Kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača (analiza slučaja Ina d.d. - V. Balenović)

Gavran, Duško

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:942389

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

DIPLOMSKI RAD br. 23/OJ/2016

KAKO DJELUJU ODNOSI S JAVNOSTIMA TVRTKE KOJA JE NA METI ZVIŽDAČA (analiza slučaja INA d.d. – V. Balenović)

Duško Gavran

Varaždin, ožujak 2016.

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN
Studij Odnosi s javnostima

DIPLOMSKI RAD br. 23/OJ/2016

KAKO DJELUJU ODNOSI S JAVNOSTIMA TVRTKE KOJA JE NA METI ZVIŽDAČA (analiza slučaja INA d.d. – V. Balenović)

Student:
Duško Gavran,
mat.br. 0173/336 D

Mentor:
izv.prof.dr.sc. Majda Tafra Vlahović

Varaždin, ožujak 2016.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava teme diplomskoga rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Odnosa s javnostima

BROJ: 23/OJ/2016
(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA: Duško Gavran

MATIČNI BROJ: 0173/336 D

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA: Kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača (analiza slučaja Ina d.d. - V. Balenović)

KOLEGIJ IZ KOJEGA JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA: Upravljanje krizom

MENTOR: prof.dr.sc. Majda Tafra Vlahović

SUMENTOR:

U VARAŽDINU, DANA: 12. 4. 2015

POTPIS STUDENTA:

POTPIS MENTORA:

POTPIS SUMENTORA:

REPUBLIKA HRVATSKA
NOSITELJICA
SVEUČILIŠTE SJEVER

OR 01 01

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU

I

SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio, te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnog rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Duško Gavran pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom *Kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača*, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:

Duško Gavran

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Duško Gavran neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom *Kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača* čiji sam autor.

Student:

Duško Gavran

SADRŽAJ

1. TEORETSKE ODREDNICE PROCESA KOMUNIKACIJE 1
1.1. Pojam i značaj komunikacije 1
1.2. Mediji poslovne komunikacije 4
2. ODNOS S JAVNOSTIMA UNUTAR ORGANIZACIJE 6
2.1. Pojam odnosa s javnostima 6
2.2. Vrste odnosa s javnostima 8
3. ODNOSI S JAVNOSTIMA TIJEKOM KRIZE 10
3.1. Definicija krize 10
3.2. Uzroci kriza 12
3.3. Odnosi s javnostima u kriznim situacijama 12
3.4. Implementacija poslovne etike u organizacije 15
4. ZVIŽDANJE I ZVIŽDAČI 18
4.1. Nastanak i definicije izraza zviždač (engl. whistleblower) 18
4.2. Tipovi zviždača, motivi za zviždanjem i reakcije na zviždanje 19
4.3. Postupak izlaženja informacije zviždača u javnost 20
4.4. Zaštita prava zviždača 21
a) Međunarodna zaštita zviždača 21
b) Zaštita zviždača u Republici Hrvatskoj 25
4.5. Najpoznatiji strani slučajevi zviždača 28
4.6. Najpoznatiji slučajevi zviždača u RH 33
5. MODELI DJELOVANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U SLUČAJU POJAVE ZVIŽDAČA 36
6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 38
6.1. Definiranje problema 38
6.2. Razlog odabira teme 39
6.3. Područje istraživanja 40
6.4. Vrijeme istraživanja 40
6.5. Očekivana primjenjivost rezultata 40
6.6. Ciljevi istraživanja 40
6.6.1. Glavni cilj 40
6.6.2. Specifični ciljevi 41
6.7. Istraživačka pitanja i hipoteze 41
6.7.1. Istraživačka pitanja 41
6.7.2. Hipoteze 41
6.8. Vrste istraživanja, izvori i metode prikupljanja podataka 41
6.8.1. Intervju s gosp. Mirkom Mišetićem, bivšim članom uprave INA d.d. i direktorom pravnih poslova iz razdoblja djelovanja zviždačice V. Balenović 42
6.8.2. Analiza sadržaja medija 50
7. USTROJSTVO I DJELOVANJE ODNOSA S JAVNOSTIMA INE D.D. DANAS 57
8. PREPORUKE NAČINA KOMUNICIRANJA S JAVNOSTIMA U SITUACIJSKOM KONTEKSTU IZLOŽENOSTI TVRTKE ZVIŽDAČIMA I NOVIH MEDIJSKIH TEHNOLOGIJA 60
9. RASPRAVA 63
10. ZAKLJUČAK 64
LITERATURA 64

SAŽETAK

Pod pojmom zviždači (eng. whistleblowers) podrazumijevaju se osobe koje prijavljuju nelegalne radnje bilo u državnim tijelima, javnim agencijama ili u privatnom sektoru. Od iznimne su važnosti u svakoj antikorupcijskoj borbi iz jednostavnoga razloga jer su prvi koji reagiraju na korupciju. Kada nastupi krizna situacija, od vitalne je važnosti koliko je krizom pogođena organizacija općenito, a posebice ona uzrokovana pojavom zviždača, pripremljena upravljati krizom i uspješno komunicirati u uvjetima krize. Hoće li kompanija u većoj ili manjoj mjeri smanjiti štetan utjecaj ovisi i o tome koliko je uspješno upravljala krizom i prije nego što se ona pojavila. Za uspješno rješavanje krize potrebno je imati unaprijed pripremljen krizni plan.

Ovaj diplomski rad obrađuje upravo važnost pravodobnog djelovanja službe za odnose s javnostima i pokazuje na primjeru INE d.d. koliko je nepostojanje komunikacijskog kriznog plana i nepostojanje konsolidiranog djelovanja službe za odnose s javnostima djelovalo na narušavanje ugleda ove kompanije.

Ključne riječi: *zviždači, krizna situacija, upravljanje krizom, krizni plan, INA d.d.*

ABSTRACT

As whistleblowers we understand persons that file complaints on illegal actions whether in public institutions, state administration or private sector. They are extremely important in anticorruption strategy and management for the simple reason of being the first who react on corruptive practices.

When crisis situation emerges, it is of vital importance to know how much is organization affected by the crisis in general, and by appearance of whistleblowers in particular, ready to manage the crisis and successfully communicate in situation of crisis. Whether company will diminish negative impact depends on how successfully the crisis was managed even before the crisis appeared. It is necessary to have crisis plan in order to successfully resolve the crisis.

This thesis deals with timely actuation of Public relations and shows on INA d.d.

case how much the inexistence of communicational crisis plan and inexistence of consolidated actuation of Public relations inflicted damage on company reputation.

Key words: *whistleblowers, crisis situation, crisis management, communicational crisis plan, INA d.d.*

1. TEORETSKE ODREDNICE PROCESA KOMUNIKACIJE

1.1. Pojam i značaj komunikacije

Komunikacija (lat. *communicare,* učiniti općim) je, najjednostavnije rečeno, razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije. Komunikacija pojedinaca i grupa proizlazi iz komunikacijskih potreba sudionika (Hymes, 1973). Komunikacija je osnova i uvjet uspjeha svih međuljudskih privatnih i poslovnih odnosa. Komunikacija kao prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001), svakodnevica je u ljudskome životu. Posebice je važna za menadžere, jer sve što menadžeri rade uključuje komuniciranje. Njihov se posao sastoji od mnogobrojnih sastanaka, razgovora, telefonskih poziva, pisanja izvještaja i sl., za što im je važna usmena i pisana komunikacija, odnosno razvijene komunikacijske vještine. Nadalje, komunikacija je važna za menadžere i druge članove organizacije kako bi se poboljšala efikasnost, kvaliteta, odgovaranje na zahtjeve klijenata i inovativnost te na taj način ostvarile konkurentske prednosti (George i Jones, 2006). Također, ne treba zanemariti niti socijalni aspekt komunikacije. Komunikacija povezuje ljude u organizacijama, tj. putem nje zaposlenici zadovoljavaju svoje potrebe pripadanja, dobivaju emocionalnu potporu, reduciraju stres povezan s poslom i slično. Proizlazi da je komunikacija, zbog toga što osigurava informacije nužne za efikasno i efektivno obavljanje posla (Robbins i Coulter, 2005), živčani sustav organizacija (Certo i Certo, 2006), odnosno da ima golem utjecaj na ukupni organizacijski uspjeh s obzirom na to da pogreške pri komuniciranju negativno utječu na produktivnost i moral (Ferrell i Hirt, 2000).

Bez komuniciranja menadžeri ne bi mogli kvalitetno obnašati svoje uloge. Interpersonalne uloge od njih traže da surađuju s nadređenima, podređenima, kolegama i ljudima izvan organizacije, uloge odlučivanja da dolaze do informacija i koriste ih pri odlučivanju te da o svojim odlukama obavještavaju druge, dok informacijske uloge od njih traže upravo kvalitetno pribavljanje i distribuiranje

informacija. Komuniciranje je neposredno povezano i s obavljanjem osnovnih menadžerskih funkcija. Tako je planiranje nezamislivo bez prikupljanja informacija iz okoline, organiziranje nemoguće ako se poslovi ne delegiraju i ne koordiniraju, uspješnost vođenja u korelaciji s razvijenošću menadžerovih komunikacijskih vještina, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika neuspješno bez kvalitetnog praćenja rada, a kontrola nekvalitetna ako ne uključuje i davanje povratne informacije. Proizlazi da komunikacija prožima sve menadžerske aktivnosti, zadatke, funkcije, uloge i ponašanja. Osim što su funkcioniranje organizacija i uspješnost menadžera nezamislivi bez komunikacija, potrebno je naglasiti da one, kako bi pridonijele uspjehu organizacija, moraju biti efikasne i efektivne.

Efikasna komunikacija je komunikacija koja troši manje vremena i resursa (Hunsaker, 2005). Efektivna komunikacija je komunikacija kod koje je primljena informacija ili poruka identična ili vrlo slična odaslanoj. Za razliku od toga, neefikasne su komunikacije one koje stoje više nego što donose koristi, a neefektivne one koje dovode do nerazumijevanja i pomutnje u organizacijama. Pri tome treba znati i da efektivna komunikacija nije uvijek efikasna (kao npr. kada se neka manje važna informacija prenosi komunikacijom licem u lice i tako troši puno vremena i energije), a efikasna ne mora biti efektivna (kao npr. kada se koristi elektronička pošta da bi se poruka brzo i jeftino prenijela, ali je svi ne shvate jednako) (Schermerhorn, 1999). Za uspjeh komuniciranja ključna je efektivnost. Drugim riječima, *bez obzira na to koliko je neka ideja korisna ili poruka koja se odašilje važna, ako je primatelj ne primi i ne shvati, komunikacija se ne može smatrati uspješnom* (Hunsaker, 2005).

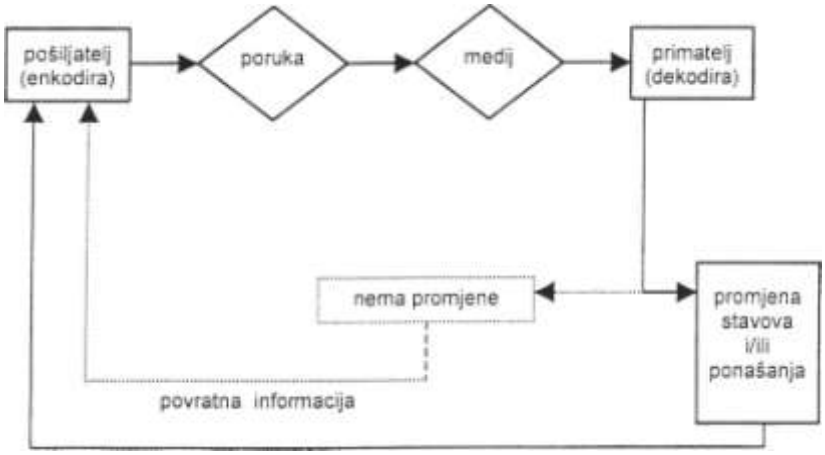
Osnovni cilj komunikacijskog procesa je upravo stvaranje razumijevanja kod primatelja (Morden, 2004). Komunikacija među ljudima je priopćavanje određenog sadržaja, osjećaja o dotičnom sadržaju, osjećaja o sugovorniku i osjećaja o samome sebi. Proces komunikacije odvija se u nekoliko faza (Fox, 2006):

- potreba za komunikacijom (ideje, osjećaji) → *postavljanje cilja komunikacije*;

- prebacivanje misli u oblik prikladan za prijenos poruke → *enkodiranje;*
- odašiljanje poruke (govorene, pisane, slikovne, govora tijela, tona glasa, uporabe prostora i vremena) → *prijenos;*
- primanje poruke prijem;
- pretvaranje poruke u ideje i osjećaje primatelja → *dekodiranje;*
- potreba za odgovorom na primljenu poruku (ideje, osjećaji) → *postavljanje cilja komunikacije.*

Proces komunikacije moguće je jednostavno prikazati:

Prikaz procesa komunikacije



Izvor: Fox (2006)

Proces komunikacije počinje kada pošiljatelj primatelju želi prenijeti činjenicu, ideju, mišljenje ili neku drugu informaciju koja za njega ima smisao (Griffin, 2005). Sljedeći korak je kodiranje informacije u poruku koja odgovara situaciji, dakle koju primatelj može primiti i razumjeti, tj. njezino uobličavanje u riječi, izraz lica, geste, slike, brojke i druge simbole i znakove. Naime, dok se informacija ne kodira, ona ne može biti podijeljena s drugima (Certo i Certo, 2006).

Nakon toga se poruka odašilje primatelju odgovarajućim kanalom/kanalima, odnosno medijem/medijima komuniciranja, kao što su elektronička pošta, fiksni ili mobilni telefoni, pisma, izvještaji, sastanci ili komunikacija licem u lice. Kada je osoba s kojom pošiljatelj želi podijeliti informaciju (primatelj) primila poruku, interpretira je, odnosno dekodira u formu koja je za nju smislena, tj. ponovno pretvara u informacije. Tada, kako bi pošiljatelju pokazala da je razumjela poruku, koristi povratnu vezu, koja se sastoji od istih prethodno navedenih elemenata i procesa (kodiranja, slanja poruke putem kanala komuniciranja, primanja i dekodiranja). Konačno, dio procesa komuniciranja je buka u komunikacijskom kanalu koja ga ometa u svim njegovim elementima i procesima.

To su psihološke, društvene i strukturne prepreke koje iskrivljuju i čine nejasnom poruku koju je pošiljatelj želio poslati (McShane i Von Glinow, 2000); to su fizičke smetnje poput iznenadnog telefonskog poziva ili posjeta, zvuka nekoga tko kašlje, buke s ulice, izgubljene pošte, prekida telefonske veze, elektroničke pošte zaražene virusom, ali i smetnje poput nedostatka povratne veze, pogrešnog odabira kanala komuniciranja, nepažnje primatelja informacije, semantičkih problema, kulturnih razlika i slično. Ključni elementi procesa komunikacije su pošiljatelj poruke, primatelj poruke, poruka i medij.

1.2. Mediji poslovne komunikacije

Uobičajeni mediji poslovne komunikacije su neposredan razgovor, telefonski razgovor, dopisi, fotografije, nacrti, kompjutorski ispisi i grafikoni. Odabir medija ovisi o sadržaju, prirodi i svrsi poruke, primatelju (blizini/udaljenosti između pošiljatelja i primatelja), raspoloživom vremenu i osobnom stilu komunikacije. Svi mediji imaju prednosti i nedostatke. Za priopćavanje vrlo važne i osjetljive poruke, koja zahtijeva povratnu informaciju, idealan je medij neposredan razgovor. Dopis je prikladan medij u formalnoj situaciji, tamo gdje je prijeko potreban zapis, ali predstavlja dodatan utrošak vremena i novca. Odabir medija ključan je čimbenik uspješne poslovne komunikacije. Svaki medij posjeduje određeni informacijski

naboj, definiran kao »potencijalni informacijski kapacitet« podatka (Daft i Lengel, 1984). Ako jedan komunikacijski element, npr. mig, omogući novo razumijevanje, njegov je informacijski naboj (tj. količina informacije) velik.

Ukoliko podatak ne omogućuje novo razumijevanje, njegov je informacijski naboj malen. Čimbenici informacijskog naboja su (Daft i Lengel, 1984):

- povratna informacija (od trenutne do vrlo spore),
- kanal (od vizualno-slušnog do ograničenog vizualnog),
- tip komunikacije (od osobne do neosobne),
- jezik (lingvistički sustav, jezik tijela, brojke).

Komunicira se uz pomoć lingvističkog sustava (jezika), ali i govora tijela, i to kroz dva kanala: vizualni i slušni. Najmanji informacijski naboj posjeduju formalni numerički mediji (npr. kompjutorski ispis): povratna informacija je vrlo spora, kanal je ograničeno vizualan, a tip komunikacije neosoban. Model možebitnosti, koji se primjenjuje u odabiru medija komunikacije, ukazuje na postojanje triju zona komunikacije:

- zone učinkovite komunikacije (sklad između složenosti situacije i odabira medija),
- zone viška informacija (medij daje više informacija nego što je potrebno),
- zona manjka informacija (medij ne daje dovoljno informacija).

Odabir medija ovisi o položaju komunikatora u hijerarhiji organizacije (Rice and Shook, 1990). Poznato je, primjerice, da menadžerski vrh provodi više vremena u neposrednom razgovoru nego niže organizacijske razine.

2. ODNOS S JAVNOSTIMA UNUTAR ORGANIZACIJE

2.1. Pojam odnosa s javnostima

Različiti autori i različito definiraju pojam javnosti (engl. public). Cutlip, Center i Broom, prema Milasu (2011) definiraju javnost kao „mozaik sačinjen od različitih etničkih, rasnih, vjerskih, zemljopisnih, političkih, profesionalnih, socijalnih i drugih grupacija, od kojih svaku valja uzeti u obzir“. Prema Osredečkom, javnost je sveukupno društveno okruženje (prema: Milas, 2011). Milas (2011) ističe kako je za korporativnu komunikaciju i odnose s javnosti važna identifikacija okruženja.

Odnosi s javnostima (engl. *Public Relations*) je pojam koji označava komunikacijsku aktivnost. Kao takav, pojam je najranije korišten u SAD-u, odakle se proširio na ostale zemlje. Sam naziv i položaj odnosa s javnostima unutar organizacije ovisi upravo o organizaciji. No, nastojeći definirati odnose s javnostima pomoću ključnih riječi, odnosi s javnostima su komunikacija između organizacije i njezinih javnosti (Tomić, 2008).

