

KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ

*A válságkezelés
és reputációmenedzsment PR-stratégiái*

Szerkesztette
Peter Frans Anthonissen

A fordítás alapja:

Crisis Communication: Practical PR Strategies for Reputation Management and Company Survival. Ed. by Peter Frans Anthonissen.
Kogan Page, London and Philadelphia, 2008

© Peter Frans Anthonissen, Roger Bridgeman, Marianne de Bruijn, Willem Buitelaar, Tom Gable, Jerry Hendin, Stuart Hyslop, Nick Leighton, Bob [Robert J.] Oltmanns, Steven Pellegrino, Silvia Pendás [de Cassina], Nuria Sánchez, Elizabeth Seigenthaler Courtney, Thom M. Serafin, Tony Shelton, Kathryn Tunheim, Odile Vernier, Tim Wallace, Jim Walsh, Mania Xenou, 2008

Fordítás © Garamvölgyi Andrea, 2009

Lektorálta: Szántó Péter, Szántó Balázs

Szerkesztette: Falcsik Mari

Borítóterv: Juhász Gábor

HVG Könyvek

Kiadóvezető: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Falcsik Mari

ISBN: 978-963-9686-91-5

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképezési úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009

Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomás: Dürer Nyomda Kft.

Felelős vezető: Kovács János

TARTALOM

BEKÖSZÖNTŐ A MAGYAR KIADÁSHOZ	11
A SZERZŐKRŐL	13
ELŐSZÓ	21
BEVEZETŐ	25

1. fejezet

EZ NEM MESE, EZ A KŐKEMÉNY VALÓSÁG! ■

A válság ezer arca (<i>Peter Frans Anthonissen</i>)	33
Elöljáróban	33
Garancia semmire nincs igazán	35
Mindenki érintve van	37
Elszámoltathatóság	38
Fenyegető veszélyek	38
A válság igazi kihívás	40
A sikeres kríziskommunikáció alapelvei	42
Tanuljunk a történetekből!	45
Minden napra egy válság	45
Összegezve	51

2. fejezet

PROAKTÍV KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓS

TERVKÉSZÍTÉS ■ A tervek fölöslegesek, de a tervkészítés nélkülözhetetlen (*Nick Leighton és Tony Shelton*)

Elöljáróban	53
Kell egy terv!	54
Mi is az a válság?	54
Mire jó a válságterv?	57
Miből áll a válságterv?	58

Emberek	58
A terv	63
Összegezve	73
<i>3. fejezet</i>	
AZ IMÁZS MINT A VÁLLALATI STRATÉGIA RÉSZE ■	
A hírnév hosszú távú haszna (<i>Tom Gable</i>)	75
Elöljáróban	75
A hírnévbe fektetett energia idővel jócskán megtérül	76
Döntsük el, mi legyen a hírnevünk alapja!	77
A versenyelőny megteremtése	77
Kommunikáljuk, amit képviselünk!	78
Próbáljunk elérni minden lehetséges célcsoportot!	79
Jövőképből valóság	80
Meséljünk igaz történeteket!	81
Tegyük feljebb a léceket: álmodjunk még nagyobbat!	82
Összegezve	88
<i>4. fejezet</i>	
SZERENCSÉTLENSÉGEK ■ A balesetek véletlenszerűek, de a következményeikkel foglalkozni csak tervszerűen szabad (<i>Jerry Hendin, Silvia Pendás de Cassina és Jim Walsh</i>)	
	89
Elöljáróban	89
Természeti katasztrófák	93
Összegezve	105
<i>5. fejezet</i>	
A PÉNZÜGYI VÁLSÁG ÚJFAJTA DINAMIKÁJA ■	
– avagy hogyan készülhetnek fel a részvénytársaságok a legrosszabbra (<i>Tim Wallace</i>)	107
Elöljáróban	107
Mindenekelőtt értsük meg a pénzügyi válságot!	109
Intézményi befektetők: a válság lehetséges kiváltói	112
Hogyan reagálunk a pénzügyi válságra?	114
Összegezve	123
<i>6. fejezet</i>	
CSALÁS, MEGTÉVESZTÉS ■ PR-szempontról a válságmenedzsment egyik legnagyobb kihívása (<i>Thom M. Serafin</i>)	
	125
Elöljáróban	125
Gyűjtsük össze a tényeket!	126

A jogi ügyeket meg kell oldani!	127
Harmadik, külső fél kezességvállalása	128
A halogatás és a tagadás csak elmélyíti a problémát	129
Amikor ügyfelünk válik csalás, megtévesztés áldozatává	131
Az akcióterv megvalósítása	133
Összegezve	134

7. fejezet

ÁTSZERVEZÉS ÉS SZERKEZETÁTALAKÍTÁS ■ Hogyan védjük meg hírnevünket egyszerre több országban is cégeladás/-bezárás esetén? <i>(Kathryn Tunheim, Marianne de Bruijn és Jim Walsh)</i>	135
Elöljáróban	135
Nagymérvű szervezeti változások – a gyakorlatban	136
Összegezve	144

