konflikta, ki utegne prerasti v nasprotovanje, v katerem se mnenja udeležencev razlikujejo. Kriza pa nastane kot neobvladovanje konfliktov in pomeni usodni preobrat, ki utegne ogroziti organizacijo, njeno preživetje in obstoj.

S prvim se ukvarja »issue management« – vodenje in upravljanje javnih tem. Izhaja iz predvidevanj, raziskovanj in prioritete razvrščanja problemov, s katerimi se organizacija sooča, in razvršča problemske situacije po prioritetah, analizira in ocenjuje posledice, ki bi jih utegnili povzročiti ti problemi, katere javnosti zadevajo in kakšen vpliv na poslovanje organizacije bi imeli, svetuje in snuje organizacijsko strategijo, s katero bi se zmanjšala raven tveganj in ustvarile priložnosti.

Krizno upravljanje, v okviru tega tudi krizno komuniciranje, pa se ukvarja z organizacijo, ki se je znašla v krizi. Krizno vodenje in upravljanje izhajata iz identificiranja slabosti, pomanjkljivosti, občutljivosti ter razvijata različne odzive na posamezne krizne primere (različne podrobne scenarije odzivanja). Izhajata torej iz vzrokov (nesreča, bojkot, zloraba, korupcija...), pričakovanj (poostren nadzor, odločna akcija, iznajdljivost ...), udeležencev (zaposleni, mediji, delničarji, politiki, razni aktivisti ...) ter okolja (upor, panika, zmeda ...). Krizam so skupne številne dimenzije in ob slabi obravnavi lahko vsaka od njih prekine ali celo uniči najboljše napore pri upravljanju krize ter zmanjša preostale priložnosti za čim boljše razrešitev situacije, okrevanje in saniranje podjetja ter ohranjanje ugleda. Komuniciranje ima v krizi velik pomen. Organizacije se lahko pogosto izognejo negativnim odnosom z mediji in drugimi deležniki, če komunicirajo odprto, pravočasno, poučno in konsistentno. Tiste

organizacije, ki jim to ne uspe, so navadno prisiljene prenesti natančen medijski pregled, bojevite odnose z deležniki, več kritike in daljše obdobje okrevanja.

V zadnjem delu diplomskega dela na prikazu dveh kriznih situacij ob gradnji avtocestnega predora Trojane, katere naročnik je bilo podjetje DARS, d. d., potrdim svojo hipotezo. V prvem primeru gre za krizo, ki je nastala zaradi spleta okoliščin, podcenjevanja upravljanja javnih tem (»issue management«) ter ignoriranja opozorilnih znamenj pred začetkom krize, kasneje pa je kriznemu menedžmentu uspelo krizo zajeziti ter jo s proaktivnim komuniciranjem premostiti. Zaradi proaktivnosti in dolgoročne strategije na področju kriznega komuniciranja se pri drugi krizi pokaže uspešno krizno upravljanje krizne situacije, ki ima vse potencialne, da se razširi v obsežno, izrazito negativno in uničujočo krizo za družbo DARS. S primerjavo obeh primerov tako ugotovljam, da organizacija lahko z natančnim spremljanjem internega in zunanjega okolja in analiziranjem javnih tem, ki so potencialna krizna žarišča, zazna in tudi prepreči krizo. Pri drugem primeru pa ugotavljam, da je podjetje prvo krizo izkoristilo v svoj prid ter jo obravnavalo kot priložnost in jo izkoristilo za pozitivno spremembo komuniciranja ter dožemanja krize, tako da je pripomogla k zelo uspešnem upravljanju druge krize.

V diplomskem delu v zaključku predlagam, da so funkcije praktika odnosov z javnostmi odgovornost za razumevanje komunikacije v krizni inkubaciji, razvoj in ohranjanje kriznih načrtov in sposobnosti odzivanja ter učinkovitost krizne komunikacije. V okolju povečevanja pogostosti kriz morajo imeti praktiki odnosov z javnostmi široko razumevanje krize, njenih vzrokov, posledic in ublažitvenih strategij, če hočejo narediti več kot samo odgovarjati na krizne dogodke po reaktivni in obrambni poti.

LITERATURA

1. Ašanin Gole, Pedja (1998): Delovno mesto v podjetju. *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, 45–54.
2. Ašanin Gole, Pedja (2000): Krizno in konfliktno komuniciranje. *PiaR* 1, 1–3.
3. Benoit, William L. (1997): Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review* 23(2), 177–186.
4. Burnett, John J. (1998): A Strategic Approach To Managing Crises. *Public Relations Review* 24(4), 475–488.
5. Clarke, L. Caywood (1997): *The handbook of strategic public relations and integrated communications*. New York: McGraw.
6. Coombs, Timothy W. (1999): *Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding*. London: Sage Series in Public Relations.
7. Coombs, Timothy W. (2001): Teaching the crisis management communication course. *Public Relations Review* (27), 89–101.
8. Coombs, Timothy W. in Sherry J. Holladay (2001): An extended examination of the crisis situations: a fusion of the relational management and symbolic approaches. *Journal of Public Relations Research* 13(4), 321.
9. Dozier, David M., Larissa A. Grunig in James E. Grunig (1995): *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
10. Falkheimer, Jesper (2005): *Tell it all, tell it fast and tell the truth. A study of strategies and tools used to prevent and repair legitimacy gaps*. Lizbona: EUPRERA annual conference.
11. Fearn-Banks, Kathleen (2001): Crisis Communication: A Review of Some Best Practices. V Heath, Rober L. (ur.): *Handbook of Public Relations*, 479–485. Thousand Oaks: Sage Publications.
12. Gaunt, Philip in Jeff Ollenburger (1995): Issues Management Revisited: A tool that deserves another look. *Public Relations Review* 21(3), 199–210.
13. Gruban, Brane, Meta Maksimović, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1990): *ABC PR: odnosi z javnostmi na prvi pogled*. Ljubljana: Tiskovno središče.
14. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
15. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1998): *Preskok v odnose z javnostmi, Zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.

16. Grunig, James E. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
17. Grunig, James E. in Dejan Verčič (2000): The origins of public relations theory in economics and strategic management. V Moss, Danny, Dejan Verčič in Gary Warnaby (ur.): *Perspectives on Public Relations Research*. New York: International Thomson Bussines Press.
18. Guth, David W. in Charles Marsh (2003): *Public relations: A values driven approach*. New York: Pearson Education.
19. Heath, Robert L. (1997): Strategic issues managment: *Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage Publications.
20. Heath, Robert L. (2001): *Handbook of public relations*. London: Sage publications.
21. Heath, Robert (1998): Working under pressure: crisis management, pressure groups and the media. *Safety Science* (30), 209–221.
22. Millar, Dan P. in Robert L. Heath (2004): *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
23. Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
24. Kitchen, Philip J. (1997): *Public Relations: Principles and Practice*. London: International Thomson Bussines Press.
25. Lerbinger, Otto (1997): *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
26. Mitroff, Ian I. in Gus Anagnos (2001): *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crises management*. New York: AMACOM.
27. Moore, Simon (2004): Disaster's future: The prospects for corporate crisis management and communication. *Business horizons* 74(1), 29–36.
28. Murphy, Priscilla (1996): Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review* 22(2), 95–113.
29. Novak, Božidar, s sodelavci (2000): *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Razpet, Aleš (1998): Vrednotenje. V *Preskok v odnose z javnostmi: zbornik o slovenski praksi v odnosih z javnostmi*, 145–157. Ljubljana: Pristop.
31. Regester, Michael in Judy Larkin (2002): *Risk issues and crisis managment: A casebook of best practice*. London Kogan Page.

32. Seeger, Matthew W. (2002): Chaos and crisis: propositions for a general theory of crisis communication. *Public Relations Review* (28), 329–337.
33. Sellnow, Timothy L., Robert R. Ulmer in Michelle Snider (1998): The compatibility of corrective action in organizational crisis communication. *Communication quarterly* 64(1), 60–74.
34. Seymour, Mike in Simon Moore (2000): *Effective Crisis Management – Worldwide Principles and Practice*. London: Cassell.
35. Škerlep, Andrej (2001): Retorične razsežnosti institucionalnega diskurza. V *Teorija in praksa* 38(4), 543–559. Ljubljana: FDV.
36. Verčič, Dejan, Franci Zavrl in Petja Rijavec (2002): *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV založba.
37. Warnaby, Gary in Danny Moss (1997): The Role of Public Relations in Organisations. V Kitchen, Philip J.: *Public Relations: Principles and Practice*, 6–21. London: International Thomson Bussines Press.
38. White, Jon in Laura Mazur (1995): *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. New York: Addison – Wesley Publishing Company.
39. Williams, David E. in Bolanle A. Olaniran (1998): Expanding the crisis planning function: intrducing elemnets of risk communication to crisis communication practice. *Public Relations Review* 24(3), 387–400.
40. Wilson, Steve (2002): *Real People, Real Crisis: An Inside Look at Corporate Crisis Communications*. Winchester: Oakhill press.