Zoran Tomić (2008) navodi kako danas postoji više od 5500 naziva za odjele odnosa s javnostima u različitim organizacijama. Neki od najčešće korištenih naziva su: odnosi s javnosti/ma, korporativne komunikacije ili komunikacije, javni poslovi, korporativni odnosi, ured za informiranje, poslovna komunikacija, PR, integrirana komunikacija, marketinška komunikacija i sl. U međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena definicija odnosa s javnostima budući da se odnosi s javnostima koriste u velikom broju struka te u svakoj od njih osobe koje se bave odnosima s javnostima razvile su različite vještine i sposobnosti. Brojni autori i stručnjaci odnosa s javnostima pokušali su definicijama odrediti djelatnost i praksu kojom se bave, no teško je dati jednostavnu preciznu i sveobuhvatnu definiciju.

Američka strukovna udruga odnosa s javnostima (*engl. Public Relations Society of America - PRSA*) definira odnose s javnostima kao „proces strateške komunikacije koji gradi uzajamne korisne odnose između organizacije i njenih javnosti“.

Greener (1990) smatra kako su odnosi s javnostima „pozitivno predstavljanje organizacije njezinoj sveukupnoj javnosti“.

Kotler i Mindak (1978) imaju sljedeću definiciju: „Odnosi s javnostima uključuju izgradnju dobrih odnosa poduzeća s različitim dijelovima javnosti putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imagea i rješavanja ili sprječavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja. Glavna sredstva odnosa s javnostima čine: odnosi s medijima, publicitet, korporativno komuniciranje, lobiranje i savjetovanje“. Ukoliko se napravi presjek svih ovih i sličnih definicija može se vidjeti sljedeće: odnosi s javnostima služe određenom subjektu nastojeći stvoriti okružje u kojemu će najbolje prosperirati. Dakle, nije im prioritet povećanje prodaje ili zarade kao u marketingu već jačanje ugleda, koji opet dugoročno može omogućiti i veću zaradu. To postižu uglavnom učinkovitim komuniciranjem, a da bi mogli usmjeriti komunikaciju u pravom smjeru moraju neprestano osluškivati želje, potrebe i stajališta javnosti. Pritom javnost nije kompaktna cjelina već je prilično segmentirana i svakome od tih segmenata treba pristupati s posebnom strategijom, a uz održavanje dobrih odnosa s okolinom iznimno je važna i „samopromocija“, odnosno kreiranje vlastitog identiteta, kako bi na njegovim temeljima – uz dobar odnos s okolinom - mogli očekivati povoljan imidž u javnosti.

Lee Edwards (u: Tench, Yeomans, 2009) navodi kako je Rex Harlow na temelju 472 pronađene definicije odnosa s javnostima (od 1900. – 1976. godine) sastavio vlastitu definiciju: „Odnosi s javnostima su zasebna upravljačka funkcija koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamnih pravaca komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti. Uključujući upravljanje problemima ili temama. Pomaže upravi da bude upoznata s mišljenjima i javnosti i da na njih reagira. Definiraju i naglašavaju odgovornost uprave da služi javnom interesu. Pomažu upravi da se ponaša u skladu s promjenama i učinkovito ih koristi. Odnosi s javnosti služe kao sustav ranog upozoravanja, kao pomoć u predviđanju trendova. Kao svoje glavne alate koriste istraživanje i tehnike etične komunikacije“ (prema: Edwards u: Tench, Yeomans, 2009).

Iako ova definicija sadrži opće ciljeve i zadatke odnosa s javnostima, prilično je duga, stoga su je drugi teoretičari i praktičari nastojali pojednostaviti, a danas postoji više stotina definicija.

Grunig i Hunt definiraju odnose s javnostima kao upravljanje komunikacijom između organizacije i njezine javnosti. Kitchen navodi kako odnosi s javnostima predstavljaju komunikaciju s različitim javnostima, no k tome dodaje da su odnosi s javnosti važna upravljačka djelatnost te da imaju stratešku ulogu, dok Cutlip i drugi navode kako su odnosi s javnosti funkcija menadžmenta koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i javnosti, o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh (prema: Edwards, u: Tench, Yeomans, 2009).

2.2. Vrste odnosa s javnostima

a) Odnosi s medijima

Mediji igraju važnu ulogu u formiranju javnog mnijenja te upravo zbog toga čine privlačnu platformu za stručnjake za odnose s javnostima jer putem medija mogu informirati poslovne partnere, klijente ili glasače te tako pridonose stvaranju imidža klijenta u javnosti. Postoji veliki broj alata koje osobe za odnose s javnostima koriste prilikom komuniciranja sa medijima pa se tako među njima nalaze i priopćenja za javnost, vijesti, izjave, konferencije za novinare, brifinzi s novinarima, događaji, i slično. Bitan alat za učinkovite odnose s medijima je kvalitetna adrema, ili novinska lista, koja sadrži imena i kontakte novinara koji prate određena područja.
Uz to važno je imati i pripremljenu mapu za novinare sa svim potrebnim podacima vezanim uz klijenta kojeg se zastupa. U odnosima s medijima zadužen je glasnogovornik organizacije koji profesionalno komunicira s novinarima i urednicima.

b) Odnosi s tržištem

Tržište predstavlja javnost s kojom se treba pažljivo komunicirati jer je upravo tvrtka ili klijent kojeg se zastupa ovisan o tržištu, to jest onima koji kupuju usluge klijenta ili glasuju za njega na izborima. Potrebno je osluškivati bilo tržišta te istraživanjima uvidjeti preferencije potrošača te se prilagoditi rezultatima tih istraživanja ne bi li se poboljšala usluga koja se pruža. Tako se smanjuju razni rizici u poslovanju, ostvaruju se bolji rezultati što dovodi do krajnjeg cilja – stvaranje dugoročnog partnerstva s potrošačima. Među alatima koje stručnjaci za odnose s javnostima koriste najvažnija je izravna pisana komunikacija. Tržišna komunikacija najčešće je u nadležnosti marketinga.

c) Odnosi s vlastima

Osim o tržištu svaka organizacija ovisi i o svojim javnim institucijama koje daju dozvole za rad, izglasavaju zakone, donose procedure, reguliraju kretanja na tržištu. U ovom aspektu odnosa s javnostima nužno je pratiti događaje na političkoj i društvenoj sceni te se na vrijeme prilagoditi tijeku tih događaja u korist svog klijenta. Konkretnije, te se aktivnosti odnose na praćenje relevantnih političkih, zakonskih i drugih ključnih pitanja te na prikupljanje informacija o aktivnostima javnih institucija, sve u vrhu prilagođavanja komuniciranja prema toj javnosti.

d) Interna komunikacija

Interna komunikacija obuhvaća sve komunikativne aktivnosti između članova organizacije, u poduzećima između menadžmenta i zaposlenicima, u strankama između stranačkog vodstva i članstva i tako dalje. Organizacija može imati genijalan proizvod ili uslugu, ali ako osoba koja je zadužena za prodaju tog proizvoda ostavi negativan utjecaj, vrlo je vjerojatno da ili se neće kupiti ono što se prodaje ili će se slijedeći put povjerenje pokloniti drugom proizvođaču. Da bi se izbjegao takav scenarij, poslodavcima je u interesu da imaju zadovoljne radnike koji će na pravi

način prenijeti moto kompanije na kupce. Stoga je važno informirati, educirati i motivirati zaposlenike kako bi oni mogli kvalitetno predstavljati kompaniju javnosti. To se postiže radnim sastancima, stručnim seminarima, brifinzima i intranetom (internim Internetom kompanije).

3. ODNOSI S JAVNOSTIMA TIJEKOM KRIZE

3.1. Definicija krize

Etimološki, riječ kriza dolazi od grčke riječi *krisis*, što znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filozofski rječnik, 1989), što se u poslovnom smislu pretežito tumači kao trenutak za ključne odluke, vrijeme preokreta ili razdoblje od čijeg ishoda zavisi smjer daljnjeg razvoja neke organizacije.

Kriza je situacija s kojom su suočeni pojedinac, grupa ili organizacija, s kojom se ne mogu nositi upotrebljavajući normalne rutinske procedure i u kojima se stres proizvodi naglim promjenama (Tafra Vlahović, 2011).

Prema definicija krize prema Londonskoj školi za odnose s javnosti (LSPR) je "Kriza je ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije" (Novak, 2001).

"Kriza je promjena – bilo nagla ili postupna – koja donosi neki ozbiljan problem koji treba odmah riješiti "(Luecke, 2005).

„Kriza obično uzrokuje emocionalnu reakciju ključnih dionika. Kriza djeluje na emocije zato sto su ugroženi nečiji interesi ili se samo tako čini (Tafra Vlahović prema Mitroff i Pearson, 1993, Pauchant i Mitroff, 1992).

„Kriza je situacija s kojom su suočeni pojedinac, grupa ili organizacija, s kojom se ne mogu nositi upotrebljavajući normalne rutinske procedure i u kojima se stres proizvodi naglim promjenama“ (Tafra Vlahović prema Barton, 1993).

„Krize karakteriziraju malo vjerojatni događaji, ali s ozbiljnim posljedicama koji prijete osnovnim ciljevima neke organizacije (Tafra Vlahović prema Weick, 1988).

„Kriza je veliko događanje s potencijalno negativnim ishodom koji djeluje na organizaciju, tvrtku, industriju kao i na njezine javnosti, proizvode, usluge ili reputaciju“ (Tafra Vlahović prema Fearn-Banks, 1996).

Kada se sve te definicije usporede, uvijek se pojavljuju tri značajke krize (Tafra Vlahović, 2011):

- *Veličina* (kriza nikad nije manji incident nego događaj ili niz događaja većih razmjera),
- *Šteta* - odnosi se na sve moguće štetne posljedice za vrijednost tvrtke, uključujući i ljude i reputaciju) i
- *Neočekivanost* – ova značajka je podložna interpretaciji jer je većina kriza nešto sto se moglo očekivati, ali menadžment je iz različitih razloga zanemarivao znakove upozorenja.

Kriza ima posvuda i u svakakvim oblicima, a osobito ih ima u organizacijama (Tafra Vlahović, 2011). Poslovna kriza je situacija u kojoj je ugroženo ostvarivanje važnih ciljeva organizacije, u kojoj nema previše vremena za dogovore i strategije, koja je iznenadila organizaciju svojom pojavom i koja izaziva stres zaposlenika. Poslovne krize nastaju ako organizacija nije anticipirala ili na vrijeme odgovorila na promijenjene okolnosti svojega poslovanja. Kriza organizacije je stanje koje karakterizira dezorganizacija, propuštene prilike na tržištu, loša radna klima, nezadovoljstvo zaposlenih i dr. Kriza može pogoditi bilo koju organizaciju bez obzira na veličinu, i u bilo koje vrijeme. Karakteristično je za sve krize, tako i one poslovne, da dolaze iznenada i neočekivano, i u sebi skrivaju izvjesnu prijetnju ili opasnost za organizaciju.

U takvom okruženju uprava i zaposlenici uglavnom su sposobni ostvariti ili zadržati važne vrijednosti organizacije ali se najčešće zanemare one manje važne, koje isplivaju na površinu nešto kasnije ali jednako neugodno ostave posljedice.

3.2. Uzroci kriza

Uzroci krize mogu biti različiti: smanjivanje broja zaposlenih, financijski rezultati lošiji od očekivanih, narušen moral zaposlenika, sudske tužbe, tužbe zbog seksualnog uznemiravanja, maltretiranja na radnom mjestu (mobbing) ili diskriminacije, pojava zviždača, negativne medijske reakcije, širenje glasina, problemi s proizvodom ili kvalitetom proizvoda ili usluga, prijetnje ili druge nasilne radnje nezadovoljnih ili bivših zaposlenika, nesreće na poslu, iznenadna smrt visokog rukovoditelja, gubitak velikog posla ili važnog klijenta, službene istrage. Mogući učinci krize, osobito krize s kojom se nije adekvatno upravljalo, jesu višestruki: nepovoljna reputacija i tvrtke i menadžera, gubitak lojalnosti zaposlenika, pad u prodaji te pad profita (Tafra Vlahović, 2011). Krizni menadžment je funkcija koja minimalizira potencijalnu štetu od krize na poslovanje i pomaže uspostaviti kontrolu situacije.

3.3. Odnosi s javnostima u kriznim situacijama

Kada nastupi krizna situacija, od vitalne je važnosti koliko je krizom pogođena organizacija pripremljena upravljati krizom i uspješno komunicirati u uvjetima krize. Hoće li kompanija u većoj ili manjoj mjeri smanjiti štetan utjecaj ovisi i o tome koliko je uspješno upravljala krizom i prije nego što se ona pojavila. Za uspješno rješavanje krize potrebno je imati unaprijed pripremljen krizni plan.

Kompanije u kriznim situacijama mogu izgubiti značajna financijska sredstva, ali ukoliko misle uspješno prebroditi krizu i opstati na tržištu, ne smiju dozvoliti gubitak ugleda. Ugled i reputacija su odlike koje se grade godinama, često i desetljećima. Ponekad je ugled sve što je ostalo, ali on je najčvršći temelj za ponovni rast. Ugled je

najdragocjenija imovina svake organizacije (Skoko, 2006). Iz tog je razloga, uz plan rješavanja krize, od jednake važnosti za očuvanje ugleda i uspješno saniranje štete upravo krizno komuniciranje. Kada nema prave informacije, javnost sama stvara sliku o nekom događaju, a ta slika često može biti i pogrešna. Organizacija pogođena krizom jednostavno mora imati dovoljno hrabrosti od samog početka komunicirati sa svim zainteresiranim stranama i podastrijeti im pravodobnu, jasnu i iskrenu informaciju. Međutim, ne postoji unificirani način komunikacije u krizi. „Neke će situacije tražiti da se komunicira kontinuirano i agresivno sa svim ključnim dionicima – prije svega sa zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i ostalim dionicima. Druge će situacije težiti da se komunicira sa svim javnostima jer bi to problem koji je donekle bio pod nadzorom moglo pretvoriti u incident s kojim je nemoguće upravljati“ (Tafra Vlahović, 2011).

Simetrična komunikacija, temeljena na pretpostavci slušanja, pregovaranja i postizanja kompromisa, najbolja su praksa za praktičare u odnosima s javnostima. Najbolja praksa odnosa s javnostima događa se kad organizacija poduzme sve potrebne pripreme za moguće krize i ima plan za djelovanje u svim razdobljima povezanim s mogućom krizom (Quarantelli, 1988). Iz tako postavljenih planova proizlaze akcije odnosa s javnostima kao društveno odgovorne radnje koje poduzimaju odjeli za odnose s javnostima. Strategija podrazumijeva promjenu organizacijskih politika, procedura, ponašanja i sl. Strategije su popratne akcije koje služe uzajamnim interesima organizacije i njenih javnosti. One u praksu uvode ono što se naziva otvoreno-sustavskim modelom (funkcionalni pristup) ili dvosmjerno simetrični odnosi s javnošću, kojima je cilj izazivanje promjena u okolini, ali i u organizaciji, kao rezultatu inputa iz okoline, što sve zajedno dovodi do pojma uspješnog upravljanja krizom kroz komunikaciju (Cutlip et al, 2003).
Aktivnosti odnosa s javnošću tijekom krize, prema Cutlipu i dr., uključuju koordinaciju osoblja organizacije u implementaciji specifičnih zadataka, utvrđivanje bitnih činjenica o krizi, pripremanje i iniciranje izjava, uključujući i predviđanja o interesu medija o svim dostupnim činjenicama, javljanje ključnim javnostima, upravljanje medijskim istraživanjima, kontrolu medijskog pokrivanja, selektiranje i informiranje zaposlenika za medijske intervjue.

U praktičnom smislu, a posebno zbog mogućeg širenja glasina, kao i zbog potrebe osiguravanja autentičnih informacija, tijekom kriznog razdoblja preporuča se osnivanje informacijskih centara jer „netko mora preuzeti nadzor“ (Drucker i Tudor, 2004). Jedan dio informacijskog centra trebao bi izravno komunicirati s javnošću, slušajući pitanja i odgovarajući na njih, dok bi drugi trebao djelovati kao koordinacijski ured, odnosno kao kontaktna točka između informacijskog centra te osoblja i ureda organizacije. Tako ustrojeni informacijski ili činjenični centar, koji u normalnim uvjetima djeluje tijekom dugog razdoblja, omogućava brz i uspješan prijenos informacija, kako unutar institucije tako i prema vani (Cutlip et al. 2003). Neka od važnih načela u djelovanju takvih centara mogu se pronaći u kriznom komunikacijskom modelu „5C“ za kojeg se smatra da je najbolji način i metoda za upravljanje komunikacijom tijekom krize. Model obuhvaća (Seymour i Moore, 2000):

- Brigu (engl. Care) – sve komunikacijske aktivnosti trebaju pokazati da organizacija suosjeća s oštećenom javnosti,
- Angažiranje (engl. Commitment) – organizacija treba deklarirati i demonstrirati volju za rješavanjem problema, utvrđivanjem uzroka i poduzimanjem akcija na prevenciji ponovnog događanja,
- Dosljednost (engl. Consistency) – poruke koje se komuniciraju tijekom krize moraju biti konzistentne i informirati svaku grupu istim porukama,
- Usklađenost (engl. Coherence) – sva komunikacija treba napredovati na logičan način, i
- Jasnoću (engl. Clarity) – sve teme moraju biti jasno i razumljivo iznesene.

Svako oklijevanje u javnosti se može tumači kao zbunjenost, bešćutnost, nesposobnost i nepripremljenost. Drugi problem je smetenost koja se tumači kao nepoštenje i neosjetljivost, kao i izmotavanje koje stvara najveći problem, budući da ništa ne može zamijeniti istinu. Jednako tako nije preporučeno niti propovijedanje koje nedvojbeno upućuje na bahat pristup bez stvarnog tretiranja aktualnog problema. Svaka konfrontacija pruža drugima pregled nad krizom i stvara platformu za daljnje reakcije. Nadalje, kao loši koraci navodi se moguća odmazda koja može samo pojačati napetost i emocije umjesto da ih ublaži, te eventualno parničenje koje jamči još veći uvid i može eliminirati razumnija rješenja.

3.4. Implementacija poslovne etike u organizacije

Upravljanje poslovnom etikom zahtjeva implementaciju i razvoj niza organizacijskih mjera i programa usmjerenih na osiguranje etičnog ponašanja menadžmenta, ali i svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama. Neke od mjera i programa koje se koriste u praksi suvremenih organizacija su: vođenje pomoću primjera, etički kodeks, etički odbor, etički zastupnik, etička vruća linija, etički trening, zviždači.

Vođenje pomoću primjera najbolji je način na koji menadžeri mogu poticati zaposlenike na etično ponašanje. Menadžeri su presudni u promicanju etičnog ponašanja u organizacijama, te svojim primjerom potiču zaposlenike na takvo ponašanje (Dujanić, 2003).

Etički kodeks je dokument u kojem organizacija sažeto iznosi najvažnije vrijednosti prema kojima želi djelovati i standarde prihvatljivoga i ne prihvatljivoga ponašanja. Etički kodeks javnosti pokazuje namjere i temeljne vrijednosti kojih se želi pridržavati organizacija (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008). Ferrell definira etički kodeks kao formalnu izjavu koja sadrži ono što organizacija očekuje od svojih zaposlenika. Njime se određuje prihvatljiv, odnosno neprihvatljiv oblik ponašanja (Vig, 2014). Da bi se moglo potaknuti etično ponašanje svih zaposlenih etički kodeks mora zadovoljiti dva zahtjeva. Mora se odnositi na konkretan problem kao što su krivotvorenje dokumenata, podmićivanje i drugo, te mora imati snažnu potporu vrhovnog menadžmenta i mora biti proveden putem sustava nagrada i kazna (Buble, 2006). Etički kodeks potrebno je revidirati i dopuniti u slučajevima:

- Regulatorne promjene - kod promjena zakonskih regulativa vezanih uz zaštitu okoliša, radni odnos, korporativno upravljanje, nova pravila, propisi ili ugovorni zahtjevi;
- Promjene u poslovanju organizacije - ako je u organizaciji došlo do promjena u poslovanju kao što su: spajanje, preuzimanje, lansiranje novih proizvoda ili tehnološki napredak koje bi izazvale izloženosti rizicima;

- Novo vodstvo tvrtke i organizacijska struktura - promjene u vodstvu i upravi zahtijevaju i promjene etičkog kodeksa. Dolazak novog predsjednika uprave traži reviziju kodeksa, odnosno usklađivanje vrijednosti novog vodstva sa vizijom organizacije. Također kodeks treba revidirati kod promjene sastava zaposlenika, odgovornosti nadzornog odbora ili vrste posla;

- Identifikacije potencijalnog rizika – nakon što se napravi procjena potencijalnih rizika poslovanja u području etike i usklađenosti, novonastale promjene potrebno je i izvršiti u etičkom kodeksu;

- Kodeks je sam sebi svrha – kodeks treba biti razumljiv i jasan za sve zaposlenike jer ukoliko pojedini pojmovi nisu jasno objašnjeni, moglo bi doći do krivog tumačenja kodeksa od strane zaposlenika;

- Protok vremena – nakon dvije godine bilo bi potrebno revidirati etički kodeks.

Etički odbor čini grupa menadžera ili direktora kojima je zadaća postavljanje etičkih standarda, te kontrola primjene etičkih programa i normi u poslovnoj praksi. Obično se osniva na razini uprave (Dujanić 2003) .

Etički zastupnik, povjerenik (ombudsman) osoba koja je specijalist za poslovnu etiku, te je postavljen za samostalnog člana upravnog odbora i djeluje kao njegova savjest (Buble, 2006).
Zadužen je za analizu i rješavanje problema vezanih za upozorenje i žalbe zaposlenika o ozbiljnim etičkim problemima i pojavama neetičkog ponašanja te upozorava menadžment na neetično ponašanje Zadaća je etičkog povjerenika interno rješavanje etičkih problema, sprječavanje njihova iznošenja u javnost te neželjenog publiciteta i istrage (Bahtijarevič-Šiber i sur., 2008).

Etička vruća linija (u obliku povjerljive telefonske linije, e-maila ili web adrese, posebne kutije i sl.) zaposlenicima omogućuje da anonimno i brzo dojave o uočenim sumnjivim ili neetičnim aktivnostima i pojavama. Radi se, zapravo, o mehanizmu

stimuliranja i omogućavanja unutarnjeg „zviždanja“. Omogućuje menadžmentu informacije o tome što se događa unutar organizacije te brzu reakciju na kršenje etičkih standarda i pojavu neetičnog ponašanja (Bahtijarevič-Šiber i sur., 2008).

Etički trening program je osposobljavanja zaposlenika pomoću raznih metoda za suočavanje s etičkim problemima i dilemama, te primjena načela poslovne etike u poslovnim procesima. Cilj treninga je potaknuti svijest i promišljanja zaposlenika o poslovnoj etici (Aleksić, 2007).

Zviždači (engl. *whistle-blower*) su zaposlenici koji razotkrivaju ilegalnu, nemoralnu ili nezakonitu praksu poslodavaca (Buble, 2006). Iako zviždači o uočenim nepravilnostima često izvješćuju subjekte i institucije izvan organizacije kao što su financijska policija, novinari, zastupnici i drugi, oni su korisni kako za društvo tako i za organizaciju. U mnogim su razvijenim zemljama zakonski zaštićeni od potencijalnog šikaniranja poslodavca. Organizacije sve više shvaćaju da su oni važni za osiguranje etičnog ponašanja pa imaju i programe za njihovo ohrabrivanje unutar organizacije (vruće linije, etički povjerenik i sl.) (Bahtijarevič-Šiber i sur., 2008).

4. ZVIŽDANJE I ZVIŽDAČI

4.1. Nastanak i definicije izraza zviždač (engl. whistleblower)

Termin „zviždač“ dolazi od engleske riječi *whistleblower* i potječe iz prakse engleskih policajaca tzv. „bobbies“, koji su puhali u svoje zviždaljke kad su primijetili činjenje kaznenih djela. Navedeno zviždanje trebalo je upozoriti na opasnost službenike nadležne za provedbu zakona i javnost (Habazin, 2010).

U literaturi postoje različita tumačenja pojmova „zviždanje“ i „zviždač“:

- „zviždanje“ je otkrivanje informacija od strane zaposlenika organizacije (bivših ili sadašnjih) o nezakonitim, nemoralnim ili protupravnim radnjama svojih poslodavaca, osobama ili organizacijama na koje bi se te radnje mogle odnositi (Transparency International, 2013),
- „zviždanje“ je bilo kakvo otkrivanje zloupotreba, unutarnje ili vanjske (Near i Micelli, 1985; Chiasson et al., 1995; Zipparo, 1999),
- „zviždanje“ je dobrovoljno otkrivanje individualne i organizacijske zlouporabe od strane osoba koja ima ili je imala povlašten pristup podacima, događajima ili informacijama o stvarnim, sumnjivim ili predvidljivim zloupotrebama unutar ili organizacije. Otkrivanje može biti interno ili eksterno i može ili ne mora biti objavljeno u javnosti (Jubb, 2000; Chiasson et al., 1995),
- „zviždač“ objelodanjuje nedolično ponašanje, nepoštene ili nezakonite radnje navodno počinjene od strane organizacija u kojima rade. „Zviždačem“ se, na primjer, može smatrati osoba koja je bila svjedok korupcije na radnom mjestu i o tome obavijestila medije. Zbog otkrivanja „službenih tajni“ zviždači se često suočavaju sa odmazdom, mogu biti otpušteni sa posla, a ponekad su čak i krivično gonjeni Noorlander, 2014),
- „zviždač“ je osoba koja raspolaže bilo apsolutnim dokazima o protuzakonitim radnjama, bilo još nesavršenim dokazima, opipljivim znakovima ili u slučaju znanstvenog istraživanja, lepezom uvjerljivih indicija koje predstavljaju

znakove za uzbunu vezanu uz neku neposrednu opasnost ili opasnost koja se pomalja“ (Hartmann, 2014).

U domaćoj literaturi Habazin (2010) daje tumačenje „zviždača“ prema kojem su to zaposlenici, bivši zaposlenici ili članovi organizacija, posebice privatnih ili državnih, koji nedolično ponašanje unutar organizacije (kršenje pravila i zakona, kao što mogu biti korupcija, prijevare te različita kršenja zdravstvenih i sigurnosnih pravila) prijave kolegama ili institucijama. Zviždači nisu izdajnici, već hrabri ljudi koji su voljni poduzeti mjere protiv zloupotreba na koje nailaze, oni ne pristaju na lakši put i šutnju. Zviždači u ranoj fazi otkrivaju probleme u kompaniji, na organizacijskoj razini ili u međuljudskim odnosima, i to bi trebalo svaku tvrtku ili državnu organizaciju koja drži do sebe natjerati da ispravi problem (Habazin, 2010).

4.2. Tipovi zviždača, motivi za zviždanjem i reakcije na zviždanje

Najčešće se „zviždači“ dijele na (Habazin, 2010):

- *interne zviždače* (engl. *internal whistleblowers)* – to su zaposlenici organizacije koji upozoravaju na „nedolično ponašanje“ svojih suradnika ili nadređenih osoba,
- *eksterne zviždače (engl. external whistleblowers) – to su zaposlenici organizacije koji* prijavljuju „nedolično ponašanje“ osobama izvan organizacije ili određenim institucijama (medijima, policiji, nadležnim tijelima za kazneni progon te lokalnim, državnim odnosno saveznim agencijama).

Osoba koja „zviždi“ obično nije izravno pogođena tim radnjama te prema tome rijetko ima osobni interes od ishoda bilo kakve istrage.
Jedno od najzanimljivijih pitanja je zašto će i pod kojim okolnostima ljudi prijaviti nezakonita i na drugi način neprihvatljiva ponašanja. Postoji nekoliko razloga da će ljudi poduzeti neke radnje zbog nedoličnog ponašanja unutar organizacije, a najvažniji od tih razloga je mogućnost potpune anonimnosti.

U slučajevima eksternih zviždača, oni neprihvatljiva ponašanja, ovisno o težini i prirodi informacija kojima raspolažu te o svojoj hrabrosti, prijavljuju medijima, policiji, nadležnim tijelima za kazneni progon te lokalnim, državnim odnosno saveznim agencijama.

Reakcije na zviždanje idu u dva smjera. Obično se zviždači smatraju osobama koje se žrtvuju za javni interes, ali naravno, ima i onih koji zviždače promatraju kao osobe željne slave. Velika je vjerojatnost da se mnogo ljudi neće nikada usuditi zviždati, ne samo zbog straha od odmazde već i zbog straha od gubitka stečenog položaja odnosno sigurnosti u organizaciji i izvan organizacije. Naime, zviždači često postaju žrtve različitih oblika osvete, te ponekad od direktora/voditelja same organizacije ili grupe unutar organizacije koje su optužili za nedolično ponašanje, a ponekad i od organizacija povezanih s organizacijom u kojoj su zaposleni. Tipična reakcija menadžmenta organizacije vrlo je uobičajena: oni na istup nekog zviždača ne reagiraju pozitivno, već počnu šikanirati, omalovažavati i maltretirati zviždača. Položaj zviždača na radnom se mjestu preko noći pogoršava, prebacuje ih se na manje važne poslove, tjera ih se da daju otkaz ili im se ukida radno mjesto. Također, daju im se najteži i nemogući zadaci ili im se pak ne daje nikakav posao. Izloženi su i uvredama, prijeti im se disciplinskim mjerama i konstantno ih se kritizira, kažnjava, izlaže unutarnjim provjerama i revizijama.

Stoga je maltretiranje i progon zviždača postao ozbiljan problem u mnogim državama. Usprkos tome što su zviždači često zaštićeni zakonom od poslodavčeve osvete, do sada se dogodilo mnogo slučajeva u kojima su te osobe bile kažnjene za upozoravanje na nedolično ponašanje, na primjer degradirane su, smanjena im je plaća ili su trpjele svakodnevna maltretiranja i šikaniranja od strane drugih zaposlenika (Rajko; 2008)

4.3. Postupak izlaženja informacije zviždača u javnost

Na samom početku „zviždač“ raspolaže određenim znanjem ili stručnim mišljenjem koje je stekao na svojem poslu, tijekom svoje karijere. Budući da to znanje drugi ljudi nemaju ili ga svjesno ignoriraju, „zviždač“ ga nastoji podijeliti s javnosti. Isprva on to čini unutar svoje organizacije jer njegov cilj nije toliko u tome da prokaže koliko u tome da dade znak za uzbunu kako bi promijenio stanje stvari, bez obzira na

to je li riječ o opasnosti za javnost ili o protuzakonitim radnjama. Kad se pokaže da je upozoravanje unutar organizacije bilo uzaludno, „zviždač“ pokušava nekako proširiti uzbunu, dati je na znanje širem krugu javnosti ili svima, ovisno o njegovoj odluci i hrabrosti. Poradi toga, „zviždač“ se poziva na druge instancije, koristi se drukčijim silama djelovanja. Možda će napisati knjigu ili će se obratiti profesionalcima za uzbunjivanje. Oni zapravo mogu dati vjerodostojnost potrebnu „zviždačima“. Novinar je dužan provjeravati kvalitetu informacija koje mu netko dojavi.

4.4. Zaštita prava zviždača

a) Međunarodna zaštita zviždača

Zaštita zviždača bila je i još uvijek je predmet istraživanja i izvješća različitih međunarodnih organizacija. Kada su 1996. zemlje članice Vijeća Europe (VE) i neke druge zemlje razradile program borbe protiv korupcije, uvidjele su da je zaštita zviždača važno pitanje i da zaslužuje biti predviđena međunarodnim pravnim instrumentima. Skupina zemalja za borbu protiv korupcije (GRECO - The Group of States Against Corruption, skupina zemalja za borbu protiv korupcije koju je 1999. osnovalo Vijeće Europe sa svrhom praćenja napora država u pridržavanju antikorupcijskih standarda) bavila se pitanjem zaštite zviždača u svojemu sedmom općem izvješću o aktivnosti iz 2006.
GRECO smatra da su zakoni koji potiču, odnosno ohrabruju ljude da prijave korupciju koju vide ili na koju sumnjaju na svojemu radnom mjestu vrijedno sredstvo u borbi protiv korupcije. Prvo, oni stvaraju kulturu koja pomaže da se ljudi suzdrže od korupcije; strah da će biti uhvaćeni više odvraća od korupcije nego prijetnja bilo kojom drugom sankcijom.

Drugo, korupcija se najčešće odigrava između dvoje ili više ljudi i često ostaje neotkrivena sve dok zviždači ne progovore. Ipak, unatoč raširenu postojanju uvjeta za prijavljivanje korupcije, utvrdilo se da su ti uvjeti malokad pomogli promijeniti

kulturu šutnje koju korupcija stvara. Glavni su razlozi za to strah od posljedica na poslu i sumnja da će se akcija poduzeti interno, tj. unutar organizacije kako bi se riješio problem. Stoga je zaštita zviždača propisana međunarodnim konvencijama: Građanskopravnom konvencijom Vijeća Europe o korupciji i Kaznenopravnom konvencijom Vijeća Europe o korupciji. Građanskopravna konvencija u čl. 9. propisuje zaštitu zaposlenika: „Svaka će stranka u svom unutarnjem zakonodavstvu predvidjeti odgovarajuću zaštitu od svake neopravdane kazne za zaposlenike koji imaju opravdani razlog sumnjati na korupciju ili koji u dobroj vjeri prijave svoju sumnju odgovornim osobama ili vlastima“ (Speckbacher, 2009).

Kaznenopravna konvencija u čl. 22. propisuje zaštitu osoba koje surađuju s pravosuđem i svjedoka: „Svaka zemlja članica donijet će mjere nužne za učinkovitu i odgovarajuću zaštitu:

a) osoba koje izvješćuju o kaznenim prekršajima iz članaka od 2. do 14. ili koje na neki drugi način surađuju s istražnim i pravosudnim tijelima;
b) svjedoka koji daju iskaze o tim prekršajima.“ „Usprkos tome što je zaštita zviždača međunarodni zahtjev, često nije predviđena u nacionalnim zakonima i propisima ili politikama upravljanja ljudskim resursima“ (Speckbacher, 2009).

UNICEF

Zaštita zviždača u okviru UNICEF-a predviđena je Direktivom CF/ EXD/2007-005 Rev.1 od 16. siječnja 2008. Ta direktiva pruža zaštitu od odmazde prema osobama koje u dobroj vjeri izvješćuju o nepravilnostima i nedoličnom ponašanju ili surađuju s ovlaštenim državnim tijelima (revizorima, inspekcijom i sl.). Direktivom je propisana dužnost svih djelatnika UNICEF-a da prijave svaku povredu UNICEF-ovih propisa i pravila osobama koje su odgovorne da poduzmu odgovarajuće radnje. Pojedinac koji u dobroj vjeri podnese takvu prijavu ima pravo biti zaštićen od odmazde. UNICEF-ovo osoblje također je dužno surađivati s ovlaštenim revizorima i istražiteljima te s drugim nadzornim tijelima. Pojedinac koji tako postupa ima pravo biti zaštićen od odmazde. Odmazda protiv osoba koje su prijavile ili pružile

informacije o nepravilnostima, odnosno o nedoličnom ponašanju, ili osoba koje su surađivale s ovlaštenim revizorima ili istražiteljima ili drugim nadzornim tijelima zabranjena je. Takvo ponašanje krši temeljnu obvezu svih djelatnika UNICEF-a da se pridržavaju najviših standarda učinkovitosti, stručnosti i integriteta te da se ponašaju i ispunjavaju svoje dužnosti u najboljem interesu same Organizacije.

Vijeće Europe

Vijeće Europe uputilo je 2007. parlamentima zemalja članica poseban upitnik da bi se dobio pregled postojećeg zakonodavstva o zaštiti zviždača u zemljama članicama. Na pitanja u tom upitniku odgovorili su 26 zemalja članica i SAD. Odgovori su pokazali da većina europskih zemalja nema i ne planira donijeti posebne zakone o zaštiti zviždača. Nakon dobivenih odgovora, VE razlikuje tri skupine zemalja:

- prva skupina obuhvaća zemlje u kojima već postoji posebno zakonodavstvo kojima se regulira zaštita zviždača (Velika Britanija, Nizozemska, Rumunjska, Norveška, Francuska i Belgija);
- u drugu skupinu ulaze zemlje u kojima je nacrt zakona o zaštiti zviždača upućen u parlament ili je na neki drugi način u pripremi (Litva, Švicarska, Slovenija i Njemačka);
- treća skupina obuhvaća zemlje u kojima ne postoje posebni zakoni o zaštiti zviždača, ali gdje je neka vrsta zaštite za zviždače predviđena u odredbama različitih zakona, osobito u onim odredbama koje se odnose na radno i kazneno pravo (Austrija, BIH, Bugarska, Hrvatska, Cipar, Danska, Estonija, Gruzija, Grčka, Italija, Poljska, Srbija, Slovačka, Švedska, Makedonija i Turska) (Protection, 2009).

Slijedom navedenog, VE je pozvalo sve države članice da preispitaju te revidiraju svoja postojeća zakonodavstva o zaštiti zviždača, imajući pri tome u vidu sljedeća vodeća načela:

- zakonodavstvo o zaštiti zviždača trebalo bi one koji se u dobroj vjeri koriste postojećim internim zviždačkim kanalima štititi od bilo kojeg oblika odmazde

(neopravdanog otkaza, uznemirivanja ili bilo kojega drugog diskriminiranog postupanja),

- tamo gdje interni kanali ili ne postoje ili ne funkcioniraju ispravno ili pak nije razumno očekivati da će pravilno funkcionirati, vanjski zviždači, s obzirom na prirodu problema koji ističu – uključujući i putem medija, također bi trebali biti zaštićeni,
- smatrat će se da svaki zviždač postupa u dobroj vjeri, ali pod uvjetom da ima razumne osnove vjerovati da su otkrivene informacije istinite, čak i ako se poslije ispostavi da nije tako, i pod uvjetom da nema bilo kakve nezakonite ili neetične nakane,
- relevantno zakonodavstvo treba omogućiti zviždačima u dobroj vjeri pouzdanu zaštitu protiv bilo kojeg oblika odmazde, i to putem tijela koja istražuju zviždačevu prijavu i traže korektivne akcije od poslodavca.