DRUGI VIRI

41. Ašanin Gole, Pedja (1993): *Strateški načrt komuniciranja programa pospešene izgradnje slovenskih avtocest*. Ljubljana: Republiška uprava za ceste, Cestni inženiring.
42. Ašanin Gole, Pedja, Manca Šetina Miklič in Natalija Cvikl (1996): *Strateški načrt odnosov z javnostmi ob uresničevanju Nacionalnega programa izgradnje avtocest*. Ljubljana: DARS, Ministrstvo za okolje in prostor, Ministrstvo za promet in zveze.
43. Ašanin Gole, Pedja in Franci Zavrl (2004): *Krizno in konfliktno komuniciranje*. Dostopno na www.pr-sola.com/fileadmin/user_upload/prosojnice_jesen_2004/krizno_komuniciranje.ppt (16. marec 2005).
44. Brojan, Matjaž (2002a): *Hiše na Trojanah se tresejo in pokajo*. 8. 10. Ljubljana: Radio Slovenija 1, Radijski dnevnik.
45. Brojan, Matjaž (2002b): *Prebivalci Trojan zaskrbljeni zaradi težav gradnje predora*. 8. 10. Ljubljana: Radio Slovenija 1, Dogodki in odmevi.
46. Brojan, Matjaž (2003): *Vrtanje predora Trojane povzroča škodo na objektih*. 24. 3. Ljubljana: Radio Slovenija 1, Danes do trinajstih.
47. Dars (2002a): *Nadaljevanje izkopa predora Trojane zahod*. Dostopno na <http://www.dars.si/?mod=AktualnoDisplay&newsid=100> (12. marec 2008).
48. Dars (2002b): *Odgovor na članek »Predor pod Trojanami se ruši«, Dnevnik, 30.9.2002, str. 1 in 2, avtorici Suzana Rankov in Vesna Vukovič*. Dostopno na <http://www.dars.si/?mod=AktualnoDisplay&newsid=91> (12. marec 2008).
49. Dars (2002c): *Pri gradnji predora Trojane prišlo do deformacij primarne predorske obloge*. Dostopno na <http://www.dars.si/?mod=AktualnoDisplay&newsid=82> (12. marec 2008).
50. Dars (2003a): *Dodatni varnostni ukrepi pri gradnji predora Trojane*. Dostopna na <http://www.dars.si/?mod=AktualnoDisplay&newsid=247> (12. marec 2008).
51. Dars (2003b): *Nadaljevanje izkopnih del v levi vzhodni cevi predora Trojane*. Dostopno na <http://www.dars.si/?mod=AktualnoDisplay&newsid=275> (12. marec 2008).
52. Dars (2003c): *Odgovori na vprašanja novinark Dnevnika, Suzane Rankov in Vesne Vukovič, o poteku gradnje predora Trojane*. Dostopno na <http://www.dars.si/?mod=AktualnoDisplay&newsid=260> (12. marec 2008).

53. Dars (2008): *Novinarsko središče*. Dostopno na <http://www.dars.si/?id=6> (12. marec 2008).
54. Dnevnik (2008): *Zgodovina*. Dostopno na http://druzba.dnevnik.si/o_druzbi/zgodovina (10. marec 2008).
55. Janežič, Barbara (2002): *V predoru Trojane nadaljujejo delo*. 14. 10. Ljubljana: POP TV, 24ur.
56. Jerman, Vladimir (2003): *Graditeljem se podira svet*. 31. 3. Ljubljana: Slovenske novice.
57. Klemenčič, Iztok (2003): *Hiše se rušijo*. 31. 3. Ljubljana: Mladina.
58. Kocbek, Darja (2003a): *Dodatna dela za predor Trojane*. 25. 3. Ljubljana: Delo.
59. Kocbek, Darja (2003b): *Inšpektor zahteva utrditev hribine*. 26. 3. Ljubljana: Delo.
60. Kočar Julija (2002): *Zaradi težav ustavili izkopavanje predora pod Trojanami*. 30. 9. Ljubljana: TV Slovenija 1, Dnevnik.
61. Koren, Janja (2002): *Pogovor s projektantom predora Trojane Jakobom Likarjem*. 4. 10. Ljubljana: TV Slovenija 1, Odmevi.
62. Krajnc, Jure (2003a): *Oživela številna avtocestna gradbišča*. 26. 3. Ljubljana: Radio Slovenija 1, Druga jutranja kronika.
63. Krajnc, Jure (2003b): *Prekinitev vrtanja predora pod Trojanami*. 22. 3. Ljubljana: Radio Slovenija 1, Druga jutranja kronika.
64. Krajnc, Jure (2002): *Večji zapleti pri vrtanju predora Trojane*. 5. 10. Ljubljana: Radio Slovenija 1, Dogodki in odmevi.
65. Lednik, Aleš (2002): *Poskus medijskega pritiska izvajalca na investitorja?* 1.10. Maribor: Večer.
66. Lukaszewski, James E. (2006): *Providing operational guidance: The crucial ingredient to crisis communication success*. Dostopno na http://prnewsonline.com/LEGALPR/NEWS_CRISIS_comm.html (2. maj 2006).
67. Lukaszewski, James E. (1999): *Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A Strategic Analysis and Planning Model*. Ragan's Communications Journal. Dostopno na <http://www.e911.com/monos/A001.html> (20. marec 2007).
68. Oštir, Denis (2002a): *Deformacije v Trojanskem predoru so povsem običajne*. 30. 9. Ljubljana: POP TV, 24 ur.
69. Oštir, Denis (2002b): *Izvajalci o poteku del pod Trojanami*. 9. 10. Ljubljana: POP TV, 24ur.

70. Radio City (2003): *Letos bo Dars zgradil 22 kilometrov avtocest*. 27. 3. Maribor: Radio City, novice.
71. Špende, Romana (2003a): *O »trojanki« kljub težavam Dars optimistično*. 27. 3. Ljubljana: Dnevnik.
72. Špende, Romana (2003b): *Pod Trojanami imajo veselico*. 25. 3. Ljubljana: Dnevnik.
73. Špende, Romana (2003c): *V Darsu optimistični*. 31. 3. Ljubljana: Dnevnik.
74. Vizantin Lidija (2003): *Dars je predstavil najdražji avtocestni odsek*. 26. 3. Maribor: Radio Maribor, Dnevnik.
75. Vukovič, Vesna (2003): *Trojanski gostilničar premagal Dars*. 9. 6. Ljubljana: Dnevnik.
76. Vukovič, Vesna in Suzana Rankov (2002a): *Milijarde za cestarske uradnike*. 4. 10. Ljubljana: Dnevnik.
77. Vukovič, Vesna in Suzana Rankov (2002b): *Predor pod Trojanami se ruši*. 30. 9. Ljubljana: Dnevnik.
78. Vukovič, Vesna in Suzana Rankov (2002c): *Sanacija Trojan brez pisnega soglasja*. 3. 10. Ljubljana: Dnevnik.
79. Vukovič, Vesna in Suzana Rankov (2003): *Pod trojanskimi krofi še ne kopljejo*. 31. 5. Ljubljana: Dnevnik.

PRILOGA A: Vprašanja novinark Dnevnika in odgovori Darsa (30.09.2002)

(30.9.2002)

Deformacije primarne predorske obloge v predoru Trojane ter javni razpis za gradnjo predora Dekani

Vprašanja novinark Dnevnika, Vesne Vukovič in Suzane Rankov ter odgovori na njih: pri gradnji predora Trojane ni prišlo do nepredvidenih posedanij, ampak do deformacije notranje predorske obloge.

Vprašanja:

1. Najprej bi radi vedeli, ali držijo informacije, da je prišlo v poletnih mesecih do nepredvidenega posedanja v predoru Trojane?
2. Če da, nas zanima, kdaj natančno se je začelo posedanje in za koliko (centimetrov) je posedanje večje, kot je predvideval projekt, ter kolikšno posedanje je projekt sploh predvideval?
3. Poleg tega, bi radi vedeli, iz katere smeri predora prihaja (oziroma je prihajalo) do posedanja (ljubljske ali celjske), ali do posedanja prihaja (je prihajalo) v obeh ceveh in na kolikšni dolžini že izkopanega predora?
4. Prosili bi, če nam naštejete ukrepe, ki ste jih že sprejeli, da bi preprečili posedanje in vzpostavili prvotno stanje? So doslej že opazni rezultati sanacije in ali se izkopavanje predora nadaljuje?
5. Za koliko časa je zastalo nadaljevanje izkopavanja in kakšne bodo posledice za predvideni končni rok dokončanja predora oziroma do kolikšne zamude bo po vaših ocenah prišlo?
6. Ali izkopavanje predora Trojane iz druge smeri poteka nemoteno? Če ne, zakaj ne? Ali glede na izkušnje pri posedanju iz ene smeri predvidevate, da bi tudi v tej smeri lahko prišlo do posedanja?
7. Kdo je izdelal osnovni projekt za gradnjo predora Trojane in kdo je bil naročnik projekta za razpis in projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja?
8. Ali ste ukrepali proti projektantu? Če da, kako? Če ne, zakaj ne?
9. Ali je že znano, koliko bo predvidoma stala sanacija dela predora, ki se poseda, in ali ste izvajalcu že priznali nepredvidena dela?
10. Kdo je nadzornik gradnje predora Trojane?
11. Prosili bi vas, če lahko primerjate posedanje pri Trojanah s posedanjem pri Golovcu? Zanima nas tudi, kdo je izdelal projekt za predor Golovec? Kateri so bili glavni razlogi za posedanje predora Golovec in ali ocenjujete, da bi bil projekt za ta predor glede na kasnejše zaplete dober? Koliko je tam posedanje podražilo gradnjo v primerjavi s pogodbeno vrednostjo? Do kolikšne zamude je prišlo zaradi teh nepredvidenih del?
12. Poleg tega bi vas prosili še za nekaj pojasnil o oddaji del za gradnjo predora Dekani. In sicer nas zanima vaše pojasnilo, zakaj je med prvim in drugim razpisom prišlo do tolikšne razlike v ceni tega naročila in predvsem zakaj je Dars ob poznavanju cen, ki so jih praktično isti ponudniki ponudili na prvem razpisu, pristal na tolikšno zvišanje cen? Kot smo ugotovili na podlagi časopisne dokumentacije in sklepa DRK, je namreč SCT na prvem razpisu za gradnjo predora Trojane ponujal ceno okoli devet milijard, izbrano je bilo Primorje za slabih enajst milijonov tolarjev, na ponovljenem razpisu pa ste izbrali SCT s ponudbo v višini 15,9 milijarde tolarjev. Koliko je bila ocenjena vrednost tega naročila?