Europska konvencija za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda

Ovaj dokument štiti zviždače s obzirom na slobodu govora (čl. 10.). Najpoznatiji slučaj Europskog suda za ljudska prava (ESLJP) glede zaštite zviždača jest GUJA v. Moldova. Sud je u veljači 2008. u navedenom predmetu utvrdio povredu čl. 10. Konvencije jer je podnositelj zahtjeva otpušten zbog odavanja, u dobroj vjeri, informacija koje su bile istinite i od legitimnih interesa za javnost. Sud je zauzeo čvrsto stajalište u korist slobode izražavanja kao jednog od bitnih temelja demokratskoga društva, čak i kad državni službenik odaje unutarnje ili čak tajne informacije (Protection, 2009). S tim u vezi Sud primjećuje da državni službenik, u tijeku svoga rada, može postati svjestan 'in-house' informacija, što uključuje i povjerljive informacije, čije se otkrivanje i objavljivanje podudara sa snažnim javnim interesom. Stoga Sud smatra da upozoravanje državnog službenika ili zaposlenika u javnom sektoru na nezakonitosti ili nepravilnosti na radnome mjestu, u određenim okolnostima, treba uživati zaštitu. To bi se moglo primjenjivati u slučajevima u kojima je radnik ili državni službenik jedina osoba, ili dio male kategorije osoba

svjesnih onoga što se događa na poslu i na taj način najbolje može započeti djelovati u javnom interesu uzbunjivanjem poslodavca ili javnosti općenito.

b) Zaštita zviždača u Republici Hrvatskoj

Sektor za suzbijanje korupcije Ministarstva pravosuđa izradio je „Analizu zaštite zviždača u zemljama članicama Europske unije“ kojom je izvršen pregled prakse zaštite zviždača u zakonodavstvima 11 europskih zemalja. Zaštita osoba koje u dobroj vjeri prijave korupciju u RH propisana je sljedećim zakonima:

- Kazneni zakon (čl. 131)
- Zakon o radu (čl. 109; 131)
- Zakon o državnim službenicima (čl. 14)
- *Zakon o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (čl. 32)*
- *Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (čl. 36)*
- *Zakona o trgovini (čl. 57)*

Zakon o državnim službenicima

„Odredbama Zakona o državnim službenicima (ZDS) i drugih relevantnih propisa kojima se propisuje zaštita zviždača u državnoj službi uređuje se prijavljivanje korupcije odnosno potiče na preventivno djelovanje nečinjenja korumptivnih djela. Zaštita zviždača – zaposlenika unutar državne službe, koji dojavljuju nezakonitosti unutar organizacije u kojoj rade, normirana je odredbama ZDS-a. U poglavlje o temeljnim pravima državnih službenika uvršteno je pravo na zaštitu službenika koji prijavi sumnju na korupciju (čl. 14.a):

(1) Obraćanje državnog službenika zbog opravdane sumnje na korupciju ili podnošenje prijave o toj sumnji odgovornim osobama ili nadležnim državnim tijelima ne predstavlja opravdan razlog za prestanak državne službe.

(2) Državnom službeniku koji zbog opravdane sumnje na korupciju podnese prijavu o toj sumnji odgovornim osobama ili nadležnim državnim tijelima jamči se zaštita anonimnosti ako nadležno državno tijelo ocijeni da se radi o težem obliku korupcije, zaštita od uskraćivanja ili ograničavanja prava utvrđenih ovim Zakonom te zaštita od bilo kojeg oblika zlostavljanja.
(3) Čelnik tijela dužan je pokrenuti postupak zbog teške povrede službene dužnosti protiv rukovodećega državnog službenika koji postupa protivno stavku 2. ovoga članka.
(4) Zlouporaba obveze državnog službenika na prijavljivanje opravdane sumnje na korupciju predstavlja tešku povredu službene dužnosti“ („Narodne novine“, br. 37/13).

Zakon o radu

Sadržava odredbe relevantne za zaštitu zviždača, jer se na prava, obveze i odgovornosti državnih službenika supsidijarno primjenjuju opći propisi o radu (čl. 115.): „Obraćanje radnika zbog opravdane sumnje na korupciju ili u dobroj vjeri podnošenje prijave o toj sumnji odgovornim osobama ili nadležnim tijelima državne vlasti, ne predstavlja opravdani razlog za otkaz“ („Narodne novine“, br. 93/14).

Zakon o kaznenom postupku

Zakon o kaznenom postupku, u odredbama o pred istražnom postupku, propisuje da su „sva tijela državne vlasti i sve pravne osobe dužne prijaviti kaznena djela za koja se progoni po službenoj dužnosti, koja su im dojavljena ili za koju su sami saznali“ (čl. 171/1.) te da građani trebaju prijaviti kaznena djela za koja se progoni po službenoj dužnosti, a da se „Zakonom propisuju slučajevi u kojima je neprijavljivanje kaznenog djela kazneno djelo“ (čl. 172.) („Narodne novine“, br.121/11). Također, cijeli niz zakonskih odredbi propisuje zaštitu ugroženoga svjedoka, kakav bi upravo mogao biti svjedok koji prijavljuje kazneno djelo korupcije (čl. 294.):

(1) „Kad postoji vjerojatnost da bi svjedok davanjem iskaza ili odgovorom na pojedino pitanje sebe ili njemu blisku osobu izložio ozbiljnoj opasnosti po život, zdravlje, tjelesnu nepovredivost, slobodu ili imovinu većeg opsega (ugroženi svjedok), on može uskratiti iznošenje podataka iz članka 288. stavka 2. ovog Zakona, davanje odgovora na pojedina pitanja ili davanje iskaza u cjelini, dok se ne osigura zaštita svjedoka.“ („Narodne novine“, br.121/11)

2) „Zaštita svjedoka iz stavka 1. ovog članka sastoji se od posebnog načina ispitivanja i sudjelovanja u postupku (zaštićeni svjedok) i mjera zaštite svjedoka i njemu bliskih osoba izvan postupka.

Tijelo koje sudjeluje u postupku dužno je postupati s posebnim obzirom glede zaštite svjedoka.“ („Narodne novine“, br.121/11)

(3) „Posebni način ispitivanja i sudjelovanja zaštićenog svjedoka u postupku uređuju se ovim Zakonom, a može se primijeniti i prije pokretanja istrage.“ („Narodne novine“, br.121/11)

(4) „Zaštita svjedoka i njemu bliskih osoba izvan postupka uređuje se i provodi prema posebnom zakonu.“ („Narodne novine“, br.121/11).

Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola

„Propisuje jamstvo zaštite identiteta i stečenih prava u radnom odnosu na temelju zakonskih propisa Republike Hrvatske, i to: unutarnjim revizorima, osobama uključenim u financijsko upravljanje i kontrolu, kao i drugim zaposlenicima koji su o sumnjama na prijevaru ili odgovarajućim nalazima o nepravilnostima dužni istodobno obavijestiti čelnika korisnika proračuna i osobu zaduženu za nepravilnosti“ („Narodne novine“, br.141/06). Sve spomenute zakonodavne odredbe usmjerene su na poticanje prijavljivanja koruptivnih i neprimjerenih ponašanja, a time i na opću prevenciju njihova činjenja. Osim toga, one sadržavaju ohrabrenje državnim službenicima da upozoravaju na koruptivna djela jer jamče pravnu zaštitu od štetnih posljedica u slučaju prijavljivanja tih, spomenutih djela.

4.5. Najpoznatiji strani slučajevi zviždača

Stanley George Adams

Stanley George Adams (pravim imenom Stanislao Formosa), rođen je na Malti. Kao bivši direktor švicarske farmaceutske kompanije Hoffmann-La Rochea, on je 1973. podnio prijavu EEZ-u (danas EU) zbog namještanja cijena s ciljem umjetnog povećanja cijena vitamina. EEZ je greškom proslijedila prijavu njegovim nadređenima, što je Adamsa dovelo do zatvorske kazne zbog industrijske špijunaže i krađe. Adamsova je žena novinarima otkrila kako joj je rečeno da se Stanley suočava s 20 godišnjom zatvorskom kaznom, nakon čega je ona počinila samoubojstvo. Na kraju je Stanley George odslužio nekoliko mjeseci zatvora. Čim je pušten, otišao je u Veliku Britaniju i nekoliko godina borio se da spere ljagu sa svojeg imena i na kraju dobije djelomičnu zadovoljštinu od EEZ-a i švicarske vlade. Godine 1985. godine studenti su ga izabrali za rektora Sveučilišta St. Andrews. Optužen je da je pomogao Tonyju Coxu, bivšem članu britanske tajne službe, ubiti treću ženu. Odslužio je pet godina zatvora.

Richard Convertino

Kao federalni tužitelj iznudio je prvo priznanje sudionika u terorističkom napadu 11. rujna unutar slučaja „Detroitske ćelije spavača", kada su osuđeni Karim Koubriti i Abdel-Ilah Elmardoudi. Zatim je podnio prijavu protiv Bushove administracije zbog nedovoljnog financiranja i potpore antiterorizmu. Ministarstvo pravosuđa SAD-a ocrnilo ga je u javnosti, a zatim i tužilo zbog narušavanja pravde i laganja te je pokušalo poslije ukinuti sve presude koje je kao tužitelj dobio.

William Sanjour

Kao zaposlenik Agencije za zaštitu okoliša SAD-a, izborio je prvu sudsku tužbu protiv savezne vlade kojom je omogućio i drugim državnim službenicima da izlaze u javnost. Tijekom 25 godina rada u Agenciji za zaštitu okoliša Sanjour je bio glasni kritičar politike koja je uzrokovala povećanje zagađenosti zraka. Njegovo je

uzbunjivanje bilo veliki presedan kada su sudovi diljem SAD-a donijeli zakon kojim se jamči zaštita prava zaposlenika u federalnim institucijama, iz Prvog amandmana, ako upozore na zloupotrebu službenog položaja.

Sibel Deniz Edmonds

Bivša FBI-eva prevoditeljica iransko-turskih korijena dobila je otkaz u ožujku 2002. godine nakon što je željela upozoriti javnost na probleme u FBI-u, odnosno nakon što je javnost upozorila na zataškavanje sigurnosnih problema te na špijunažu i nesposobnost FBI-evih istražitelja. Edmonds je osnovala i nacionalnu udrugu 'zviždača' National Security Whistleblowers Coalition – NSWBC koja u Kongresu lobira za financijsku i svaku drugu pomoć u borbi protiv korupcije. Objavila je memoare *Classified Woman – The Sibel Edmonds Story*. Sibel Edmonds osnivačica je i Boiling Frogs Posta, medijskoga internetskog portala koji se bavi nepristranim istraživačkim novinarstvom. Na ovoj stranici Edmonds se često bavi pitanjima korupcije u Afganistanu.

Joseph Darby

Bivši je rezervist i pripadnik američke vojne policije u Iraku. Poznat je po tome što je prvi upozorio nadležne organe na zlostavljanje zatvorenika u zatvoru Abu Ghraib.
U siječnju 2004. Darby je dostavio 2 CD-a odjelu američke vojske za kriminalna istraživanja, također lociranome u zatvoru Abu Ghraib, što je posljedično dovelo do suđenja i optužbe da je nekoliko vojnika prekršilo odredbe Ženevske konvencije. Darby je isprva želio ostati anoniman, ali je postao poznat nakon što ga je Donald Rumsfeld javno spomenuo tijekom saslušanja u američkom Senatu. Nakon toga Darby je javno obznanio da se odlučio na akciju zato što se sve to što je vidio protivi svakom načelu za koje se osobno zalaže i koja je naučio. Prve reakcije zajednice u kojoj je živio sa ženom bile su ekstremno negativne pa su se morali odseliti na nepoznatu lokaciju na kojoj i danas žive. Ipak, televizijska postaja ABC proglasila ga je jednom od triju osoba godine. Nakon toga dobio je i nagradu *John F. Kennedy* za

hrabrost, a na kraju je dobio i pismo od Donalda Rumsfelda u kojemu ga Rumsfeld moli da prestane spominjati kako ga je ovaj otkrio.

Pascal Diethelm – slučaj Rylander Ragnar

Ragnar Rylander bio je ugledni znanstvenik, profesor emeritus i bivši ravnatelj Odjela za medicinu okoliša na Sveučilištu u Gothenburgu. Njegova je slava propala nakon saznanja da je puna tri desetljeća po nalogu duhanskog diva *Philip Morris* lažno prikazivao ili umanjivao podatke o štetnosti pušenja. Ragnar Rylander inicijalno je podnio tužbu protiv Pascala Diethelma, predsjednika OxyGenčve, i Jean-Charlesa Riellea (CIPRET – Genčve), optužujući ih za klevetu, nakon što su oni na konferenciji za novinare i u suradnji sa stručnjacima iz sektora za javno zdravstvo, razotkrili tajnu vezu s *Philip Morrisom* koja se sastojala od sustavnog, čak 30 godina dugog, i namjernog negiranja opasnosti od pasivnog pušenja i korumpiranja rezultata znanstvenih istraživanja. Sud u Ženevi isprva je potvrdio te optužbe i otada je znanstvenicima zabranjeno da od duhanskih kompanija traže sponzorstvo za svoja istraživanja i razvojne projekte. Sedamnaestog travnja 2003. Vrhovni žalbeni sud u Švicarskoj poništio je navedenu presudu.

Marlene Garcia-Esperat

Istraživačka novinarka i analitička kemičarka u filipinskom Ministarstvu poljoprivrede ubijena je u ožujku 2005. godine u svojem domu kao žrtva vlastite antikoruptivne akcije: kolumne koju je pisala za lokalne novine. Njezin je slučaj posebno zanimljiv jer je to prvo nakon 56 umorstava filipinskih novinara čije su ubojice uhićene, a oni su policiji priznali kako su ih unajmili vladini dužnosnici. Garcia-Esperat konkretno je pisala o malverzacijama u fondovima u koje je implicitno bila uključena i filipinska predsjednica – Gloria Macapagal-Arroyo. Dva tjedna nakon ubojstva jedan od osumnjičenika Randy Grecia predao se policiji i priznao umorstvo u kojem su mu pomogla još trojica muškaraca. Podignuta je optužnica ubrzo bila odbačena, a odvjetnica obitelji Garcia-Esperat, Nena Santos, izjavila je kako je optužnica odbačena pod krajnje sumnjivim okolnostima i

vjerojatno zbog političkog pritiska jer bi u proces mogli biti uključeni najviši dužnosnici. Poslije je optužnica ponovno podignuta i ubojice su osuđeni. Na kraju su zbog upornosti sestre ubijene novinarke Garcia-Esperat osuđeni i dužnosnici Ministarstva poljoprivrede koji su ubojice i unajmili.

Mark Felt

Bio je agent FBI-a, najpoznatiji po tome što je u svibnju 2005. godine neposredno prije svoje smrti otkrio da je upravo on bio „duboko grlo" Boba Woodwarda i Carla Bernsteina u aferi Watergate. Felt je prije unaprjeđenja u središnjicu FBI-a u Washingtonu, radio kao terenski agent. Tijekom rane istrage oko afere (od 1972. do 1974.), a nedugo nakon smrti dugogodišnjeg direktora FBI-a J. Edgara Hoovera, Felt je obnašao dužnost zamjenika direktora FBI-a. Dakle, kao visokopozicionirani direktor u FBI-u Felt je za „Washington Post" osiguravao krucijalne informacije koje su poslije rezultirale jednom od najvećih afera u američkoj povijesti, a koja je svoj epilog doživjela povlačenjem R. Nixona s funkcije predsjednika SAD-a 1974. godine.
Godine 1980. Felt je osuđen da je prekoračio svoje ovlasti u slučaju protiv civilne udruge *Weather Underground Organization* koja je bila optužena da je imala nakanu postavljanja bombi i izvođenja terorističkih napada. Predsjednik Ronal Regan ukinuo mu je kaznu na koju je osuđen. Godine 2006. objavljeno je novije izdanje Feltove autobiografije iz 1979. godine *The FBI Pyramid*.

Daniel Domscheit-Berg

Nekada je bio najbliži suradnik osnivača *WikiLeaksa* Juliana Assangea, a sam je osnovao novi portal za zviždače *OpenLeaks*. Tvrdi da se razlikuje od Assangea i njegova *WikiLeaks* portala po tome što je politički neutralan. Prema njegovim riječima, *OpenLeaks* se ne fokusira na politiku SAD-a te mnogo više vodi brigu o tome mogu li nekoga ugroziti objavljivanjem nekih povjerljivih dokumenata. Daniel Domscheit-Berg tvrdi da oni nikada ne bi nasumce objavili 400 000 dokumenata o Iraku kao što je to učinio Assange. Berg je otkrio kako je nedugo prije svojeg

odlaska iz baze *Wikileaksa* izbrisao 3500 neobjavljenih dokumenata, uključujući i one za koje je Assange obećavao da će 'urušiti neke banke', kao i cijeli popis osoba koje nemaju pravo letenja u SAD-u. Berg svoj odlazak vidi drukčije te naglašava kako je dokumente izbrisao da bi sačuvao njihovu vjerodostojnost. Assangea vidi kao nikogovića koji ne zna zaštititi servere ni podatke na njima – u čemu očito ima zrno istine jer je Berg uspio izbrisati toliku količinu dokumenata a da se ne uključi ikakav alarm. Njegov bi potez također bio besmislen da se *Wikileaks* koristi navikom gotovo svih korisnika računala – sigurnosnim kopijama. Sudbina *Wikileaksa* u ovome trenutku ne izgleda svijetla: Bergov odlazak, Assange je i dalje u kućnom pritvoru zbog optužbi za silovanje, a donacije ne stižu zbog blokade koju je *PayPal* stavio na njihov račun.

Edward Snowden

Zviždač E. Snowden je otkrio što rade National Security Agency (NSA) i Government Communications Headquarters (GCHQ). Naime, NSA i britanski GCHQ uložili su sve tehničke sposobnosti kojima su raspolagali ne bi li „ovladavali cijelim čovječanstvom na internetu". Motivi najodvažnijeg zviždača na svijetu besprijekorno su uzvišeni. Snowden je namjeravao javnost upoznati s pravim ponašanjem američke Nacionalne sigurnosne agencije i njezinih saveznika. Naime, time pokazuje da ga novac uistinu ne zanima – iako je te dokumente mogao prodati stranim obavještajnim službama za milijunske iznose. U nastavku ne pokazuje ni marksističke ili ljevičarske sklonosti zbog kojih bi netko mogao naslutiti da možda djeluje „neamerički". Istina je upravo suprotna, Snowden se zalaže za obranu američkog Ustava. Njegovi dokumenti i ostali zapisi pokazuju da su se metode kojima obavještajne agencije provode elektroničko prisluškivanje izmaknule kontroli i nadzoru, uvelike zahvaljujući političkoj panici koja je u SAD-u izbila nakon terorističkih napada 11. rujna. „The Guardian" je bio prvi među slobodnim medijima koji je objavio Snowdenova otkrića i kažu da im nije žao. Edwarda Snowden je izjavio: „Ne želim živjeti u svijetu u kojem se snima sve što kažem, sve što radim, svi s kojima razgovaram, svaki izraz kreativnosti, ljubavi ili prijateljstva..." (Snowden: dosjei, Luke Harding, 2014). Ovdje se već može uočiti da je on osoba

koja ne želi prikazivati svoj život cijeloj javnosti, želi ostati anoniman, živjeti svoj život u „tišini i miru“. Sve je krenulo od jednog nepotpisanog *e-maila*: „Radim na visokom položaju u obavještajnoj zajednici...“ I tako se otvorio slučaj najspektakularnijeg narušavanja sigurnosti obavještajnih podataka u povijesti, u režiji jednoga izvanrednog čovjeka. Kasnije su posljedice potresle vođe zemalja diljem svijeta, od predsjednika Obame i premijera Camerona, preko čelnika Brazila, Indonezije i Francuske do njemačke kancelarke Angele Merkel. Zviždač Edward Snowden, mladi računalni genij koji je radio za američku Nacionalu sigurnosnu agenciju, otkrio je način na koji se ta moćna organizacija služi novim tehnologijama kako bi špijunirala cijeli svijet. Agenti to nazivaju „ovladavanjem internetom“.
Nasuprot tomu, drugi to isto nazivaju narušavanjem privatnosti pojedinaca na internetu. Smatra se da je Edward Snowden pobjegao u Moskvu. U Americi ga očekuju američke optužbe za špijunažu, kao i neizvjesna budućnost u progonstvu.

4.6. Najpoznatiji slučajevi zviždača u RH

Ankica Lepej

Nekadašnja namještenica Zagrebačke banke Ankica Lepej otkrila je 1998. godine javnosti kako tadašnji predsjednik Tuđman ima na računu 239 tisuća njemačkih maraka. Ankica Lepej bila je „nagrađena“ otkazom, šikaniranjem i zatvorom, a Ustavni je sud zaključio da „novac nije imovina“. Ankica Lepej priznala je da bi vjerojatno i danas napravila isto te kako nimalo ne žali zbog svojeg postupka, iako nije niti slutila kakve će to sve posljedice imati na nju. „Teško je to pretpostavljati, čovjek kada ima čistu savjest i odgovornost za društvo ne pretpostavlja da će se nešto tako loše dogoditi“, kaže Ankica Lepej koja sada živi u socijalnom stanu. Svoj je stan sa suprugom morala prodati jer su oboje godinama bili bez posla (Dnevnik.hr, 4. 11. 2014.). Gospođa Lepej završila je u prisilnoj mirovini koja iznosi 1 535 kn. Gotovo je već zaboravljena, kao i njezina autobiografija „*Istina – savjest iznad bankarske tajne“*. U njoj je ispisana sudbina anonimne bankovne službenice koja je 1998., u činu građanske pobune, dokazala da predsjednik Franjo Tuđman pokušava

zatajiti svoj bankovni račun sa 239 000 njemačkih maraka. Na to je odmah reagirao direktor Zagrebačke banke Franjo Luković i inicirao je radni i kazneni progon.

Vesna Balenović

Vesna Balenović radila je za dioničko društvo INA – Industrija nafte d.d. (u daljnjem tekstu: "INA" ili "društvo") od 17. lipnja 1983. do 18. travnja 2001. godine kad joj je otkazan ugovor o radu. INA je osnovana 1963. godine i državna je naftna tvrtka Hrvatske. Do 17. srpnja 2003. država je bila njezin jedini dioničar. U 2015. godini 49% dionica INA-e je u vlasništvu mađarske naftne i plinske tvrtke MOL, 45% u vlasništvu Republike Hrvatske (koju predstavlja hrvatska vlada), a 6% u vlasništvu raznih institucionalnih i privatnih ulagača. Prateći poslovanje u skladištenju i transportu derivata i redovito informirajući o tome nadređene, u siječnju 2001. godine njezina su izvješća upozorila na višemilijunske propuste i kriminal u poslovanju Ine. Odgovornost za nedjela bila je na upravi. Riječ je bila o organiziranoj krađi derivata, sklapanju štetnih ugovora, lošem gospodarenju, pogodovanju i o kršenju zakona o javnoj nabavi u enormno visokim iznosima. „Nakon mog inzistiranja da se uprava obračuna s kriminalom, oni su se obračunali sa mnom, te su mi za Uskrs 2001. godine, uručili izvanredan otkaz sa zabranom ulaska u INA-u. Nažalost, za svoja se prava na hrvatskim sudovima nisam mogla izboriti. Utjecaj moćnika iz naftnog lobija povezanog s politikom na naše suce bio je prevelik“ (novine „Slobodna Dalmacija“, 22. 07. 2015.). Osim izvanrednog otkaza, protiv nje je pokrenuto pet zasebnih sudskih postupaka zbog navodnih duševnih boli i kleveta, a sedmogodišnji sudski progon rezultirao je s 41 ročištem te zatvorskom i novčanim kaznama. Doista, dovoljno jaka poruka moćnika da se više nitko ne javi svojim svjedočenjem o kriminalu i korupciji. Usprkos svemu što je prošla i, uviđajući da su u današnjemu društvu moral i sustav vrijednosti u krizi, tvrdi kako bi ponovno učinila isto. Motivaciju pronalazi u želji da budući naraštaji žive u boljem i pravednijem svijetu. Stoga je, kako bi senzibilizirala javnost, pomogla drugima i pokazala da se istinit, iako trnovit put, isplati, prošle godine osnovala udrugu „Zviždač“. Taj simbolični naziv označuje sve one koji se javno usude prokazati nepravde i kriminal, to su ljudi koji vjeruju da svijet može biti bolje mjesto za život i

čija je vjera jača od moći kriminalaca.

Ta nevladina, neprofitna i nestranačka organizacija zalaže se za punu zaštitu ljudskih i radnih prava pojedinaca koji u svojim sredinama upozore na kriminal, korupciju i nepoštovanje zakona. Danas Vesna Balenović, kao predsjednica udruge Zviždač, i dalje često istupa u javnosti. Tako je prošle godine u povodu Međunarodnog dana borbe protiv korupcije, 9. prosinca, pozvala političare da zaštite zviždače posebnim zakonom, upozorivši da Hrvatska ni deset godina nakon potpisivanja UN-ove konvencije to nije učinila. U svojim javnim nastupima često navodi da 90 posto kaznenih djela razotkrivaju zviždači i građani, a tek 10 posto represivni državni aparat. Ističe da bi donošenjem zakonske zaštite nestao strah od progona i znatno bi se povećao građanski angažman u razotkrivanju kriminala i borbi protiv korupcije. Nedugo nakon što ju je predsjednica Republike Hrvatske imenovala povjerenicom Predsjednice za zviždače, razriješena je te dužnosti. Smatra da je „na tu dužnost postavljena iz formalnih razloga, bez iskrene želje za suradnjom i namjere da stvarno pomogne zviždačima i bori se protiv kriminala i korupcije.“

5. MODELI DJELOVANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA U SLUČAJU POJAVE ZVIŽDAČA

Kako je uvodno napomenuto, za svaku je tvrtku pojava zviždača neželjena pojava i označava krizno stanje, te je iz tog razloga potrebno strateški razumjeti sam slučaj koji se tvrtki događa, a onda i sam medijski komunikacijski obrazac, kao i ulogu medija u potenciranju loših aspekata informacija koje zviždač prokazuje, te senzibilizaciju javnosti uz zviždača, odnosno osuđivanje prokazanog korporativnog djelovanja, kako bi se moglo djelovati na sanaciju nastalog stanja.

Pri navedenom vrijede jednostavna pravila:

- ako se u tvrtki dogodi slučaj zviždača, primarni model djelovanja sastojao bi se od tri dijela:

- detekcija (prepoznavanje)
- akcija
- win situacija (win-win u krizi).

Ova tri dijela ključni su čimbenici za uspješno krizno korprativno komuniciranje. Dakle, ono što je najbitnije jest prepoznati razmjere difamacijske krize čim se tvrtka nađe na meti zviždača. U globalnom svijetu to može biti vrlo jednostavno, čim se dogodi objava od strane zviždača. U drugoj fazi, fazi akcije, postavlja se pitanje kako odnosi s javnostima tvrtke trebaju reagirati na kriznu korporativnu situaciju. Osnovno pravilo je da je istina i samo istina ključ dobre komunikacije, bilo na društvenim mrežama, bilo na off-line medijima. Neophodno je pripremiti izvješće, priznati krivicu ukoliko postoji, osobno kontaktirati osobu koja ima problem ili pritužbu te pokušati smiriti situaciju i riješiti problem. Osim istine, ono što je bitno je poniznost. Organizacijska struktura, bila u pravu ili ne, mora zaboraviti na ego, ponos ili pravdu. Cijela javnost gleda, a isprika "velike" osobe ili organizacije uvijek je dobro dočekana. Isprika ništa ne košta, a posljedice do kojih može doći zbog nedostatka isprike su kudikamo veće. Na kraju je potrebno postići dobitnu situaciju za obje strane, za odgovorne makar i proklamativno politički, kao što je slučaj u analiziranoj situaciji i za oštećenog. S obzirom da niti jedan pojedinac ne može opstati bez zajednice u kojoj djeluje i koja djeluje zbog njega, tako niti jedna organizacija ne može opstati bez komunikacije i dijaloga sa svim ključnim

dionicima. U prilog navedenom, autor Zdeslav Milas navodi, da bez obzira na to da li je krizna komunikacija uslijed izloženosti tvrtke zviždaču, organizirana neposredno ili posredstvom masovnih medija, ona je neophodna i čini bitan dio odnosa s javnostima (Roger; 2003).

Za efikasnost kriznog korporativnog komuniciranja, nužna je pravovremena, vjerodostojna i transparentna komunikacija i ona se kao takva navodi kao jedan od glavnih razloga produktivnosti i uspješnosti odnosa s javnostima difamacijom pogođene tvrtke. Izgradnja ponovno dobrih odnosa s javnošću nakon zviždačem pogođene reputacije tvrtke, dugotrajan je i kompleksan proces koji se mora temeljiti na razvoju internog i eksternog PR-a tvrtke. Stoga, organizacije i kompanije kao vrlo važno područje primjene odnosa s javnošću u slučajevima pojave zviždača, prilikom obrane korporativnog identiteta u javnosti, posebnu pažnju moraju obratiti na zaposlene i uspostavi dobre komunikacije unutar poduzeća, jer su upravo zaposlenici oni koji najviše doprinose njenom dobrom imidžu (Cutlip; 2003).

U skladu s navedenim, prenošenje internih informacija o kompaniji ili organizaciji, proizvodima i aktivnostima koje su trenutno aktualne, pa i one difamatorne uslijed djelovanja zviždača, prije doprinose očuvanju imidža kompanije, nego li zataškavanje, ignoriranje i čekanje da slučaj prođe ili laganje. Na taj način i difamacijama konfrontirana kompanija prenosi svoju misiju, viziju i ciljeve na zaposlene i doprinosi da interesi zaposlenih budu u skladu sa interesima kompanije. Dobri interni odnosi s javnošću važan su instrument u stvaranju korporativnog identiteta i imidža i kao takav polazna je osnova za uspostavljanjem uspješnog eksternog PR-a i u slučajevima difamacijske krize uslijed pojave zviždača. Također, osim utjecaja na očuvanje korporativnog identiteta i imidža, pravilno krizno komunikacijsko funkcioniranje u velikim kompanijama ključno je za stvaranje opće klime o prokazanom poduzeću.

6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

6.1. Definiranje problema

Odnos s javnostima je pojam koji označava komunikacijsku aktivnost. Kvalitetna komunikacija ključna je za osiguravanje visoke razine obavljanja bilo koje vrste djelatnosti. Pogreške pri komuniciranju negativno utječu na produktivnost i moral (Ferrell i Hirt, 2000) i mogu doprinijeti stvaranju izvanredne situacije tj. krize u organizaciji. Poslovna kriza je situacija u kojoj je ugroženo ostvarivanje važnih ciljeva organizacije, u kojoj nema previše vremena za dogovore i strategije, koja je iznenadila organizaciju svojom pojavom i koja izaziva stres zaposlenika. Uzroci krize mogu biti različiti: otpuštanje zaposlenika, financijski rezultati lošiji od očekivanih, narušen moral zaposlenika, sudske tužbe, tužbe zbog seksualnog uznemiravanja, maltretiranja na radnom mjestu (tzv. mobbing) ili diskriminacije, pojava zviždača, negativne medijske reakcije, širenje glasina. Kada nastupi krizna situacija, od vitalne je važnosti koliko je krizom pogođena organizacija pripremljena upravljati krizom i uspješno komunicirati u uvjetima krize. Hoće li organizacija u većoj ili manjoj mjeri smanjiti štetan utjecaj ovisi i o tome koliko je uspješno upravljala krizom i prije nego što se ona pojavila. Za uspješno rješavanje krize, odnosi s javnostima tvrtke trebaju imati unaprijed pripremljen krizni plan. Uz krizni plan, od jednake važnosti za očuvanje ugleda i uspješno saniranje štete je upravo krizno komuniciranje. Kada nema prave informacije, javnost sama stvara sliku o nekom događaju, a ta slika često može biti i pogrešna. Odnosi s javnostima organizacije pogođene krizom moraju imati dovoljno hrabrosti od samog početka komunicirati sa svim zainteresiranim stranama i podastrijeti im pravodobnu, jasnu i istinitu informaciju. Odnosi s javnostima utječu na izgradnju dobrih odnosa organizacije s različitim dijelovima javnosti putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imidža i rješavanja odnosno sprječavanja pojave nepovoljnih događaja.

Ako subjekt odnosa s javnostima tvrtke želi biti uspješan u onome što radi, poznavanje kriznog komunikacijskog komuniciranja neophodno je u korporacijskom

svijetu načetom zviždačkom aferom. U opisanim situacijama često odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača ne daju rezultat kakvom se subjekt odnosa s javnostima nadao, iako siguran kako se vrlo dobro za isti govornički pripremio.

„Zviždači su zaposlenici, bivši zaposlenici ili članovi organizacija, posebice privatnih ili državnih, koji nedolično ponašanje unutar organizacije prijave kolegama ili institucijama“ (Habazin, 2010.). Nedolično ponašanje najčešće znači kršenje pravila i zakona, kao što mogu biti korupcija, prijevare te različita kršenja zdravstvenih i sigurnosnih pravila. Osobe koje su hrabre prijaviti korupciju mjerodavnim tijelima iznimno su važne za otkrivanje i daljnji postupak Osobe koje su hrabre prijaviti korupciju mjerodavnim tijelima iznimno su važne za otkrivanje i daljnji postupak korupcijskih kaznenih djela. Pojam i društveni fenomen zviždača u Hrvatskoj novijeg je datuma, no posljednjih nekoliko godina sve se češće javlja u javnosti. Glavni razlog tome medijsko je otkrivanje pojedinih afera, koje osim što otkrivaju nezakonitu praksu, sve češće u prvi plan ističu i ulogu i značenje zviždača kao važan element funkcioniranja pravne države.

Kroz analizu sadržaja medija može se zaključiti da slučaj Vesne Balenović nije prikazan objektivno te da čitatelji, osim u rijetkim slučajevima, nisu mogli pročitati potpuno točne i nepristrane informacije.

Pojam i društveni fenomen zviždača u Hrvatskoj novijeg je datuma, no posljednjih nekoliko godina sve se češće javlja u javnosti. Glavni razlog tome medijsko je otkrivanje pojedinih afera, koje osim što otkrivaju nezakonitu praksu, sve češće u prvi plan ističu i ulogu i značenje zviždača kao važan element funkcioniranja pravne države.

Na koji se način organizacije (tvrtke, javne institucije, vlade itd.) mogu pripremiti za nastanak zviždačke krize te kako mogu riješiti novonastalu situaciju i probleme proizašle pojavom zviždača upravo je predmet ovog diplomskog rada.

6.2. Razlog odabira teme

Razlog odabira ove teme jest nastojanje da se istraži kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača, i to konkretnom i sveobuhvatnom analizom slučaja INA d.d. - Vesna Balenović. Iz današnje perspektive, nakon skoro

15 godina te u međuvremenu stvorenih brzih komunikacijskih kanala, društvenih mreža te opće globalizacije, bit će zanimljivo vidjeti kako je u tom, danas prilično dalekom vremenu, najveća kompanija u Hrvatskoj upravljala krizom izazvanom zviždačem iz vlastitih redova.

6.3. Područje istraživanja

Područje: društvene znanosti, polje: informacijske i komunikacijske znanosti, grana: odnosi s javnostim, kolegij: Upravljanje krizom, tema: Kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača (analiza slučaja Ina d.d. –V. Balenović)

6.4. Vrijeme istraživanja

S obzirom na vrijeme, istraživala se prošlost i sadašnjost, odnosno prošlo i trenutno stanje, mišljenje i percepcija ispitanika (bivšeg člana uprave INA d.d.).

6.5. Očekivana primjenjivost rezultata

Što se tiče primjenjivosti rezultata, oni bi mogli pomoći kako komunikološkim stručnjacima tako i svim osobama koje se na bilo koji način bave korporativnim komunikacijama. Ovo istraživanje bilo bi kombinacija fundamentalnih i primijenjenih istraživanja jer bi osim znanstvenog doprinosa moglo iznjedriti i neke preporuke za praksu.

6.6. Ciljevi istraživanja

6.6.1. Glavni cilj

Cilj je doznati kako djeluju odnosi s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača (INA d.d. - V. Balenović).

6.6.2. Specifični ciljevi

- Predstaviti specifičnosti odnosa s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača
- Definirati način javnog postupanja tvrtke koja je na meti zviždača
- Utvrditi korisnost službe odnosa s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača
- Definirati preporuke kako na najbolji mogući način komunicirati s javnostima u slučaju istupa zviždača (interno i eksterno)

6.7. Istraživačka pitanja i hipoteze

6.7.1. Istraživačka pitanja

1. Kako organizacija može zaštititi svoju reputaciju od štetnog djelovanja zviždača?
2. Kakav utjecaj ima krizni plan na ishod rješavanja krize nastale štetnim djelovanjem zviždača iz svojih redova?