Odgovori:

Pri gradnji predora Trojane ni prišlo do nikakršnih nepredvidenih posedanij, še zlasti ne do takšnih, ki jih projekt ni predvideval (predvideni diferenčni posedki so do 4 cm,

največji dejanski posedki pa so do 3 cm). Izvajalec del gradnje predora Trojane je Impresa Grassetto, projekt za izgradnjo predora Trojane je izdelal IRGO, Inštitut za rudarstvo, geotehniko in okolje Ljubljana v sodelovanju z iC Consulanten iz Dunaja in ELEA iz Ljubljane, nadzor nad izvedbo del pa opravlja Družba za državne ceste. S tem smo odgovorili na večji del vaših vprašanj.

Res pa je, da je gradnja predorov nedvomno najbolj zahtevna gradnja sploh in da se zaradi pritiska hribine deformacije pri gradnji vseh predorov pojavljajo vseskozi, kar je predvideno tudi s projekti. Tudi pri gradnji predora Trojane, kot smo zapisali v sporočilu za javnost z dne **26.8.2002**, prihaja zaradi pritiskov hribine do s projektom predvidenih deformacij primarne predorske obloge. Večja tovrstna deformacija primarne predorske obloge je nastala v drugi polovici avgusta 2002, na zahodnem delovišču (iz "ljublanske" smeri) v "odstavni niši" - prvemu prečniku med obema predorskima cevema ("povezovalnem predoru med obema predorskima cevema), cca. 500 metrov od vhoda v predor, na stičišču predorske cevi in prečnika ("odstavne niše") med cevema, kjer je povečan izkopni profil. Območja zahodnih delovišč se nahajajo v območju, kjer znaša nadkritje okoli 100 m. Na površini nad območjem zahodnih delovišč nismo zaznali posedkov, območje nad temi delovišči ni poseljeno.

Da bi bolje razumeli za kaj gre, nam dovolite, da vam v nadaljevanju najprej na kratko opišemo samo tehnologijo gradnje:

Gradnja predora Trojane poteka po t.i. »Novi avstrijski metodi« – NATM. Glavne značilnosti NATM so:

- v primerjavi z drugimi znanimi metodami omogoča NATM z mobilizacijo čim večjega dela samonosilnosti okolišnje hribine stabilno in varno izvedbo tudi v najzahtevnejših geotehničnih pogojih gradnje;
- samonosilnost hribine se mobilizira s kontrolirano sprostitvijo deformacij okolišnje hribine;
- v primeru uporabe NATM ni moč govoriti o fiksnem vnaprej določenem projektu; NATM metoda predorogradnje upošteva standardizirane hribinske kategorije po avstrijskih standardih ÖNORM B2203 in za vsak korak pri posameznih dejansko zatečenih geoloških razmerah predvideva tudi ustrezne ukrepe; to pomeni, da se primarni podporni ukrepi sproti določajo na osnovi zatečenih geološko geotehničnih razmer, ugotovljenih z geološkimi popisi in geotehničnimi meritvami pri sami gradnji predorov (dnevna spremljava);
- deformacije primarne predorske obloge so neizbežne, nujne in v omejenem obsegu tudi koristne zaradi aktiviranja primarne podgradnje in mobilizacije samonosilnosti hribine; namreč, po samem izkopu predora sledi izdelava notranje betonske obloge-oboka nad primarno oblogo-podgradnjo; zaradi potrebe po zagotovitvi potrebnega prostora za vgradnjo notranjega betonskega oboka je potrebno primarno podgradnjo povečati za predvidene deformacije - deformacijsko toleranco;
- navkljub močnemu analitičnemu in računalniškemu podprtju postopka določanja primarnih podpornih ukrepov sloni NATM v veliki meri tudi na pridobljenih izkušnjah. Pri takšnih gradnjah nikakor niso nepričakovani slučajji, ko deformacije primarne podgradnje presežejo predvidene - deformacijsko toleranco. Takšni odseki se kasneje reprofilirajo.

V nadaljevanju vam pojasnujemo ukrepe, ki jih je izvajalec izvajal in jih izvaja v skladu z navodili Geotehničnega sveta in projektantov, prof.dr. Jakoba Likarja (Inštitut za rudarstvo, geotehniko in okolje) in dr. Petra Schuberta (iC Consulanten iz Dunaja).

Kot smo že navedli, je v drugi polovici avgusta na območju odstavne niše - prečnika (pri tem torej gre za povečan izkopni profil) v levi in desni cevi zahodnih delovišč prišlo do primerov,

ko so deformacije primarne podgradnje, navkljub izvajanim ukrepom za njihovo "omilitve" (dodatno sidranje, debelejša in daljša sidra ipd.) zaradi pritiskov hribine naraščale in tudi presegle predvidene deformacijske tolerance. Prišlo je do takih poškodb primarne obloge, da ta ni več opravljala svoje funkcije in je bila njena statična funkcija ogrožena. Zahtevne razmere gradnje so v tem področju povzročile skoraj linearni odnos med časom in deformacijami, katerih hitrosti so znašale 1-1,5 cm/dan. Navkljub neumirjenosti deformacij, ki ponavadi sledi po sklenitvi oboka primarne podgradnje, je bilo zato potrebno nemudoma izvesti reprofiliranje ogroženega območja.

Na mestu navedenih deformacij je bila v večjem delu predvidena hribinska kategorija C3 po ÖNORM B2203 z deformacijsko toleranco do 40 cm. Z dnevnimi geotehničnimi meritvami pa so bile mestoma izmerjene deformacije predorske obloge tudi do 100 cm. Glavni vzrok povečanja deformacij so zahtevni geološko geotehnični pogoji: struktura, plastovitost, gladke medploskovne drsine, zaostale tektonske napetosti, povečan izkopni profil ... V splošnem sicer geološko geotehnične razmere tudi v tem področju bistveno ne odstopajo od predvidenih.

Z namenom izboljšanja geotehničnih razmer napredovanja se je že v začetni fazi izvedbe ojačalo standardne podpore ukrepe hribinske kategorije C3 – strokovna mnenja projektanta (vgradnja dodatnih hribinskih sidar, večja debelina brizganega betona, zmanjšan korak napredovanja, mikro kolov in drugo). Zaradi izrabe deformacijske tolerance je izvajalec v nadaljevanju pristopil k reprofiliranju predorske obloge (odstranitev stare primarne podgradnje, ki je ali preveč poškodovana ali pa se nahaja v profilu predvidenega notranjega betonskega oboka z novo enako ali ojačano primarno podgradnjo). Zaradi obsežnosti predmetnega reprofiliranja (skupna dolžina območja, kjer je presežena deformacijska toleranca bodisi po celotnem obodu ali samo na njegovem delu znaša okoli 150 m) je napredovanje leve zahodne cevi ustavljeno od 21.08.2002 in desne zahodne cevi od 17.09.2002 (oboje iz ljubljanske smeri). Kljub zastoju izkopnih del, pa dela v predoru (z "ljubljske" strani) ne stojijo, izkop predora z vzhodne ("celjske") strani pa poteka nemoteno naprej in ni pričakovati večjih deformacij kot so s projektom predvidene.

Ocenjujemo, da je trenutni izostanek napredovanja na zahodnem delovišču še mogoče nadoknaditi, seveda pa je vse odvisno od tega, ali bodo geološko-geomehanske razmere v nadaljevanju predora v skladu s pričakovanji.

Navedena dela niso napredvidena (saj so, kot je zapisano v uvodnem pojasnilu, predvidena s predpisano tehnologijo gradnje, t.i. "novo avstrijsko metodo - NATM"), ampak so to več (dodatna) dela, katerih cena je zajeta v ponudbenem predračunu, ki je sestavni del pogodbe.