6.7.2. Hipoteze

- HIPOTEZA 1: Organizacija može zaštititi svoju reputaciju učinkovitim i etičnim postupanjem i transparentnim upravljanjem.
- HIPOTEZA 2: Krizni plan utječe na pozitivan ishod rješavanja krize.

6.8. Vrste istraživanja, izvori i metode prikupljanja podataka

Istraživanje obuhvaća analizu primarnih i sekundarnih podataka.
Sekundarni podaci prikupit će se analizom sadržaja objavljenih u knjigama, znanstvenim i stručnim radovima, dnevnom tisku, časopisima i izvorima s internetskih stranica.
Primarni podaci će se dobiti metodom individualnog dubinskog i strukturiranog

intervjua s bivšim članom uprave INA d.d.

Metodologija – komplementarnost metoda korištenih u istraživanju

Metoda analize sadržaja koja se koristila u ovom radu ima dosta sličnosti s drugim tehnikama strukturiranja nekog nestrukturiranog materijala, kao što je npr. tehnika intervjua, druga metoda koja se koristila u ovom radu. Dakle, analiza sadržaja se ponekad poistovjećuje sa strukturiranjem podataka dobivenih primjenom razgovora ili pitanjima otvorenog tipa u anketnim istraživanjima. Analiza sadržaja može biti upotrijebljena kao dopunski postupak intervjuu i obratno, kao što je slučaj kod metodologije ovog diplomskog rada.

6.8.1. Intervju s gosp. Mirkom Mišetićem, bivšim članom uprave INA d.d. i direktorom pravnih poslova iz razdoblja djelovanja zviždačice V. Balenović

Procedura provođenja istraživanja obuhvaćala je nekoliko faza: pripremu intervjua, provođenje intervjua, transkribiranje te analizu podataka. Pregovori oko vremena održavanja intervjua provedeni su telefonski i usmeno s ispitanikom te je intervju dogovoren u vrijeme kada je ispitanik imao najmanji pritisak s aspekta sadašnjih poslovnih obaveza. Nakon uvodnih rečenica u kojima je ispitaniku objašnjena svrha istraživanja, uslijedilo je postavljanje pitanja. Intervju se sastojao od nekoliko dijelova. U prvom dijelu nalazila su se pitanja kojima se ispitanika uvelo u situaciju ispitivanja, znači pitanja vezana uz korporativnu komunikaciju, odnose s javnostima, a zatim su uslijedila složenija pitanja u svezi razdoblja djelovanja Vesne Balenović kao zviždačice. Ispitanik je na temelju vlastitog iskustva iz razdoblja djelovanja V. Balenović kao zviždačice, dao odgovore na postavljenja pitanja. Slijedi provedeni intervju u cijelosti:

1. **Koja je po Vama općenito uloga odnosa s javnostima u poduzeću?**

   Odgovor: *„Uloga odnosa s javnostima u bilo kojoj tvrtci je prvenstveno pomoći rukovodstvu tvrtke da na pravi način predstavi javnosti tvrtku, a u slučaju nastupanja neke krizne situacije osmisliti strategiju i odgovarajuće taktike da se krizna situacija što uspješnije prebrodi te da se sačuva ugled tvrtke. Moram odmah naglasiti da je u ono vrijeme izostanak učinkovitog odjela za odnose s javnostima u Ini uvelike pridonio nemogućnosti da se zaštiti reputacija koja se može zaštititi upravo učinkovitim i etičnim postupanjem i transparentnim upravljanjem, što mislim da je u slučaju Ine tako i bilo. Ali se to nije znalo niti moglo prenijeti na adekvatan način u javnost.“*

2. **Je li se uloga odnosa s javnostima tijekom vremena u INA d.d. mijenjala ili je ista kao i prije? Ukoliko se mijenjala, na koji način se mijenjala?**

   Odgovor: *„Uloga odnosa s javnostima se u INI d.d. drastično promijenila nakon slučaja Balenović. Prije i za vrijeme djelovanja gospođe Balenović, odnose s javnostima vršio je zapravo menadžment INA-e d.d. na čelu s tadašnjim predsjednikom uprave gospodinom Dragičevićem. Obzirom da je tada u INI d.d. postojao Ured za informiranje koji je služio za prenošenje informacija, što interno, što eksterno, ali sve na razini pamfleta, ozbiljna situacija koja se dogodila i na koju je trebalo reagirati, nije mogla biti na adekvatan način servisirana od strane navedenog ureda.*

   Odjel odnosa s javnostima nije se na vrijeme konsolidirao, a o donošenju kriznog plana da i ne govorimo, pa je gotovo cijela uloga odnosa s javnostima prešutno pala na pleća uprave i predsjednika uprave. S vremenom se to promijenilo i služba je počela proaktivnije djelovati, ali po mome mišljenju, nije se reagiralo na vrijeme prema pravilima struke PR-a. Važno je ovdje spomenuti ulogu medija koja se svodila na jednostrano izvještavanje, prilike za demantiju i uopće djelovanje odnosa s javnostima tvrtke, bilo je uvelike ograničeno. Ina je predstavljena kao leglo korupcije i kriminala, a slika koja je u ovom slučaju stvorena u medijima bila je slika borbe Davida i Golijata. Zna se tko je ovdje David, a tko Golijat. INA-i je dan puno manji

medijski prostor u to vrijeme nego što je dan gospođi Balenović. To je, po mome mišljenju, okarakteriziralo ukupnu kriznu situaciju koja je za Inu nastala povodom optužbi gospođe Balenović.“

3. **Kako biste ocijenili internu komunikaciju tvrtke?**

   Odgovor: *„Sve se događalo dosta stihijski. Nije na vrijeme postavljena dijagnoza krizne situacije. Interna komunikacija gotovo da se svodila na interne glasine. Nitko nije mogao pretpostaviti koje će moguće štete nastati pojavom zviždačice Balenović. Dobili smo izvještaje interne kontrole koji nisu ukazivali na kriminalne radnje. Na temelju tih izvještaja bili su slani interni dopisi kako bi se zaposlenicima dalo do znanja da nepravilnosti na koje je gospođa Balenović ukazivala nije bilo.“*

4. **Je li tvrtka već i prije slučaja Balenović bila u kriznim situacijama?**

   Odgovor: *„Do pojave ovog slučaja Ina d.d. se nikad nije našla u tako ozbiljnoj kriznoj situaciji. Bilo je situacija koje su donekle mogle imati obilježja krize, kao npr. nagle oscilacije cijena naftnih derivata, proces pretvorbe Ine itd., ali ništa nije do ovog slučaja tako ozbiljno i tektonski poremetilo Inu kao optužbe gospođe Balenović. Naveliko su nam se otežali uvjeti za rad pri ispravljanju nanesene štete i povećanju vrijednosti najveće nacionalne kompanije.*

   Ipak, Uprava INA-e je nakon ove krizne situacije poduzela niz aktivnosti na razotkrivanju nekih nepravilnosti u radu, ali koja nisu vezana za optužbe gospođe Balenović. Raskinuto je 150 menadžerskih ugovora, 20-tak menadžera napustilo je INA-u, 75 ih je raspoređeno na druge poslove, preko interne kontrole i revizije pokrenuto je oko 150 krivičnih prijava od radnika na benzinskim postajama do menadžera, a uručen je i dio otkaza.”

5. **Je li tvrtka unaprijed imala pripremljen plan upravljanja krizom i plan komunikacije u kriznoj situaciji ili se krizna situacija rješavala isključivo kada se dogodila?**

   Odgovor: *„Ne. U početku nismo imali krizni plan vezano za komunikaciju u slučaju krize koja se dogodila. Naime, imali smo sve vrste kriznih planova vezano za npr. zaštitu okoliša, protupožarne aktivnosti, nagle promjene tržišnih uvjeta, no kriznog plana kao alata koji bi adekvatno odgovorio na ovu vrstu krize, nismo imali. Ovdje se mora postaviti pitanje – da li je uopće moguće osmisliti plan upravljanja krizom koji bi pomogao da se izbjegne percepcija javnosti suočena s medijskim senzacionalizmom u vidu stereotipnog prikazivanja priče iz ugla zviždača pri čemu se percepcija Ine nepovratno kontaminirala. Pri tome se gospođu Balenović pretjerano viktimiziralo, a Inu pretjerano anatemiziralo. S obzirom na to, a i na činjenicu da nismo imali unaprijed pripremljen plan upravljanja krizom, odnosno plan komunikacije u kriznoj situaciji, ona se rješavala ad hoc i po mome mišljenju, nedovoljno dobro.“*

6. **Sjećate li se kako je sve započelo, možete li opisati tijek slučaja od početka pa sve do današnjeg dana?**

   Odgovor: *„Kao što je poznato, sve je počelo početkom 2001. godine kada je gđa Balenović, zaposlenica INA-e od 1983. godine, promaknuta na radno mjesto voditeljice projekta u uredu člana uprave zaduženog za rafinerije i marketing, u okviru kojeg je analizirala pitanja koja su se odnosila na gubitke goriva tijekom prijevoza od rafinerija do benzinskih crpki. Njezini su nalazi upućivali na to da su se mjerodavne osobe pokazale dosta nemarnima glede potraživanja naknade štete za preostale gubitke, te je na temelju svojih nalaza izradile izvješće o čemu je obavijestila svog nadređenog, te je nakon toga poslala i dopis predsjedniku uprave. Kako nije dobila nikakav odgovor, ona je potom poslala dopis i predsjedniku nadzornog odbora te tražila da se obustavi javno nadmetanje za usluge vanjskih prijevoznika.*

   Kako, po njenom mišljenju, nadređeni nisu reagirali na njene dopise i upozorenja, obratila se javnim medijima, te dala intervju u jednim dnevnim

novinama naglašavajući da su problemi počeli kad je otkrila manipulacije, a da su se predsjednik uprave i predsjednik nadzornog odbora oglušili na njena upozorenja o štetnoj poslovnoj politici društva. Slijedio je niz objavljenih članaka na tu temu u raznim javnim glasilima i gospođi Balenović je u travnju 2001. uručen izvanredni otkaz ugovora o radu zbog njenih izjava u tisku. Tada počinje pravna bitka koju je gospođa Balenović pokrenula radi zaštite svojih prava iz radnog odnosa, te je u svibnju iste godine podnijela Općinskom sudu tužbu kojom je pobijala otkaz svoga ugovora o radu. U prosincu je sud donio presudu kojom je odbio tužbu gospođe Balenović. Nakon toga je krajem 2003. Županijski sud odbio žalbu gospođe Balenović i potvrdio presudu donesenu u prvostupanjskom postupku obrazlažući svoju presudu da Zakon o radu štiti zaposlenika od otkaza ugovora o radu u slučajevima kad se obrate državnim tijelima radi ostvarenja svojih prava ili prijave sumnje na korupciju, ali ne u slučajevima kada oni to nastoje napraviti putem sredstava javnog priopćavanja. U tome smislu je i Vrhovni sud odbio reviziju koju je gđa Balenović naknadno uložila navodeći da se radilo o opravdanom razlogu za otkaz jer je navedenim istupanjem tužiteljice očigledno nanesena šteta ugledu tuženika, jer poslodavac čije rukovodeće strukture toleriraju i potiču kriminalne aktivnosti zaista ne može biti ugledan i uživati povjerenje u poslovnom svijetu. Zbog toga takvo ponašanje tužiteljice ostavlja značajne posljedice na radni odnos između stranaka i daje poslodavcu opravdan razlog za otkaz ugovora o radu. Nakon toga gđa Balenović nastavlja svoju pravnu bitku pred Ustavnim sudom, te je 2006. godine Ustavni sud Republike Hrvatske odbio ustavnu tužbu podnositeljice zahtjeva. U odgovoru na tvrdnju podnositeljice zahtjeva da joj je ugovor o radu otkazan usprkos činjenici da je samo ispunjavala svoju zakonsku dužnost prijavljivanja kaznenih djela, Ustavni sud je primijetio da je podnositeljica zahtjeva svoju kaznenu prijavu podnijela tek nakon što je sredstvima javnoga priopćavanja dala izjave o kojima je riječ.

Na kraju, gđa Balenović se obratila Europskom sudu za ljudska prava, koji je donio odluku o nedopuštenosti zahtjeva gđe Balenović protiv RH, obrazlažući, među ostalim, da podnositeljica zahtjeva nije bila novinarka –

čija je uloga informiranje i skretanje pozornosti javnosti te prenošenje informacija i zamisli o stvarima koje se tiču javnosti – nego zaposlenica koja prema svom poslodavcu ima dužnost lojalnosti, rezerviranosti i diskrecije. Sud također smatra utvrđenim da je podnositeljica zahtjeva bila motivirana javno objaviti svoje vlastito profesionalno neslaganje, a ne svoju istinsku zabrinutost za poslovne interese INA-e Sadržaj i ton njenih izjava tisku, zajedno s nepostojanjem bilo kakve činjenične osnove za njene najozbiljnije navode sugerira da su one bile neobuzdana reakcija na ponašanje rukovodstva INA-e koje je ignoriralo njene poslovne prijedloge. Ovaj je nalaz dalje potkrijepljen činjenicom da su ozbiljne optužbe od strane podnositeljice zahtjeva protiv izvjesnih članova rukovodstva INA-e prvo bile izrečene u tisku, a da je tek 09. svibnja 2001. godine – dakle nakon što je zbog toga dobila otkaz – podnijela kaznenu prijavu protiv njih državnom odvjetništvu."

7. **Koji model komunikacije su koristili odnosi s javnostima tvrtke u slučaju zviždača Vesne Balenović?**

   Odgovor: *„Kao što sam već naglasio, komunikacija u ovoj kriznoj situaciji nije provedena u skladu s pravilima struke, već je provođena stihijski, ali i nakon toliko godina se postavlja pitanje može li se ijedna tvrtka pripremiti i pravilno reagirati na prethodno opisane difamirajuće akcije u medijima."*

8. **Mislite li da je tvrtka postupila ispravno?**

   Odgovor: *„Mislim da je trebalo na dopise gđe Balenović koje je slala članovima uprave i predsjedniku uprave i nadzornog odbora, odmah promptno odgovoriti i pokušati interno istražiti utemeljenost njenih optužbi, te ukoliko se pokažu opravdanim, interno reagirati. Na taj način bi se vjerojatno ublažilo, ako ne i spriječilo istupanje gospođe Balenović prema javnosti."*

9. **Kakav je bio način javnog postupanja tvrtke koja je bila na meti zviždača Vesne Balenović?**

   Odgovor: *„Kao što sam već prije napomenuo, sve je bilo prepušteno članovima uprave i predsjedniku uprave. Oni su činili sve kako bi umanjili posljedice difamacije tvrtke koja je nastala istupanjem gđe Balenović, događalo se sve dosta stihijski bez jasno unaprijed definiranog plana s obzirom da odjel za odnose s javnostima nije bio spreman na ovakav velik izazov.“*

10. **Bi li u današnje vrijeme način postupanja tvrtke koja je na meti zviždača bio isti kao što je to bilo u slučaju zviždača Vesne Balenović? Ako biste nešto promijenili, što bi bilo drugačije?**

    Odgovor: *„Zasigurno bi način postupanja Ine bio drugačiji danas nego što je to bio u vrijeme djelovanja zviždačice Balenović. Trebamo uzeti u obzir da se konsolidacija odjela za odnose s javnostima dogodila tek nakon nastupanja krize i da bi se, da se ova krizna situacija dogodila danas, angažirali vrhunski stručnjaci za odnose s javnošću s obzirom da se i svijest o važnosti dobrog PR-a uvelike povećala u zadnjem desetljeću. Tvrtke su postale svjesne izuzetne važnosti pravovremene i svrsishodne reakcije osoba zadužene za odnose s javnostima. Krizni plan, koji je tada izostao, danas bi sigurno bio pripremljen i interna reakcija prema javnostima bi sigurno bila djelotvornija i svrshishodnija da se moglo postupiti prema unaprijed određenim smjernicama definiranim kriznim planom. Ne treba zaboraviti da se kriza događala u vrijeme kada društvene mreže i korištenje interneta nije bila na današnjoj razini. Postavlja se pitanje kako bi se danas ova krizna situacija odvijala da je Ina mogla putem društvenih mreža promptnije reagirati. To bi po mome mišljenju s jedne strane olakšalo djelovanje, a s druge strane bi se vjerojatno susreli s ogromnim pritiskom javnosti prisutnoj na društvenim mrežama.“*

11. **Mislite li da je odnos s javnostima tvrtke koja je na meti zviždača specifičan? Koje su to specifičnosti?**

    Odgovor: *„Da, mislim tako. Specifičnost se ogleda u tome da je javnost spremnija vjerovati zviždaču, upravo u smislu da se radi o borbi Davida i Golijata jer se anticipirao zaključak da su sve tvrtke u državnom vlasništvu korumpirane.“*

12. **Mislite li da je služba odnosa s javnostima koja je na meti zviždača korisna?**

    Odgovor: *„Naravno, upravo je izostanak konsolidirane službe odnosa s javnostima u Ini, uz posljedično tome i izostanak dobrog kriznog plana u vrijeme istupanja gđe Balenović najbolji dokaz za to. Dobri interni odnosi s javnostima važan su instrument u stvaranju korporativnog identiteta i imidža i kao takav polazna je osnova za uspostavljanjem uspješnog eksternog PR-a i u slučajevima difamacijske krize uslijed pojave zviždača.“*

13. **Kako na najbolji način komunicirati s internom javnosti u slučaju istupa zviždača?**

    Odgovor: *„Prema internoj javnosti, a tu prvenstveno mislim na zaposlene treba iskomunicirati kriznu situaciju odmah, na način da se poštuje osnovno pravilo je da je istina i samo istina ključ dobre komunikacije.“*

14. **Za kraj, kako je po Vašem mišljenju na najbolji način komunicirati s eksternom javnosti u slučaju istupa zviždača?**

    Odgovor*: „Investitori, masovni mediji, kupci su eksterna javnost, i tu je, po mome mišljenju, trebalo angažirati vrhunske stručnjake u odnosima s javnostima s obzirom na to da prve medijske objave i vijesti ne nastoje utvrditi istinu nego su prvenstveno usmjerene na senzacionalizam.“*

6.8.2. Analiza sadržaja medija

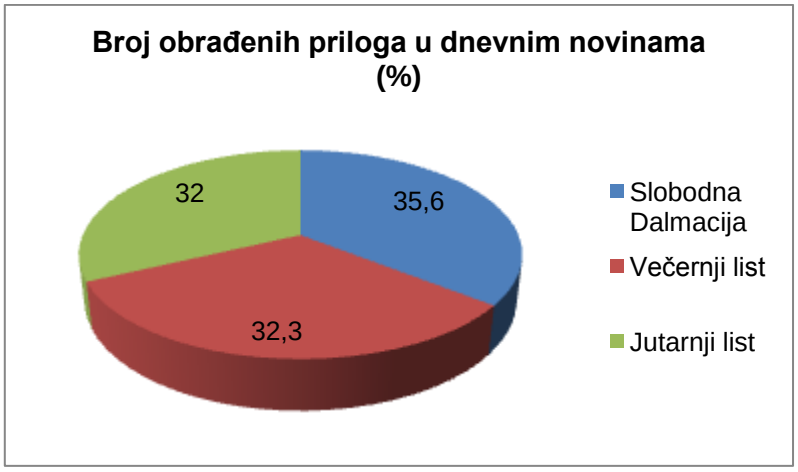
Analiza medija najčešći je alat pri priopćavanju komunikacije s medijima. U Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2001. do 2006. godine među najutjecajnijim i najtiražnijim dnevnim novinama bili su Večernji list, Slobodna Dalmacija i Jutarnji list. Večernji list hrvatske su dnevne novine koje izlaze od 30. lipnja 1959. u Zagrebu, kao večernji informativno-politički dnevnik, a od 1990. kao nezavisne novine (Požar, 2001). Godine 1990. Večernji list je izdvojen iz kuće Vjesnik, a njegovo vlasništvo je preuzela država. Od 2000. godine Večernji list djeluje u sklopu austrijskog medijskog koncerna "Styria Medien AG". Prema anketi "GfK Centar za istraživanje tržišta" iz 2001. godine, Večernji list je bio vodeći nacionalni list u zemlji, s jakim regionalnim izdanjima. Jutarnji list su dnevne novine koje izlaze od travnja 1998. godine u sklopu Europapress Holdinga kao moderni dnevni list s progresivnim djelovanjem. Slobodna Dalmacija je hrvatski dnevnik i najtiražnije su novine u Dalmaciji. U svibnju 2005. godine Slobodna Dalmacija prodana je Europapress Holdingu.

Analiza sadržaja dnevnih novina kao medija, uključivala je razdoblje od 2001. do 2006. godine jer je u tom razdoblju objavljeno najviše priloga o djelovanju V. Balenović kao zviždačice. Budući da se pri analizi sadržaja tiska kao jedinica analize uglavnom koristi prilog, tj. cijela “prirodna” jedinica koju su proizveli autori materijala (Berelson, 1952), i u ovom je istraživanju kao osnovna jedinica analize korišten prilog. Pod prilogom se podrazumijeva svaka samostalna cjelina, bez obzira na to kojoj novinarskoj formi pripada, kakva joj je veličina ili sadržaj koji obrađuje i koja je fizički odvojena od sljedeće cjeline, tj. od sljedećeg priloga. Tako je kao prilog tretiran jednako npr. intervju koji se proteže na tri-četiri stranice, ali i manja vijest koja zauzima tek manji postotak stranice, ali predstavlja samostalnu i smislenu cjelinu.
Uz definiranje jedinica analize, određeni su i kriteriji prema kojima će se i analizirati sadržaj tih jedinica. Budući da se u analiziranom dnevnom tisku iznosi velika količina informacija, koje su i vrlo heterogene, pri određivanju analitičke matrice upotrijebljena je kombinacija kvantitativnih i kvalitativnih metoda i tehnika.

Kvantitativna analiza bazirana na press clippingu podrazumijevala je odabir i zbrajanje medijskih objava u odabranim medijima koji su izlazili tijekom istoga razdoblja. U obzir su uzimane sve objave koje su u sebi sadržale neku od ključnih riječi – Vesna Balenović, zviždač, INA. Kvalitativnom analizom, objave su se analizirale prema vizualnoj prezentaciji priloga i vrijednosnoj orijentaciji priloga. Analitičkom matricom su se ispitale dvije temeljne kategorije – oprema priloga te vrijednosna orijentacija (opreme priloga i samog teksta). Pod pojmom oprema priloga podrazumijevaju se naslov, nadnaslov, podnaslov, međunaslov, lead, umetak, okvir i slično. Vrijednosna orijentacija opreme ili samog teksta odnosi se na cilj koji on ima, odnosno prosudbu je li tekst ili oprema informativnog karaktera, je li u skladu s ostalom opremom i slično.

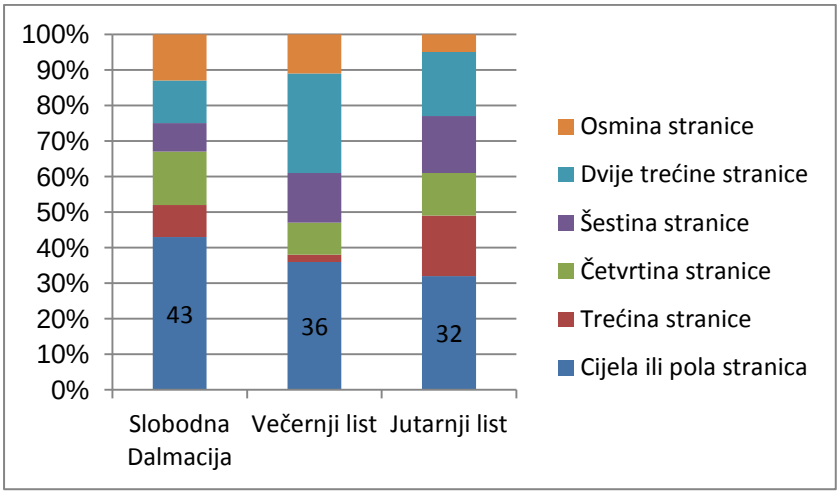
U istraživanju je obrađeno ukupno 3106 priloga. Tako velik broj obrađenih priloga, uzevši u obzir i razdoblje analize od pet godina, omogućuje donošenje valjanih zaključaka.

Grafikon 1 prikazuje ukupan broj priloga koji su sadržavali neku od ključnih riječi u analiziranom dnevnom tisku - Vesna Balenović, zviždač, INA prema definiranom razdoblju analize. Kao što je vidljivo, ukupan broj priloga (3106) vezanih uz ključne riječi za pretragu, impresivan je i može se zaključiti da je interes tiskanih medija u obuhvaćenom razdoblju bio vrlo velik. Od tri dnevna lista koji su u cijelom razdoblju analize izlazili svih sedam dana u tjednu, najveći broj priloga objavila je Slobodna Dalmacija – 1108 (35,6%), nakon toga Večernji list – 1004 (32,3%) te Jutarnji list koji je objavio 994 (32%).



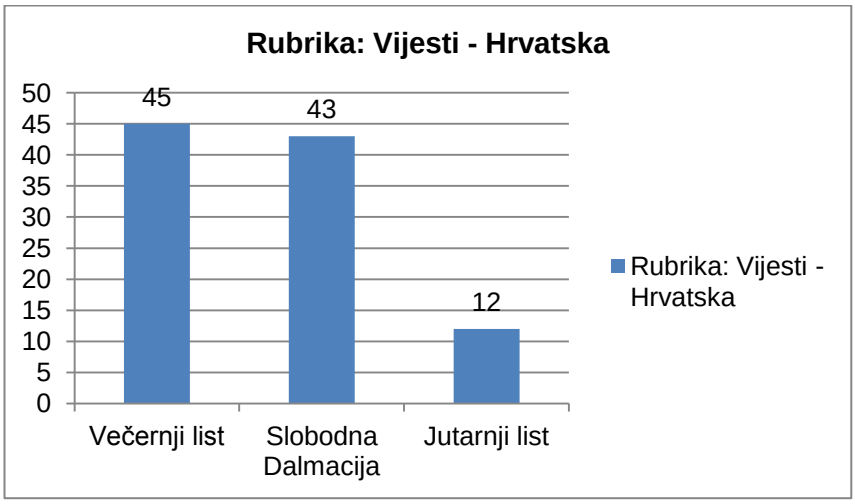
Grafikon 1. Broj obrađenih priloga u dnevnim novinama (%)

Uzevši u obzir veličinu teksta, odnosno udio koji tekst zauzima na stranici, vidljivo je koliko su korištene teme vezane uz ključne riječi u promatranim dnevnim novinama. Grafikon 2 prikazuje koliko se opširno pisalo u Slobodnoj Dalmaciji, Jutarnjem listu i Večernjem listu. U Slobodnoj Dalmaciji 43% priloga zauzima ili cijelu ili pola stranice, u Večernjem listu 36%, u Jutarnjem listu 32%, dok su ostali prilozi ravnopravno raspoređeni po analiziranim stavkama. Ukupno gledajući uočljivo je da je polovina priloga objavljena ili na cijeloj ili na polovini stranice i može se zaključiti da se o temama vezanih s ključnim riječima pisalo dosta opširno.



Grafikon 2. Veličina teksta priloga u dnevnim novinama (%)

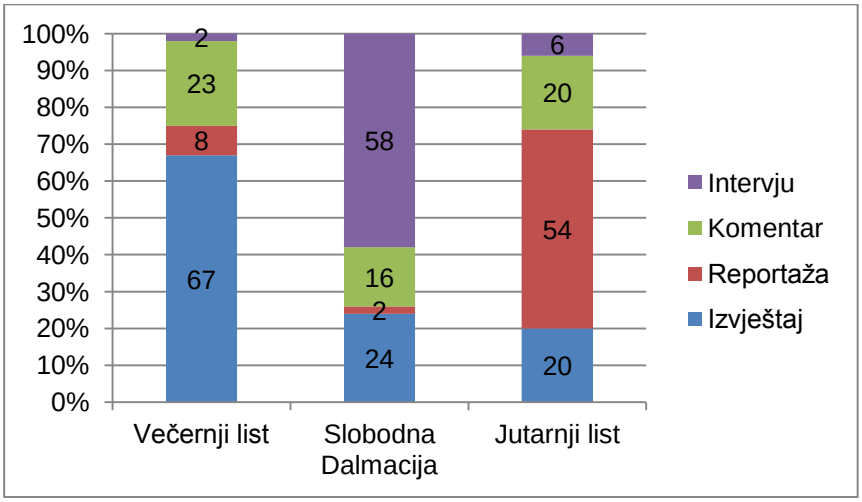
Na osnovu rubrike u kojoj je pojedini prilog objavljen može se zaključiti kolika mu je važnost pridodana. U Večernjem listu najveći postotak priloga od 45% bilo je objavljeno u rubrici Vijesti koja je pokrivala najvažnije dnevno – političke teme i koju prema mnogim istraživanjima još i danas čitatelji prvo čitaju, dok je manji broj priloga bilo objavljeno u rubrici Biznis. Veliki broj priloga objavljenih u Slobodnoj Dalmaciji bili su smješteni u rubrici Novosti (43%) a mali broj pod rubrikom Mišljenja, Dalmacija i Stil. S druge strane, većina priloga objavljenih u Jutarnjem listu (12%) smještena je također u rubriku Vijesti-Hrvatska, dok je manji dio priloga objavljen u prilogu Komentari. Iz svega navedenog može se zaključiti, da su Slobodna Dalmacija i Večernji list pridavali puno veću važnost analiziranoj temi.



Grafikon 3. Rubrika unutar koje je objavljen najveći broj analiziranih priloga (%)

Najčešća forma u kojoj se pisalo u Večernjem je listu bio Izvještaj, u Slobodnoj Dalmaciji Intervju, a u Jutarnjem listu Reportaža. Osnovna značajka komentara je tumačenje, objašnjavanje te usredotočavanje informacije tako da se ona što lakše dekodira u svijesti recipijenta, dok izvještaj za razliku od vijesti uvodi naraciju kao izražajni moment, on priča, tj. reda informacije po načelu njihove pojave u prostoru i vremenu (Sapunar, 2000:96). Reportaža je proširena vijest, informativna i osnovana na aktualnim činjenicama, no proširena subjektivnim opažanjima reportera (Pavlinić, 2001:27).

Veliki postotak od 67% priloga objavljenih u Večernjem listu pripada u zahtjevnije novinarske forme (Izvještaj) što ukazuje na to da su autori tekstova tematici pristupili ozbiljno i analitički. S druge strane, u Jutarnjem listu 54% objavljenih priloga pripada formi Izvještaja i Reportaže, dok u Slobodnoj Dalmaciji 58% priloga pripada formi Intervjua i Reportaže pa kao i u slučaju Večernjeg lista, može se zaključiti da je tema detaljnije obrađena, odnosno da čitateljima nisu samo servirane suhoparne informacije.



Grafikon 4. Forma objave priloga (%)

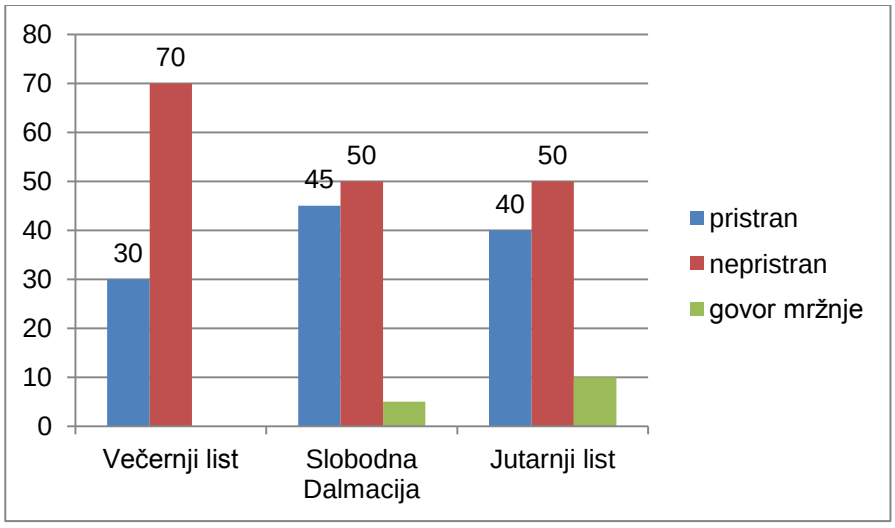
Analitičkom matricom se istražila i oprema priloga.

Analitička matrica sadržavala je varijablu po kojoj se analizirala istaknutost naslova. Što je naslov veći, čitatelj će ga prije primijetiti i krenuti čitati baš onu vijest čiji je naslov istaknutiji od ostalih (Bobić, 1987). U Slobodnoj Dalmaciji je 74% priloga imalo srednje istaknut ili velik naslov, u Večernjem listu (60%) a u Jutarnjem (58%) priloga imao je velik ili srednje velik naslov. Iz svega navedenog može se zaključiti da je oprema objavljenih priloga u skladu sa sadržajem teksta te da se temi, s obzirom na veličinu naslova, pridavala velika pozornost.

Pristranosti ili jednostranost može se definirati kao oblik neistinitosti koji se javlja kada izvjestitelj iznosi mišljenje samo nekih sudionika događaja ili situacije, dok druge prešućuje ili skraćuje njihove izjave. S druge strane nepristranost podrazumijeva isticanje svih vidova događaja ili situacije (Bobić, 1987). Analizirajući najistaknutiju opremu priloga (naslov, podnaslov te nadnaslov) uočilo se da je ona u Večernjem listu u 70% slučajeva nepristrana, u preostalih 30% pristrana, dok nijedan naslov, podnaslov ili nadnaslov ne sadrži govor mržnje.
U Slobodnoj Dalmaciji je tek 50% analiziranih naslova, podnaslova i nadnaslova nepristrano, 45% je pristranih, a 5% sadržava govor mržnje.

S druge strane, u Jutarnjem listu je tek 40% analiziranih naslova, podnaslova i nadnaslova nepristrano, 50% je pristranih, a 10% sadržava govor mržnje.

S obzirom na navedeno, dolazi se do zaključka da Jutarnji list prilikom izvještavanja o većini analiziranih priloga drži određenu stranu i time krši jedno od temeljnih načela novinarske struke.



Grafikon 5. Najistaknutiji elementi opreme priloga (%)

Analizirajući vrijednosnu orijentaciju priloga došlo se do interesantnih rezultata. Polovina priloga objavljenih u Večernjem listu ima pozitivnu orijentaciju, dok s druge strane polovina članaka iz Slobodne Dalmacije i Jutarnjeg lista ima negativnu orijentaciju. Mnogi analitičari hrvatske medijske scene često ističu kako je Jutarnji list ljevičarsko glasilo, a Večernji list desničarsko pa se možda u tome nalazi razlog ovog raskoraka kad je u pitanju orijentacija priloga. S obzirom da bi novinari prilikom izvještavanja trebali biti nepristrani i u prilozima trebali iznijeti sve moguće strane priče, ovi su postotci poražavajući.

Uzevši u obzir navedene podatke može se zaključiti da najčitaniji hrvatski tiskani mediji o istom događaju izvještavaju iz dva potpuno različita kuta te da su mediji pritom i pristrani. Ako sve to stavimo u kontekst da je u to vrijeme na vlasti bila lijeva koalicija na čelu s Ivicom Račanom, te da je prvi paket dionica od 25% INE d.d. prodala MOL-u upravo ova lijeva koalicija, sasvim je razvidno da difamacijske aktivnosti Vesne Balenović u tom trenutku nisu bile usmjerene samo na upravu INE d.d. nego i na samu Vladu Republike Hrvatske. Obzirom da je Vlada RH imenovala Nadzorni odbor INE d.d. koji je imenovao Upravu INE d.d. na čelu s Tomislavom Dragičevićem, a sve uz blagoslov tadašnjeg predsjednika Republike Hrvatske Stjepana Mesića, zviždačke aktivnosti Vesne Balenović bile su napadački orijentirane od strane lijevih medija koji su podržavali tadašnju vlast, dok su desni mediji davali Vesni Balenović puno više prostora trudeći se ne diskreditirati ju u mjeri u kojoj su to činili lijevi mediji, što je analizom medijskih sadržaja u ovom radu i dokazano.

7. USTROJSTVO I DJELOVANJE ODNOSA S JAVNOSTIMA INE D.D. DANAS

Temeljem odgovora dobivenih u intervjuu vidljivo je da se uloga odnosa s javnostima u INI d.d. drastično promijenila nakon slučaja Balenović. Prije i za vrijeme djelovanja gospođe Balenović, odnose s javnostima vršio je zapravo menadžment INA-e d.d. na čelu s tadašnjim predsjednikom uprave gospodinom Dragičevićem. Obzirom da je tada u INI d.d. postojao Ured za informiranje koji je služio za prenošenje informacija, što interno, što eksterno, ali sve na razini pamfleta, ozbiljna situacija koja se dogodila i na koju je trebalo reagirati, nije mogla biti na adekvatan način servisirana od strane navedenog ureda. Sve navedeno upravo je bilo posljedica činjenice da se Odjel odnosa s javnostima nije na vrijeme konsolidirao. Naravno da, sukladno tome, o donošenju komunikacijskog kriznog plana nije moglo ni biti govora, pa je gotovo cijela uloga odnosa s javnostima prešutno pala na pleća uprave i predsjednika uprave.