Le mimogrede, od cca. 5,9 km skupne dolžine obeh predorskih cevi Trojane je bilo do danes izkopano skupaj 3,581 km (po smereh in ceveh: zahod leva cev 931 metrov, desna cev 974 metrov; vzhod: leva cev 820 metrov, desna cev 856 metrov).

Predora Trojane se ne da primerjati s predorom Golovec. Gre za drugačno geološko-geomehansko sestavo in drugačne geološko-geomehanske razmere; pri predoru Golovec je šlo za veliko večji izkopni profil (saj gre za edini trupasovni predor v Sloveniji), za območje s tektonskimi premiki, plazovi in zruški.

Glede predora Dekani:

Kot smo zapisali v sporočilu za javnost, 21.5.2002, je Državna revizijska komisija ugodila

pritožbi neizbranega ponudnika Impreso Grassetta in razveljavila sklep o izbiri Primorja d.d. kot vodilnega partnerja v skupnem nastopu (joint-venture) z avstrijskim podjetjem Jaeger kot najugodnejšega in hkrati najcenejšega ponudnika za gradnjo predora Dekani na odseku Klanec – Ankaran (Srmin). Državna revizijska komisija je namreč v revizijskem postopku pritrdila pritožniku (Impresa Grassetto), da mora vsak ponudnik iz skupnega nastopa/joint-ventura (Primorje in Jaeger) in ne samo vodilni partner v skupnem nastopu (Primorje d.d.) podati izjavo, da je seznanjen s predpisi s področja nizkih gradenj ter da bo spoštoval veljavne zakone v Republiki Sloveniji; seznam pooblaščenih predstavnikov s primerki njihovih verificiranih podpisov ter reference banke, preko katere posluje. Za razliko od vodilnega partnerja (Primorje d.d.) drugi partner v skupnem nastopu (Jaeger, Avstrija) tega v ponudbi ni predložil. Glede na dejstvo, da pomeni skupni nastop (joint-venture) neomejeno solidarno odgovornost vseh njegovih članov in da je bilo že z razpisnimi pogoji določeno, da se zmogljivosti posameznih partnerjev v skupnem nastopu seštevajo, je DARS v postopku izbire najugodnejšega ponudnika glede na zakon o javnih naročilih navedene pomanjkljivosti enega od partnerjev (Jaeger) v skupnem nastopu (Primorje+Jaeger) ocenjeval v skladu z določili Zakona o obligacijskih razmerjih in jih ocenil kot nebitvene, ponudbo partnerjev Primorje in Jaeger pa kot popolno v vseh bistvenih elementih ponudbe (cena, rok, ipd.). Ker iz takšne odločitve Državne revizijske komisije izhaja, da na podlagi ene same pravilne in veljavne ponudbe ni možno izbirati najugodnejšega ponudnika, je moral DARS d.d. razpis za izbiro izvajalca za gradnjo predora Dekani ponoviti in to je tudi storil v najkrajšem možnem času ter s tem omogočil izgradnjo predora Dekani ter celotnega odseka do Ankarana do leta 2005.

Kot smo zapisali v sporočilu za javnost 23.8.2002, je po ponovno izvedenem prav tako mednarodnem javnem razpisu bila kot najugodnejša izbrana ponudba ponudnika SCT, d.d. s podizvajalcem Banske Stavby, za pogodbeno vrednost 15,9 milijard tolarjev. S sklenitvijo te pogodbe je bila sklenjena zadnja pogodba za izgradnjo avtocestnega odseka Klanec - Srmin (Ankaran) in hkrati zadnja pogodba za izgradnjo avtoceste od Maribora do Kopra, kar je prioriteta razvojnega programa izgradnje avtocest za obdobje 2002 - 2005.

Ocenjena investicijska vrednost predora Dekani je znašala 16,4 milijarde tolarjev, najbolj ugoden ponudnik na ponovljenem razpisu pa je ponudil za dobre 3 % nižjo ceno (obe vrednosti sta preračunani na isti dan, to je na 6.12.2002, kot datum veljavnosti opejje ponudbe).

Pritrujemo vašemu podatku, da je bila ponujena cena na prvem javnem razpisu, katerega je DARS, d.d. moral, na podlagi navedenih dejstev ob odločitvi Državne revizijske komisije, ponoviti, nižja. Takratna ponudnika v skupnem nastopu Primorje in Jaeger sta takrat ponudila izgradnjo predora za ponudbeno ceno nekaj več kot 14 milijard tolarjev, ob tem pa sta ponudila tudi 22 % popust na to ceno.

Res pa je, da je bil v prvem razpisu za izbiro izvajalca za predor Dekani določen 32 (dva in trideset) mesečni rok izvedbe iz dveh napadnih mestih. Ker smo morali ponoviti javni razpis ter upoštevaje nujnost zgraditve tega odseka do leta 2005 in čimprejšnjega začetka pobiranja cestnine na celotnem odseku ter vezano na pogodbeno določen rok črpanja kredita Evropske investicijske banke, ki predstavlja več kot 60 % vrednosti celotne investicije avtocestnega odseka Klanec - Srmin (Ankaran), smo skrajšali rok izgradnje predora Dekani na 26 (šest in dvajset) mesecev ob povečanju števila napadnih mest na štiri. Skrajšanje roka in hkrati povečanje števila napadnih mest pomeni seveda drugačno organizacijo gradbišča, drugačno organizacijo dela, dvojno število strojev in prezračevalnih sistemov, več delovnih ekip izvajalca. Hkrati pa je bila konkurenca ponudnikov na ponovljenem razpisu manjša (manj

ponudnikov, zlasti tujih, se je prijavilo na ponovljen razpis).

V primerjavi s primerljivim in že zgrajenim predorom Ločica, ki ima podobne geotehnično-geomehanske lastnosti in identične tehnične rešitve kot predor Dekani, je pogodbeni cena izgradnje predora Dekani po enoti mere (tekočem metru predora) za 6 % višja, ob dejstvu, da je bil predor Ločica grajen z dvema napadnima mestoma.

Pogodbeni cena za predor Dekani je torej realna tržna cena.

V primeru, da bi DARS zavrnil vse prispеле ponudbe na ponovljenem razpisu oz., da bi tudi ta razpis ponovil:

- bi nedvomno bil ogrožen ciljni rok dokončanja zadnjega odseka avtoceste do Kopra, to je odseka Klanec - Sminj;
- dokončanje tega odseka 6 (šest) mesecev kasneje bi pomenilo tudi izpad sredstev iz naslova pobrane cestnine za obdobje šestih mesecev;
- bi to pomenilo nedokončanje del na trasi v območju predora Dekani in s tem povezani dodatni stroški kot posledica zahtevkov izvajalcev del na trasi, saj so vse pogodbe za vsa dela na celotni trasi že sklenjene in se dela intenzivno izvajajo;
- ne bi imeli nobenega zagotovila, da bi bila cena na morebitnem tretjem javnem razpisu ugodnejša. Dosedanje izkušnje iz javnih razpisov namreč so, žal, da so cene na ponovljenih javnih razpisih praviloma višje od cen, ponujenih na prvotnih javnih razpisih;
- hkrati pa bi bila vprašljiva tudi možnost črpanja v celoti kredita Evropske investicijske banke;
- kljub temu je izbrana ponudba na ponovljenem razpisu za 3% nižja od ocenjene investicijske vrednosti.

DNEVNIK
30.09.2002

Predor pod Trojanami se ruši

Pri gradnji avtocestnega predora je prišlo do nepredvidenih težav

LJUBLJANA – V obliki cevob trojankega predora iz ljubljanskega smata je sreči avtocesta prišla do nepričakovano velikih porokov, predvsem obloga, ki se je na dobočnem mestih proti najzadnji predora prevrnila tudi po 1,5 centimetra na dan. Predor se je na dobočnem mestih ugovarjal tudi do enega metra. Zaradi nezavestni porušitve se je osvarila začela razvijati, za katero se daries ni jano, ali bo uspela. Ker so težave do od sredine avgusta ne nastajajo, pa v zrakci viti tudi predvideni rok dokončanja predora Trojane. Dars poskušala dogovoriti v predoru znanjani poroben in zagotavlja, da se gre za nepredvidene dela, čeprav se jimprea. Čezajljo pa tudi jasno spravlja. Foto: Bojan Vidkovič



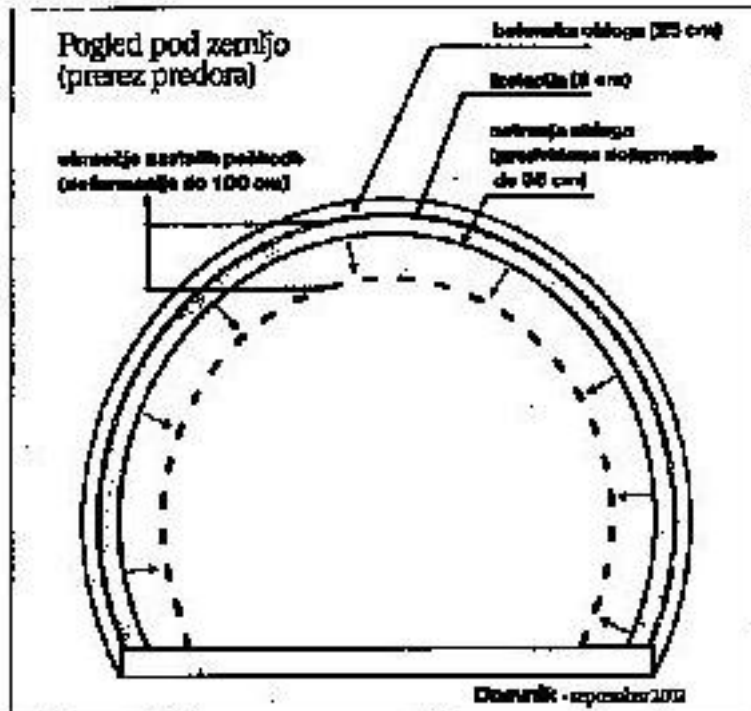
pravila Dars in projektant dr. Likar. Tako Grassetto je v sredini avgusta zgornj odstranil staro primarno oblogo, ki je poškodovana, in jo zamenjal z novo, enako ali bolj občutno, kot je bila prvotna. Skupna dolžina območja, na katerem so se pojavile poškodbe, znaša približno 200 metrov. V tem času so enkrat 2-izpeljali dodatne podpirne ukrepe, vendar neuspešno, saj se je pojavila tudi nova obloga.

Pri Darsu vztrajajo, da ne gre za nepredvidene dogodke. Pri tem se sklicejejo na tako imenovano novo avstrijsko metodo, po kateri poteka gradnja trojanskega predora. Ta predvideva, da pride med gradnjo do določenih deformacij predorske obloge in da se podpirni ukrepi določajo spravi glede na geološko geotehnične pogoje. V primeru, ko de-

formacije presežejo predvidene (tako kot pri Trojanah), pa ta metoda predvideva reprofilacijo, da se toraj z dodatnimi podpirnimi ukrepi vzpostavi prvotni profil predora. »Kakov za vse metode tudi za novo avstrijsko metodo velja, da je ta uspešna, če je s strani projektanta pravilno uporabljena in če so bile upoštevane ustrezne podpirne opazila, drugače, če se kasneje hribin, ki jih dejansko sestujemo, dokaj dobro ujema s predvidenimi,« poudarja Cesare Bagnoli.

DAVEK FINANČNIM OMEJTVAM

Čeprav je jasno, da ni mogoče vnaprej predvideti vseh geoloških pogojev, se zastavlja vprašanje, ali je imel projektant res na voljo dovolj dobre raziskave terena, kot je še pred začetkom izkopa zatrjeval Dars. Dr. Likar je namreč na vprašanje, ali so bile raziskave dovolj temeljite, že avgusta 1998 opozoril, da so bile opravljene v dveh možnostih – kot kompromis med naročnikom, ki bi rad čim bolj razančne rezultate za čim manj denarja, in izvajalcem, ki bi rad dobil čim bolj jasno sliko o zemljinah,



Kako gradijo Trojane

- Decembra 1999 je Dars za gradnjo dvocevne predora Trojanah, dolgega 2,9 kilometra, izbral poizkušeno družbo Grassetto, njegova ponudba je znašala 13,8 milijard italijanskih lir, za dobilo pa pet milijard manj kot ponudbe drugih dveh izvajalcev.
- Februarja 2000 je državna revizijska komisija zavrnila pritožbo podjetij SCT in Alpina Bau, ki se nista strinjali z izborom Grassetta.
- Marca 2000 je na pobudo poslanca Zmaga Jelenciča o oddaji del Trojanah odločil pogodbeni rešila besede tudi v državnem zboru.
- Oktobra 2000ne je začel izkop predora.

da bi mu ostalo več dotička. Če bi torej projektant vnaprej bolj natančno vedel, kaj ga čaka v hribih, bi v projektu lahko predvidel večje podporne ukrepe. Seveda pa bi drugačen projekt gradnje podražil.

Državni sekretar za ceste dr. Donat Vidler je pojasnil, da je z zaplet pod Trojanami seznanjen, na vprašanje, ali ve, da je prišlo tudi do sto-centimetrskih odstopanj predorke obloge, pa je odgovoril nikalna. »Za nas je ključno, da bo predor končan v predvidenem roku in da bo vrednost projekta v okviru potrjenega investicijskega programa. Dars v vseh svojih dokumentih zagovarja, da rok ni ogrožen in da strošek ne bo do presežen,« je poudaril. Tudi nam so na Darsu pojasnili, da ocenjujejo, da je trenutni zaostanek napredovanja v predoru še mogoče nadoknaditi. V isti sapi dodajajo, da je vse odvisno od tega, ali bodo geološko-geomehanske razmere v nadaljevanju predora skladne s pričakovanih.

Bagnoli je pri napovedih še bolj previden, saj trenutno ni jasno niti, ali so bili doseženi sanacijski ukrepi uspešni. Napovedi je še, da bodo od Darsa zahtevali, da jima plača sanacijska dela, saj ta po njegovih zagotovilih s pogodbo niso bila predvidena. Dars udi nasprotuje: ne gre za neupravičena, temveč za dodatna dela, ki jih bodo obratniki po predračunskih tarifah.

Na Dars ledjo očita, da poskuša problemu minimalizirati, na primer s tem, da v svojih poročilih ne omeni besede porušitve. Četudi je Darsov inženir (DDC), v svojem poročilu že 28. avgusta napisal, da je prišlo do porušitve desnega boka. Takrat je DDC tudi opozoril, da poškodbe zahtevajo sanacijske ukrepe, medtem ko Dars besede »sanacijski« (ki jo je treba kovati ob porušitvi) ne uporablja, ampak vabija, da gre za ukrepe, predvidena v projektu. Torej, da gre zgolj za reprofilacijo. Toda če bi reprofilacija zadostovala, DDC od Grassenta pred avgustom verjetno ne bi zahteval (med drugimi ukrepi) tudi takojšnje zosutje dela predora z nekajavstrsko plitvijo zemlje, s čimer so okrepili boka predora, da se ta ne bi porušil.

Dr. Jakob Likar, direktor Irigo Consultinga

« Nič nočem imeti z Igricami »

Alli kljub temu, da so deformacije obloge na nekaterih mestih centimetrov, še vedno trdijo, da so bile predvidenosti.

Vprašanje je, kaj so vas poročili predvideno. Pri takšni kampanji zgradbi, kot je na Trojanah, je nemogoče reči, da se bo obloga premaknila samo za 40 centimetrov, ker to ni odvisno samo od projektanta. Lahko bi se tudi za 150 centimetrov.

Ste pred tremi leti, ko ste delali projekt, pričenovali, da bi lahko prišlo do takšnih poškodb predorke obloge?

Ne, takrat ni imelo smisla govoriti, da bo prišlo do takšne deformacije. Če bi to rekli takrat, bi to pomenilo, da nekaj ni v redu s projektom.

Glede na geološko prognozo smo kategorizirali posamezna odseke in to je bilo v razpisu, pri čemer je bila določena tudi neka ocena deformacije. Če bi želeli prognozirati geološko sestavo na vsakih deset metrov, ali več, koliko bi to smislilo? Zato vedno obstaja neka tveganje, nezanesljivost, zato smo tudi uporabili novo avstrijsko metodo, ki gradnjo prilagaja ugotovljenemu stanju. To ni metoda, ki vse predvideva vnaprej.

Pojavljajo se očitki, da Dars vse čas poudarja, da gre zgolj za reprofilacijo in ne sanacijo, da bi zmanjšal pomen poškodb v predoru.

V bistvu sta reprofilacija in sanacija eno in isto. Gre le za igro besed. Kako to intenujejo, je čisto vseeno.



ker ima izvajalec v pogodbi postavko reprofilacija, ki vključuje odstranitev poškodovane obloge, izkop kamnine do potrebne globine in podobno. Če se glade tega izvajalec in naročnik ne bosta strinjala, bosta pač naročila tuje eksperto mnenje.

Toda zakaj je DDC zahteval, da se del predora celotno zasuje z nekajmetrsko plitvijo zemlje, če gre zgolj za reprofilacijo?

Kdor je to naročil, je le vedel, zakaj. O tem sem bil obveščen šele pozneje, z Igricami, ki so jih gleda izvajalec, naročnik in DDC, pa nič čez imeti nič.

Se strinjate s oceno, da bo zadnji odsek predora glede na težavo, na katero ste že našli, kljubeno, da torej najtežji del gradnje bode polnjava?

Za nadaljevanje izkopa smo še predvideli določene sprejemne podporne ukrepe, in sicer debelejše obloge in vgradnjo helikopterskega sider z večjo nosilnostjo. To pomeni, da bodo glede na večnjo debelino nadkritja podporil elementi močnejši, kot so bili predvideni prvotno. Ali bo šlo v naslednjem pol leta vse gladko, vam ta trenutek ne morem povedati, koliko bo to podražilo gradnjo.