Danas uspješno poslovanje obuhvaća i uspješno upravljanje komunikacijskim aktivnostima. To posljedično dovodi do uspostavljanja odjela i službi za odnose s javnostima koji obavljaju komunikaciju između kompanije i njezinih javnosti. Radi se u stvari o instrumentu menadžmenta koji upravlja kako poslovanjem, tako i komunikacijom poduzeća, a isti su specifični za svaku pojedinu organizaciju. Navedena specifičnost se reflektira ne samo u položaju u organizacijskoj strukturi već i u zadaćama i funkcijama koje se obavljaju. Kako sve navedeno funkcionira u INI d.d. danas? Proučavanjem korporativnih stranica ove kompanije vidljivo je da Sektor korporativnih komunikacija nije nadležan za cjelokupnu komunikaciju kompanije. Navedeni Sektor dijeli se na dva dijela: Služba odnosa s javnostima i Služba za marketinške komunikacije. Služba za odnose s javnostima obuhvaća internu komunikaciju i eksternu komunikaciju prema medijima i drugim javnostima. Služba za marketinške komunikacije obuhvaća tržišnu komunikaciju kompanije. Uz to, druge dvije važne komunikacijske funkcije (odnosi s investitorima i javni poslovi) su smještene unutar drugih sektora: Sektor za odnose s vanjskim subjektima (obuhvaća javne poslove), a odnosi s investitorima smješteni su unutar Poslovne funkcije Financija.

Model koji danas INA d.d. primjenjuje jest tzv. linijsko-stožerni organizacijski model. To znači da Sektor korporativnih komunikacija predstavlja stožer unutar linijskog organizacijskog modela koji savjetuje i podržava linijske menadžere kako bi što uspješnije upravljali organizacijom. Sektor korporativnih komunikacija zadržava samostalnost prilikom donošenja odluka i izrade komunikacijskog plana koji na kraju usvaja Uprava. Danas je voditelj Sektora korporativnih komunikacija menadžer treće razine koji sudjeluje na sjednicama Uprave i Odbora izvršnih direktora ukoliko se raspravlja o temama u koje Sektor korporativnih komunikacija treba biti uključen. Sektor korporativnih komunikacija suportira komunikacijske aktivnosti članova Uprave i priprema Predsjednika Uprave za javne nastupe. Upravo je ovakav način pripreme komunikacijskih aktivnosti prema internoj i eksternoj javnosti očigledno nedostajao u vrijeme difamacijske krize.

Analizom ustrojstva i djelovanja nadležnih službi za odnose s javnostima INE d.d. možemo zaključiti da su komunikacijske aktivnosti jasno podijeljene. Međutim, one su istovremeno i dovoljno integrirane s ciljem uspostavljanja ravnoteže s ostalim sektorima.

Iako je danas INA d.d. kontinuirano opterećena sudskim procesom INA-MOL te svakodnevno izložena negativnim medijskim sadržajima, ona je ujedno i odličan primjer koliko dobra komunikacijska strategija ima veliki značaj za kompaniju. Kvalitetna služba za odnose s javnostima svekoliko utječe na održavanje dobrog imidža kompanije za koju se, usprkos svemu može reći da je poslovno uspješna, ugledna, da posjeduje organizacijsku kulturu, promiče etičko poslovanje i etično ponašanje kako unutar, tako i izvan društava INA Grupe.

Slučaj INA – MOL, odnosno pitanje upravljačkih prava MOL-a u INI je tema negativnog karaktera koja je aktualna više od jednog desetljeća i danas zauzima dosta medijskog prostora. Rezultat toga je da je imidž kompanije znatno lošiji u odnosu na razdoblje koje je prethodilo toj problematici (a to razdoblje uključuje i ono u kojemu je zviždačica Balenović najviše djelovala). Usprkos tome reputacija ove kompanije danas nije u potpunosti narušena jer se radi o kompaniji s polustoljetnom tradicijom. U medijima se prepoznaje i mnogo pozitivnih vijesti, zahvaljujući odnosima s medijima koje danas Služba za odnose s javnosti realizira. Izvještavanje

o aktivnostima na projektima društveno odgovornog poslovanja INE redovito se nalazi u svim medijima, uključujući i društvene mreže. Koncept društvene odgovornosti zauzima znatan dio korporativne, a onda i komunikacijske strategije ove kompanije. Kao rezultat odgovornosti INE prema zaposlenicima, zajednici i okolišu, danas ova kompanija ima status "dobrog korporativnog građanina".

8. PREPORUKE NAČINA KOMUNICIRANJA S JAVNOSTIMA U SITUACIJSKOM KONTEKSTU IZLOŽENOSTI TVRTKE ZVIŽDAČIMA I NOVIH MEDIJSKIH TEHNOLOGIJA

Međusobna komunikacija javnih medija i zviždanjem difamiranih političkih ili gospodarstvenih institucija trebala bi se temeljiti na principima međusobnog uvažavanja kako bi se osiguralo da izvještavanje o pojedinoj problematici bude u skladu s etičkim i profesionalnim standardima struke. U slučajevima zviždača, čiji se položaj štiti, kao i njegova anonimnost, položaj strane koja se difamira uzima se apriori krivim, te se često puta radi o narušavanju više načela novinarske etike, koja ustupaju mjesta pred senzacionalističkim naslovima.

U slučajevima zviždanja dešava se i da poluistine, ili čak laži i izvrtanja, medijskim senzacionalizmom praćeni, postaju najveće „istine“ , koju je i za najvještije sektore korporativnih odnosa s javnostima, izuzetno teško dekonstruirati. Medije često puta ne zanima istina, nego tiraža i čitanost, pri čemu polaze od toga da cilj opravdava sredstvo. U takvim okolnostima funkcioniranja medija, rađa se ideja potrebe taktičkog djelovanja odnosa s javnostima, kako bi se strateški mogli barem neutralizirati difamatorni učinci zviždanja.

Iskustva različitih europskih zemalja u kojima se razvija koncept javnih medija pokazuju da je razvoj javnih medija u budućnosti pod utjecajem mnogih moćnih čimbenika, kao što su nove tehnologije – višekanalno digitalno emitiranje i internet, zatim politički i ekonomski procesi kao što su globalizacija i ujedinjenje medijskog kapitala te proces individualizacije životnog stila i s tim u svezi promjena strukture svakodnevnog života medijskih korisnika. Upravo je navedena okolnost evolucije medija, kao ne više samo jednostranog kanala distribucije vijesti, već i reaktivnog mehanizma, koji vijesti donosi, proslijeđuje, komentira i na njih utječe, otvorilo moguće kanale djelovanja i PR odjela tvrtki, koji na opisani način direktno mogu doći do svojih ciljnih javnosti.

Potrebu za proaktivnim promatranjem uloge i funkcije odnosa s javnostima tvrtke INA d.d. koja se našla na meti zviždačice Balenović, pokazala je i analiza njihove komunikacije prema ciljnoj javnosti za vrijeme afere 2001., a koja se pokazala

nedostatnom upravo iz razloga nepostojanja kriznog plana koji mora sadržavati smjernice za komuniciranje. Stoga je navedenu potrebu moguće sagledati i kroz nastojanja da se organizaciji pruže odgovori na sljedeća pitanja:

1. Kako izvršiti odabir ciljnih komunikacijskih skupina prema kojima će biti usmjerene komunikacijske kampanje?
2. Kako odabrati i selektirati najučinkovitije i najprikladnije komunikacijske kanale kojima će komunikacijska poruka doprijeti do ciljne publike?
3. Kako uobličiti i unificirati cjelokupnu komunikaciju koju provodi predstavnik odnosa s javnostima difamirane tvrtke?

Pitanje je zapravo trebaju li odnosi s javnostima biti organizirani kao strogo centralizirana funkcija unutar tvrtke na čelu s PR stručnjakom čija će funkcija biti na razini člana uprave ili pak organizacija PR aktivnosti kod kriznih stanja, kao što su zviždačke aktivnosti, treba biti takva da svi pojedinci iskoriste mogućnost samostalne provedbe vlastitih komunikacijskih aktivnosti.

Temeljem podataka dobivenih iz odgovora u intervjuu s bivšim članom uprave te analizom medijskih sadržaja, sa sigurnošću se može tvrditi da je centralizirana funkcija unutar tvrtke na čelu s PR stručnjakom jedina u stanju kvalitetno odgovoriti na izazov krize izazvane zviždačkom aktivnošću, a što u slučaju zviždačke krize u INI d.d. nije bio slučaj.

U svakom slučaju, konzistentnost i apsolutna integracija cjelokupnih komunikacijskih nastojanja predstavnika odnosa s javnostima zviždanjem difamirane tvrtke, predstavlja jedan od ključnih čimbenika nužnih i za opći komunikacijski i za uopće uspjeh tvrtke u novonastalim okolnostima.

Važno je napomenuti da je danas, za razliku od razdoblja kada je zviždačica Balenović počela djelovati, moguće uvelike koristiti i mrežne komunikacije (društvene mreže npr.) u službi PR-a tvrtke i na taj način uspješno ostvarivati cjelokupnu komunikaciju prema ciljnoj javnosti, te oblikovati jedinstveni, unificirani imidž predstavnika PR službe tvrtke, a uz pomoć primjene jedinstvenih komunikacijskih simbola, poruka i strategije. Sve navedeno služi kao odgovor na situaciju koju je potrebno riješiti, a treba biti usmjereno prema internoj i eksternoj javnosti, što u analiziranom slučaju INA d.d. i zviždačice Balenović nije bio slučaj u dostatnoj mjeri, što nije niti osobito čudno obzirom da se slučaj dogodio

2001.godine.

U današnjim turbulentnom tržišnom okruženju upravo korištenje mrežnih komunikacija od strane obrazovanih PR stručnjaka daje mogućnost da, ukoliko se njima pravilno upravlja, osiguraju zviždanjem difamiranoj tvrtki priliku da se konfrontira, što prije desetak godina nije bilo moguće.

9. RASPRAVA

Kao odgovor na prvo istraživačko pitanje koje glasi *Kako organizacija može zaštititi svoju reputaciju od štetnog djelovanja zviždača?*, analizom danih odgovora u intervjuu s bivšim članom uprave INA d.d., može se zaključiti da je prva hipoteza (*H1: Organizacija može zaštititi svoju reputaciju učinkovitim i etičnim postupanjem i transparentnim upravljanjem*) potvrđena djelomično. Djelomično zato što bez obzira na etično i transparentno upravljanje, cilj neće biti postignut ukoliko to postupanje ne bude komunicirano putem profesionalne i učinkovite službe odnosa s javnostima koja ima dobro pripremljen krizni plan.

Kao odgovor na drugo istraživačko pitanje koje glasi *Kakav utjecaj ima krizni plan na ishod rješavanja krize nastale štetnim djelovanjem zviždača iz svojih redova?,* analizom danih odgovora u intervjuu s bivšim članom uprave INA d.d., te analizom medijskih sadržaja, može se zaključiti da je druga hipoteza (*H2: Krizni plan utječe na pozitivan ishod rješavanja krize)* potvrđena u potpunosti. To je stoga što se analizom dobivenih odgovora u intervjuu pokazalo da odnosi s javnostima trebaju biti organizirani kao strogo centralizirana funkcija unutar tvrtke na čelu s PR stručnjakom čija će funkcija biti na razini člana uprave. Kako je istraživanje pokazalo, INA d.d. nije u vrijeme djelovanja zviždačice imala krizni plan za takvu vrstu krize, što upravo govori u prilog i potvrđuje hipotezu da postojanje kriznog plana utječe na pozitivan ishod rješavanja krize, što je u slučaju INA d.d. izostalo.

10. ZAKLJUČAK

Hoće li organizacija u većoj ili manjoj mjeri smanjiti štetan utjecaj ovisi o tome koliko je uspješno upravljala krizom i prije nego što se ona pojavila. Za uspješno rješavanje krize, odnosi s javnostima tvrtke trebaju imati unaprijed pripremljen krizni plan. Kada nema prave informacije, javnost sama stvara sliku o nekom događaju, a ta slika često može biti i pogrešna. Odnosi s javnostima organizacije pogođene krizom, jednostavno moraju imati dovoljno hrabrosti od samog početka, te komunicirati sa svim zainteresiranim stranama i podastrijeti im pravodobnu, jasnu i iskrenu informaciju. Odnosi s javnostima utječu na izgradnju dobrih odnosa organizacije s različitim dijelovima javnosti ne samo za vrijeme krize, nego i u vrijeme kada krize nema. Izgradnja dobrog korporacijskog imidža i sprječavanje pojave nepovoljnih događaja, glasina ili priča moraju se odvijati tijekom svih poslovnih procesa neke organizacije, a ne samo pojavom krizne situacije.

Osobe koje su hrabre prijaviti korupciju mjerodavnim tijelima iznimno su važne za otkrivanje i daljnji postupak korupcijskih kaznenih djela. Pojam i društveni fenomen zviždača u Hrvatskoj novijeg je datuma, no posljednjih nekoliko godina sve se češće javlja u javnosti. Glavni razlog tome medijsko je otkrivanje pojedinih afera, koje osim što otkrivaju nezakonitu praksu, sve češće u prvi plan ističu i ulogu i značenje zviždača kao važan element funkcioniranja pravne države.

Kroz analizu sadržaja medija i odgovora danih u intervjuu, može se zaključiti da slučaj Vesne Balenović nije prikazan objektivno te da čitatelji, osim u rijetkim slučajevima, nisu mogli pročitati potpuno točne i nepristrane informacije. Stoga je za zaključiti da su odnosi s javnostima ključni element i alat pomoću kojega se krizna situacija može anticipirati, njome pravilno upravljati i na kraju, riješiti s najboljim mogućim ishodom.

U Varaždinu, _____2016. g.

LITERATURA

Knjige:

1. Tafra-Vlahović, M.: Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, 2011.
2. Vranešević, Tihomir: Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju, Accent d.o.o., Zagreb, 2014.
3. Tomić, Z.: Odnosi s javnosti: teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo: Synopsis, Sarajevo, 2008.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menedžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
5. Habazin, M: Zaštita »zviždača« HRVATSKA JAVNA UPRAVA, god. 10. (2010.), br. 2.
6. Broom, G. M., Center, A, H, Cutlip S., M.: Odnosi s javnosti, MATE, Zagreb, 2003.
7. Certo, S. C., Certo, S. T.: Modem Management, 10th ed., , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2006.
8. Daft, R. L. & Lengel, R. H.: Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. U B. M. Staw & L. L. Cummings (eds) Research in Organizational Behavior, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.
9. Drucker, P. F., Tudor, G. i dr.: Učinkoviti menadžer, Menadžerski priručnik, M.E.P. Consult, Zagreb, 2004.
10. Edwards, L.: Porijeklo odnosa s javnosti: definicije i povijesni razvoj, u: Tench, R., Yeomans, L., Otkrivanje odnosa s javnosti, HUOJ, Zagreb, 2009.
11. Ferrell, O. C., Hirt, G.: Business - A Changing World, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 2000.
12. Filozofski rječnik, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1989.
13. Fox, R.: Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2006.
14. George, J. M., Jones, G. R.: Contemporary Management: Creating Value in

Organizations, 4th ed., McGraw-Hill/lrwin, New York, NY, 2006.
15. Greener, T., Secrets of Successful PR and Image Making, Butterworth-Heinemann, 1990.
16. Griffin, R. W.: Management, 8th ed., , Houghton Mifflin Company, Boston, MA, 2005.
17. Grunig, J. E., Hunt, T.: Managing public relations, Holt Rinehart and Winston, New York, 1984.
18. Grunig, J. E.: *Excellence in Public Relations and Communication Management*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1992.
19. Hartmann F.: Zviždači, Profil Knjiga, Zagreb, 2014.
20. Hunsaker, P. L.: Management- A Skills Approach, 2nd ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2005.
21. Hymes, D: On Communicative Competence, in Sociolinguistics, J.B. Pride and J. Homes, Eds. Harmondsworth:Penguin, 1973.
22. Luecke, R.: Upravljanje kriznim situacijama, Zgombić&Partneri, Zagreb, 2005.
23. McShane, S. L., Von Glinow, M. A.: Organizational Behavior, Irwin McGraw-Hill, Boston, MA, 2000.
24. Novak, B.: Krizno komuniciranje, Binoza Press, Zagreb, 2001.
25. Robbins, S. P., Coulter, M.: Management, 8th ed., , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ, 2005.
26. Schermerhorn, J. R. Jr.: Management, 6th ed., John Wiley & Sons, Inc., 329. Hunsaker, P. L., New York, 1999.
27. Seymour, M., Moore, S.: Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, Cassell, London, 2000.
28. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
29. Skoko, B.: Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Millenuim promocija, Zagreb, 2006.
30. Van Ruler, B., Verčić, D.: *The Bled Manifesto on Public Relations*, Pristop, Ljubljana, 2002.

Članci:

1. Chiasson, M., H.G. Johnson, and J.R. Byington. 1995. 'Blowing the Whistle: Accountants in Industry.' *CPA Journal*. 65 (2)
2. Jubb, P.B. 1999. 'Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation.' *Journal of Business Ethics* 21 (1)
3. Kotler P, Mindak W.: Marketing and Public Relations, Journal of Marketing, vol. 42 (October,1978)
4. Near, J.P., and M.P. Micelli. 1985. 'Organizational Design: Fashion of Fit?.' *Journal of Business Ethics* 4
5. Rice, R., and Shook, D.: *Relationships of Job Categories and Organizational Levels to Use of Communication Channels, Including Electronic Mail: A Meta-Analysis and Extension*, Journal of Management Studies (27), 1990
6. Zipparo, L. 1999. 'Encouraging Public Sector Employees to Report Workplace Corruption.' *Australian Journal of Public Administration*

Internetski izvori:

http://www.ina.hr/ Dostupno 12.12.2015.
http://www.ina.hr/default.aspx?id=43 Dostupno 16.12.2015.
http://www.ina.hr/default.aspx?id=3507 Dostupno 20.12.2015.
Etički kodeks INA Grupe (2013.) Ina.hr, http://www.ina.hr/default.aspx?ID=3507 Dostupno 14.1.2016.
http://www.index.hr/tag/124951/udruga-zvizdac.aspx Dostupno 15.2. 2016.
http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/ Dostupno 6.1. 2016.

Popis grafikona:

1. Grafikon 1. Broj obrađenih priloga u dnevnim novinama
2. Grafikon 2. Veličina teksta priloga u dnevnim novinama
3. Grafikon 3. Rubrika unutar koje je objavljen najveći broj analiziranih priloga
4. Grafikon 4. Forma objave priloga
5. Grafikon 5. Najistaknutiji elementi opreme priloga