PRILOGA C: Objava – POP TV (30.09.2002)

POP TV, 24 ur

30. 09. 2002

Doseg / Reach: 363863

Država / Country: Slovenija

Termin / Time: 19:15

Trajanje prispevka / Duration: 3 min

1

deformacije v trojanskem predoru so povsem običajne

POP TV, 30. 09. 2002, 24 UR, 19.15

V javnosti so se danes pojavile osupljive informacije, da se v predoru pod Trojanami hudo zapleta z gradnjo. Predor naj bi se rušil, zato naj bi celo ustavili dela. Mi smo domneve preverili in ugotovili, da v predoru Trojane dela potekajo povsem običajno.

DENIS OŠTIR: Da prihaja, kot pravijo tehnično, deformacij v betonski plasti v predoru je jasno na prvi pogled. osNovna betonska plast se ponekod lušči, vendar je, zatrjuje projektant Jakob Likar, ki se je pod predor podpisal in ga tudi dnevno nadzoruje, to povsem običajno.

JAKOB LIKAR (projektant predora Trojane): Predor se ne ruši, povečane deformacije ste videli, kje so. Tam se zdaj profilirajo, delno bodo tudi sanirali in stvar je pod kontrolo.

OŠTIR: Tudi, ko so denimo gradili predor pod ljubljanskim Golovcem, naj bi se dogajalo nekaj povsem enakega. Zemlja se posede, pritisne na steno in ta se deformira. Tudi do enega metra. Ključno vprašanje je ali je s tem kaj narobe.

ARDON PEKLAJ (Dars): Tisti, ki to govori, pomeni, da enostavno ne ve, kako se gradi predor po novi avstrijski metodi. Ni govora, da se predor pod Trojanami ruši. Tiste govorice, da enostavno ne vemo, kaj naprej, enostavno moram reči, da projektanti natančno vedo kaj je potrebno narediti.

OŠTIR: V eni od cevi so sanacije že končali, v drugi so dela v polnem teku. Dela na čelu predora res stojijo, vendar le iz praktičnih razlogov. Če bi namreč hkrati sanirali in delali na čelu, bi bilo v predoru naenkrat preveč ljudi in preveč mehanizacij. Očitno je v ozadju govorice, da se predor ruši denar. Dars namreč vztraja, da je sanacije deformacij vključili v prvotno ceno in teh posegov ne namerava dodatno plačati. Če bi obveščala investitorjeva, da se tunel ruši in da je nevaren, bi lahko Grassetto zahteval kakšno milijardo več.

PEKLAJ: zadeve so se dogajale že pred tremi tedni, jaz mislim, da je predvsem razlog v tem, ker vsi izvajalci poskušajo na vseh koncih in krajih izsiliti novo ceno. Zdaj smo ravno v fazi pogajanj o morebitnih dodatnih delih. Dars zahteva, da se dela priznavajo v skladu s pogodbo.

11

OŠTIR: Skušali smo dobiti tudi izjavo izvajalca italijanskega podjetja impresa Grassetto, vendar njihov prokurist Cesare Bagnoli, edini pristojen za dajanje izjav, do sredine tedna ne bo dosegljiv.



Gradnja trejnovega predora - brez težav na gro.

Igor Knapic

Deformacija predorske obloge še ne pomeni, da se ta ruši

Poskus medijskega pritiska izvajalca na investitorja? ³

V Darju trdijo, da so vsa predvidena dela v celoti opisana in opredeljena v poravnem predračunu, dela pogodbe, ki jo je izvajalec podpisal, in da to ni nepravideno delo, temveč ga je roč - Radika je stokrat višja

Kopac svigraja se se pri gradnji le-
ve celi 2600 metrov dolgega predora
Trojane na avtocestnem odseku Vran-
sko-Belgrievca za ljubljanski zaščitni
stival zaradi pritiskov karbinske pojavi-
le večje deformacije predorske obloge.
Direktor tehnične priprave in izvedbe
del pri Darju Abdou Fofana je večerji
pomenil, da se preštev v nobenem delu
na posebnih obsevih ruši, kot so pospo-
šno poročali nekateri mediji, ampak
da je ta poročila preštevani in pogost
pojav pri gradnji predorov, ki se ukli-
ka odstopa od načrtovanih deforma-
cij. O tem smo se večerji prepričali na
krajši dogodki, vse skupaj pa po nme-
nju uprave Darja diti po poskusu me-
dijskega pritiska izvajalca del na in-
vestitorja.

Zaradi pritiska ljubice se deformacije
pri gradnji predorov pojavljajo vsečas in
so predvidene, je večerji povedal odgovor-
ni projektant dr. Janko Likar, na pa je,
da so te v predoru Trojane pravzaprav odsto-
panje od predvidenih 40 na tudi 100 cen-
timetrov. Deformacije primarne posko-
ske obloge so neizbežne in so sestavni
del gradnje predorov, pravi Likar in do-

deja, da gradnja predora v teh dneh pre-
tečajajo razmeroma. To pomeni, da znan-
no opravljajo sanacijska dela, ne pa tudi
izkopa v globino. Dela na zahodni strani
predora se nemoteno nadaljujejo. Glavni
vzrok povečanja deformacij na po zago-
tovitih predstavnikih Darja zahtevni ge-
ološki in geotehnični pogoji, kot so struk-
tura, gladina vodostojne vode, zmo-
stale telesne napetosti, povečan izkop-
ni pritisek in podobno.

Izvajalec del, ljubljansko podjetje
Inzerco Gesenno, v skladu z uradnimi ge-
otehničnimi in projekcijskimi v teh
dneh izvaja ukrepe za tekočim inenovan-
je pritiske in zaščito predora, ki
obsega predvsem odložitveni stari postko-
dovano podgradnje na naslednjih mesecih z
novo ter izboljšanje deljilni in močnej-
ših stidov. Direktor podjetja za komu-
niciranje in razvoj strateškega marketinga
pri Darju Fofana Adnana Cole je večerji
dejal, da dogodek ni nič nenavadnega ali
nepričakovanega, ga je pa po njegovem
mnenju izvajalec izkrivil in medijem
pritisk na investitorja. Po njegovu izjav-
ca naj bi rekonstrukcija odložitveni stari
podgradnje stidov in katagorije tako tve-

nevarnih nesrečnih del, v Darju pa
zagotavljajo, da ni taka. "Predor gradi-
mo po tako inovativni novi avstrijski me-
todi, s katero so zgodili tri četrtine vseh
sodobnih predorov na svetu in ki vključu-
je določila vse, še tako nepredvidljive si-
tuacije in njihove rešitve. Dela so v celo-
ti opisana in opredeljena tudi v poravne-
nem predračunu, dela pogodbe, ki jo je
izvajalec podpisal, zato trdimo, da gre za
več dela. Večera našita je, ali izvajalec
opornih več dela, vrednotenega na okoli
osem milijonov tolarjev, ali pa opravi ne-
predvidena dela, ki bi stali okoli 800 mi-
lijonov tolarjev," je večerji poudaril Ferja
Afanja Cole.

Po zgotovitvi članov uprave Darja
ostaja gradnja predora Trojane kljub to-
rnju dogodka znotraj dogovorjenih finan-
čnih okvirov in se tudi bistveno smjveje-
najo oplošne bo podaljšala. Gradbena de-
la na tem delu predora so za zdaj ustavi-
li le pri napovedanju v globino, sicer pa
so delavci od začetka gradnje do zdaj na
zileh gradbiščih najdaljšega človeškega
predora v Sloveniji opravili že 64 odstot-
kov vseh dela.

Alen Lednik

PRILOGA D: Objava – Radio Slovenija (09.10.2002)

Radio Slovenija 1, Program A 1

09.10.2002

Doseg / Reach: 166000

Država / Country: Slovenija

Termin / Time: 14:25

Trajanje prispevka / Duration: 2 min

1

Italijanski predstavnik o izkopu predora Trojan

RA SLOVENIJA 1, 09.10.2002, PROGRAM A1, 14.25

Te dni so ena od mnogih odmevnih tem tudi dogajanja ob gradnji predora skozi Trojan. Novinar Matjaž Brojan je danes polskal sogovornika na italijanski strani, pooblaščenca firme Impresa Grassetto, ki je izvajalec del.

MATJAŽ BROJAN: Od nedavnih težav v gradnji predorskih cevi iz zahoda proti vzhodu izvajalec del, italijanska firma Impresa Grassetto oziroma njeni predstavniki, niso dajali izjav, prav tako ne njeni zaposleni, ki delajo v ljubljanski podružnici omenjene firme na Trojanah. Zaradi vsega tega je bilo stališče izvajalca del do danes neznano. Danes pa je bil prokurist firme s polnimi pooblastili, gospod Cesare Bagnoli, vendarle dosegljiv, saj je podal osnovna stališča izvajalca glede gradnje predora na Trojanah. Prokurist Cesare Bagnoli je povedal, da projektant na podlagi dosedanjih izkušenj pripravlja oziroma natančno opredeljuje ustrezen projekt za nadaljevanje izkopnih del v obeh ceveh na zahodnem delu Trojan. To je v delu predora, ki gleda proti Ljubljani. Hkrati že izvajajo sanacijska dela. Z izkopnimi deli pa bodo nadaljevali, ko bo rudarski inšpektor izdal ustrezno dovoljenje. Glede plačila sanacijskih del Cesare Bagnoli pričakuje, da bodo plačana po določilih pogodbe. V zvezi z omenjeno problematiko plačil na novo nastale situacije poudarja, da Impresa Grassetto ne želi sporov z DARSom niti ni ogroženo spoštovanje sklenjene pogodbe. Ko smo ga vprašali o poškodbah stanovanjskih objektov na Trojanah, je povedal, da kolikor je njemu znano, do večjih poškodb ni prišlo. Izjava pa implicite pomeni, da je o manjših že seznanjen. Cesare Bagnoli je v pogovoru za Radio Slovenija še poudaril, da so v gradnji predora naenkrat res precejšnje težave, da pa je njegovo podjetje v celoti sposobno nadaljevati gradnjo tega pomembnega objekta, ki ga bodo, v to je prepričan, tudi dokončali v predvidenih rokih.

8

PRILOGA E: Objava – Radio Slovenija 1 (18.10.2002)

Radio Slovenija 1, Zrcalo dneva

18. 10. 2002

Doseg / Reach: 166000

Država / Country: Slovenija

Termin / Time: 22:00

Trajanje prispevka / Duration: 1 min

1

gradnja predora Trojanje se nadaljuje

RA SLOVENIJA 1, 18.10.2002, ZRCALO DNEVA, 22.00

Italijansko podjetje Impresa Grassetto, ki gradi predor pod Trojanami na avtocestnem odseku Vranksko-Blagovica je popoldne nadaljevalo izkop predora z zahodne, ljubljanske strani. Tam so se avgusta pojavile deformacije notranje predorske obloge, zdaj pa jih je izvajalec odpravil. Gradnja predora pod Trojanami iz vzhodne smeri poteka nemoteno in po načrtih. Doslej so izvajalci izkopal že skoraj dve tretjini celotne dolžine predora pod Trojanami, oziroma 3640 metrov od skupaj 5721.

PRILOGA F: Objava – Radio Slovenija 1 (22.03.2003)

Radio Slovenija 1, Druga jutranja kronika

22. 03. 2003

Doseg / Reach: 166000

Država / Country: Slovenija

Termin / Time: 07:00

Trajanje prispevka / Duration: 2 min

1

prekinitev vrtanja predora pod Trojanami

RA SLOVENIJA 1, 22.03.2003, DRUGA JUTRANJA KRONIKA, 7.00

Graditelji predora pod Trojanami so zaradi plazjenja tal nad eno od predorskih cevi začasno ustavili dela na enem odkopnem mestu. Pred nadaljevanjem vrtanja bodo utrdili površje tako, da plazenje ne bo več ogrožalo objektov nad predorom. Jure Krajnc.

JURE KRAJNC: Gradbinci so dela ustavili v levi predorski cevi gledano iz smeri Celja proti Ljubljani. Potem, ko so uspešni zvrtili predor pod 31 od 34 objektov, ki so nad predorom, so morali pri 32. dela začasno ustaviti. Na površini so namreč začela počasi polzeti tla zaradi tega pa so začele pokati stene hleva, ki je nad predorom. Izvajalci so hlev že podprli z lastnikom pa so se dogovorili, da bodo pred nadaljevanjem vrtanja najprej utrdili tla na površju in tako preprečili nadaljnje polzenje tal. Na podlagi predhodnih vrtn projektanti menijo, da bi lahko spolzela tudi tla pod parkirišči, ki so pod novim delom gostišča na Trojanah. Tudi za to področje pripravljajo dodatne statične ukrepe s katerimi bi stabilizirali površino vendar pa se z lastnikom zemljišča o dovoljenju za dodatno sidranje tal še niso uspeli dogovoriti. Sicer pa dela na preostalih treh odkopnih mestih potekajo nemoteno, gradbinci pa so od 5 kilometrov in 700 metrov kolikor bosta skupaj dolgi obe predorski cevi, do danes zvrtili že tričetrtine ali 4 kilometre in 300 metrov. Po lanski poletni zaustavitvi del zaradi močnih stranskih pritiskov hrbine na ljubljanski strani predora je zaustavitev del v levi predorski cevi iz celjske smeri druga začasna zaustavitev vrtanja predora pod Trojanami, ki mora biti dokončan najpozneje leta 2005.

6

Trojanski predor maje temelje 32

Površinsko plazenje je ogrozilo hlev in spodnja parkirišča gostišča Trojane

Romana Špende

TROJANE – Italijansko podjetje Grassetto bo moralo pri gradnji predora Trojane poseči po dodatnih varnostnih ukrepih. Površinsko plazenje zemlje nad levo cevjo predora, ki ga povzroča vrтанje, namreč ogroža gospodarsko poslopje, v nevarnosti pa bi lahko bila tudi spodnja parkirišča pod gostiščem Trojane. Z ukrepi bodo podpornih zidov pod hlevom in parkirišči bodo preprečili nadaljnje poškodbe objektov pri gradnji najdaljšega in gradbeno najbolj zahtevnega predora na slovenskih avtocestah.

Nadkritje nad trojanskim predorom iz vzhodne (celjske) smeri je najdlje, saj je hribina nad predorsko cevjo visoka le od 15 do 25 metrov. Območje je poseljeno. Vrтанje leva cavi pod enaintridesetimi od štirintridesetih objektov je potekalo brez večjih poškodb, pravijo pri Darsu. V bližini dvatridesetega objekta, gospodarskega poslopja, pa je površinsko plazenje ogrozilo sicer že precej poškodovan hlev.

Do izvedbe varnostnih ukrepov je izvajalec nehajl vrтан levo predorsko cev iz celjske smeri, čeprav v predoru ni nepredvidenih de-

formacij. Gradnje pa niso ustavili, temveč se nadaljuje z izkopom stopnice predora ter z betoniranjem temeljev in predorskega oboka. V nadaljevanju izkopa te cavi bi lahko bila poškodovana tudi spodnja parkirišča ob gostišču Trojane, zato jih nametava graditelj Grassetto dodatno statično podpreti. Za posege na površini pri hlevu je že dobil soglasje lastnika, za utrditev parkirišč pa še ne. Dela v drugih treh smereh predora potekajo nemoteno.

Predor Trojane na avtocestnem odseku Trojane-Blaževica bo najdaljša dvocevni avtocestni predor pri nas. Ob predorski cavi bosta skupaj dolgi 5,7 kilometra. Izvajalec je doslej izvrtal 4,5 kilometra ali več kot tri četrtine skupne dolžine predora. Hkrati gradi tudi betonski obok predora, ki so ga delavci zabetonirali do dolžine 1,1 kilometra. Gradnja poteka v zelo zahtevnih geoloških pogojih, zaradi katerih so morali dela zaradi delne porušitve oboka v predoru pred nedavnim začasnó prekiniti. Strokovnjaki pa so že pred začetkom vrтанja opozorjali, da se utegnejo prav zaradi nizkega nadkritja na Trojanah da posadati.

Pod Trojanami imajo veselico

Zaradi hudih poškodb bodo porušili hlev, v gostišču Trojanah pa štejejo razpoke

Komuna Špendo

TROJANE – Gradnja predora Trojanah pod vrhom trojanskega klauza je prešla v najbolj občutljivo fazo. Na tem delu se je graditelj, italijanski Grassetto, najbolj približal površini, od katere loči vrh predora le od 15 do 25 metrov. Vrhanje predora pa je poškodovalo okoliške objekte. Zaradi hudih poškodb bodo porušili hlev tik pod Trojanami, v nevarnosti pa bi lahko bilo tudi spodnje parkirišče gostišča Trojanah, zato ga nameravajo podpreti in zavarovati. Direktor Gostinskega podjetja Trojanah Bojan Gaslar je povedal, da so pred tremi leti Dars opozorili, da bodo zaradi težkega terena nastale razpoke. »Takrat so nam rekli, kar je meter pod zemljo, naj vas nič ne briga, mi bomo delali po svoje. Zdaj pa je nastala veselica.«



stran 11

Razpoke v blazni parkirišču na Trojanah Foto: Jaka Adamič

PRILOGA I: Objava – Radio Slovenija 1 (26.03.2003)

Radio Slovenija 1, Zrcalo dneva

26. 03. 2003

Doseg / Reach: 166000

Država / Country: Slovenija

Termin / Time: 22:00

Trajanje prispevka / Duration: 2 min

1

DARS je predstavil nove podvige na štajerski trasi

RA SLOVENIJA 1, 26.03.2003, ZRCALO DNEVA, 22.00

Družba za avtoceste je danes predstavila gradnjo manjkajočih kilometrov avtoceste med Celjem in Ljubljano. Dobrih 6 kilometrov dolg odsek od Blagovice do Lukovice naj bi dokončali do konca junija, odsek od Trojan do Blagovice pa do konca prihodnjega leta.

JURE KRAJNC: Na lažjem in cenejšem odseku od Blagovice do Trojan zaključujejo še zadnje premostitvene objekte, odstranjujejo obremenilne nasipe, s katerimi so utrdili avtocesto, na nekaterih odsekih pa so že položili osnovno nosilno asfaltno plast. Pri gradnji štirih usekov med Blagovico in Krašnjo so se sprožili plazovi, ki jih bodo ukrotili s podpornimi stenami in če bo šlo vse po načrtih naj bi avtocesto dokončali pred glavno turistično sezono.

Hkrati s tem intenzivno zbirajo dokumentacijo za gradnjo dveh stranskih cestninskih postaj na priključkih Lukovica in Krtna. Na ta način naj bi zmanjšali odliv prometa na vzporedno cesto, Gradbeno najbolj zahteven odsek v Sloveniji pa je odsek od Trojan do Blagovice. Zaradi plazenja tal na površini so ustavili dela na enem od odkopnih mest predora.

JAKOB LIKAR (projektant predora): Dela v predoru trenutno na izkopu stojijo in dokler ne bodo narejeni vsi varovalni ukrepi, ne bomo nadaljevali z izkopom.

NOV.: Z lastnikom ogroženega hleva so se izvajalci že dogovorili za odpravo posledic plazenja tal, z vodstvom Costinskega podjetja Trojane, kjer bi ob nadaljevanju vrtanja tudi lahko prišlo do poškodb pa še ne. Na vprašanje, ali so prebivalci objektov nad predorom v nevarnosti, pa Likar odgovarja:

LIKAR: Torej, doslej je prišlo navodilo, da se izprazni samo ta hlev, medtem ko ostali objekti niso ogroženi.

NOV.: Za vse poškodbe, ki bi nastale med gradnjo, je izvajalec predložil zavarovanje, škodo na objektih, ki niso življenjsko ogroženi, pa bodo odpravili po končani konsolidaciji terena nad predorom.

26

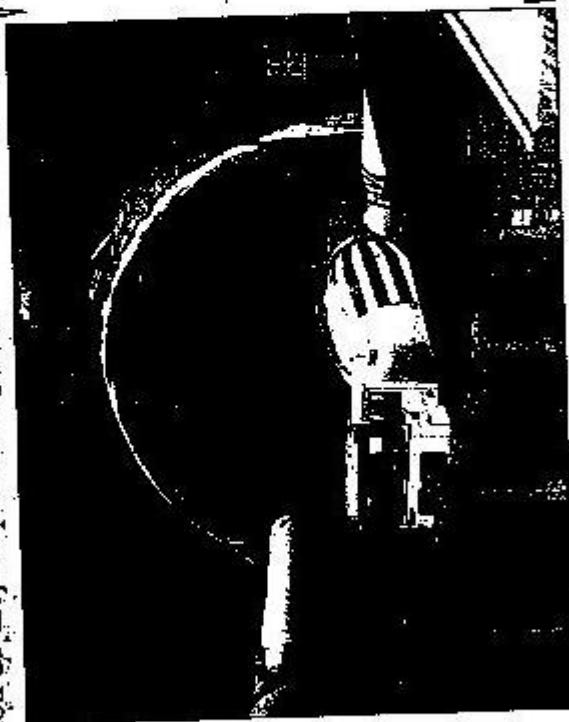
DNEVNIK
31.05.2003

Pod trojanskimi krofi še ne kopljejo

Dars želi s tožbo proti GP Trojane priti do soglasja za odstranitev poškodb, ki so nastale med vrtnanjem predora.

Stavros Stavros
Yannis Vlachos

LIZIJAJAMA – Čeprav so napovedali, da se bo rokav v levji črti trojanskega predora iz celjake vrnosi naslednjimi v mesecu dni, se po dvah ročecih in prvi po vzmetni dal le vedno ni začel. Zbog v Darsu napovedujejo, da bodo dela nadaljevali šele v začetku junija, kar pa naj bi zavoljo odlašanja pri postavitvi poškodbe postarjega Goričarja. Vendar zaradi njene zlastnosti, ki se bodo uresničile vsaj v kratkem času, se je poročila izjavila, da je zaradi vrtnanja začela dvoriti zemlja na površini nad levo čvrsto gradnjo. In sicer je tamkajšnje gospodarstvo po določilju (blevi) Frbr. Bojlin Veit korja



DELO
16.07.2003

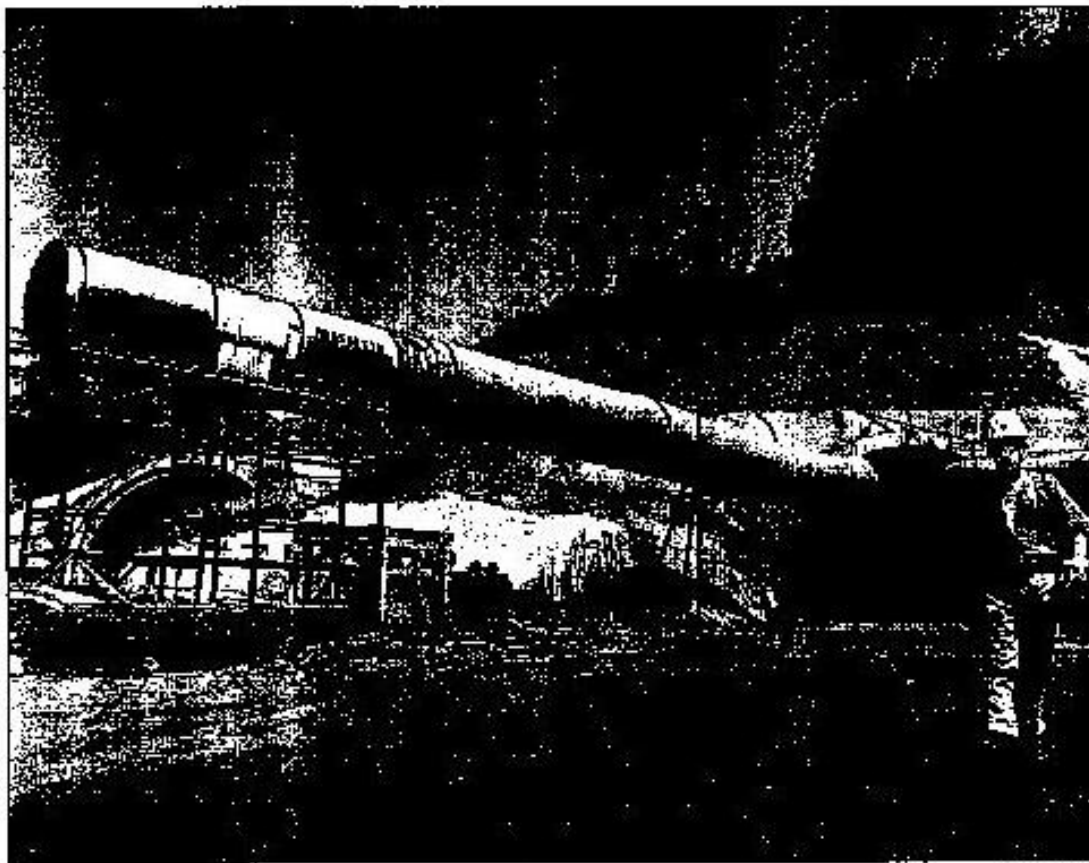


Foto Andrej Hri

Na Trojanah spet vrtajo

3

Ljubljana – Italijanski Grassetto je po treh mesecih in pol včeraj na obeh straneh spet začel vrtati južno cev predora Trojana, so sporočili iz Darsa. Ob tem zagotavljajo, da je Grassetto začel spet kopati, ko je tevedel dodatna varnostna ukrepa na podpornih stičnih gospodarskega poslojja oziroma hleva. Ojačili so podpomo zidove pod hlevom, naredili dodatna geološka raziskave na širšem območju pod parkiriščem Gostinjskega podjetja Trojané, dodatni varnostni ukrepi so predvideni tudi v cavi predora (več sidra, posebnejše napredovanja, dodatno oploavanje na površini). V zadnjem tednu je Grassetto po Darsovih zahtevah v južni cavi na večini stropni že izvedel vse potrebne pripravljalske dela (ureditev prezračevanja, električne napeljave), vgradil dodatna sidra in ekstremni stopnico ter s tem omogočil varno nadaljevanje izkopa predora. Namestnik glavnega inženirja Darsa za rudarstvo Auriljan Pleminec, ki je mesec zahteval dodatne varnostne ukrepe, je včeraj za Delo povedal, da je o ponovnem začetku del ohrabljen v skladu z rudarskim zakonikom. Še v tem tednu bo odšel na Trojané in tam preveril, kako je Grassetto izpolnil njegove pogoje za nadaljevanje vrtanja. Na Darsu dodajajo, da severna cev z obeh strani in južna cev z ljubljanske strani vse čas nemoteno vrtajo. Od skupaj 5,7 kilometra predora (seštevek obeh predorskih cavi) je Grassetto do včeraj pravitel več kot 4,9 kilometra ozi 86 odstotkov dolžine predora.