8. fejezet

EZERNYI KIHÍVÁS A NEMZETKÖZI ÉLELMISZERIPARBAN ■ – avagy miért van szüksége minden élelmiszergyártó cégnek proaktív tervezésre és kommunikációs stratégiára a válságkezeléshez? <i>(Mania Xenou és Nuria Sánchez)</i>	147
Elöljáróban	147
Élelmiszer-biztonság	148
Egészség és étkezés	149
A siker kulcsa a felkészülés	150
Az érintettek	151
A proaktív kommunikáció szükségessége	151
A sajtó	152
Összegezve	153

9. fejezet

HOGYAN KEZELJÜK AZ ELLENSÉGES SAJTÓT? ■ A struccpolitika a legrosszabb! <i>(Elizabeth Seigenthaler Courtney és Willem Buitelaar)</i>	159
Elöljáróban	159
Készüljünk fel jó előre – és gyakran ismétljük meg a felkészülést!	160
A legjobb védekezés a proaktivitás	161
Csajjunk le a negatív sztorira, még mielőtt megjelenik!	165
A struccpolitika a legrosszabb!	166
A károk helyreállítása	168
Összegezve	169

10. fejezet

SEMMI SEM PÓTOLHATJA A MÉDIATRÉNINGET ■

Már nem válasz a „no comment” (*Nick Leighton, Steven Pellegrino és Tony Shelton*)

	175
Elöljáróban	175
Ki menjen tréningre?	176
Ki tartsa a tréninget?	177
Egyéb források	179
Mit is értünk azon a szón, hogy média?	179
Az üzenet kidolgozása	180
Ismerkedjünk meg a játékszabályokkal!	181
A tréning levezetése	184
Összegezve	186

11. fejezet

A FELSŐ VEZETÉS FELELŐSSÉGE ■ A válságterv

mit sem ér az igazgatóság részvétele nélkül (*Stuart Hyslop*)

	187
Elöljáróban	187
Hogyan lehet mindent elrontani?	187
Hogyan lehet tovább rontani a helyzeten?	188
Hogyan lehet mindezt rendbehozni?	189
Hogyan mutassuk meg, hogy a mi kezünkben van az irányítás?	191
A háritás szinte népbetegség	193
Vészjelzések	195
Összegezve	196

12. fejezet

AZ ÍTÉLET NAPJA ■ A jogi viták rendezésének

módja megmentheti, de tönkre is teheti a cég hírnevét

(*Kathryn Tunheim*)

	199
Elöljáróban	199
Összegezve	203

13. fejezet

KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ KÖRNYEZETI KATASZTRÓFA

IDEJÉN ■ Tanuljunk a múlt eseményeiből, hogy megőrizzük

a cég és a márka értékét! (*Robert J. Oltmanns*)

	205
Elöljáróban	205
Alapozás: a környezetgazdálkodás kultúrájának megteremtése	208
Amikor bekövetkezik a válság	212
Összegezve	219

14. fejezet

A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ ÉS AZ INTERNET ■

Csak a tempó gyorsabb, vagy megváltoztak a játékszabályok is? (<i>Roger Bridgeman</i>)	221
Elöljáróban	221
Az internet gyors, terjeszkedik, minden belefér, és az egyenlőség híve	222
Új médium, új kockázatok	223
A válság is a net kezében van	224
Új eszközök, új lehetőségek	226
Új alapszabályok	227
Kríziskommunikáció – párbeszéd vagy kinyilatkoztatás?	229
Összegezve	230

15. fejezet

SZERVEZETI KORLÁTOK A VÁLSÁG ÉS A KÖZÜGYEK

KEZELÉSÉBEN ■ Ha tudjuk, mit kell tenni, miért nem

tesszük mégsem? (<i>Roger Bridgeman</i>)	233
Elöljáróban	233
A probléma lekicsinylése vagy elutasítása	234
Ha idejekorán cselekszünk, el is háríthatjuk a válságot	236
A vállalati erőforrások önmagukban nem érnek semmit	237
Igazi változtatással reagáljunk a válságra!	238
A gyors megoldás nem szünteti meg a problémát	239
Ne keverjük össze a tényeket a lehetséges értelmezésükkel!	240
Győzzük le a vállalati ostromállapot-mentalitást!	241
Összegezve	242

16. fejezet

KOCKÁZATKEZELŐK ■ A kríziskommunikáció

új főszereplői? (*Odile Vernier*)

Elöljáróban	243
Amikor a márka nem elég jó	244
„Szociális autizmus”	245
Állítsuk haszonnal a mi oldalunkra a közvéleményt!	246
A márka és pénzügyi/társadalmi vonatkozásai	246
Kockázatok, kockázatkezelő menedzserek és kríziskommunikáció	247
Vállalatiirányítás: a válsághelyzetek újabb forrása	252
Összegezve	253

17. fejezet

ELLENŐRZŐ LISTÁK A KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓHOZ ■ (<i>Peter Frans Anthonissen</i>)	255
FÜGGELÉK	265
1. SZÁMÚ FÜGGELÉK ■ Adatkérő lap	267
2. SZÁMÚ FÜGGELÉK ■ Üzenetkidolgozás	270
3. SZÁMÚ FÜGGELÉK ■ Válságkészültségi dokumentáció	273
4. SZÁMÚ FÜGGELÉK ■ Válsághelyzetben készülő sajtóinterjúkhoz fontos szempontok	276
FELHASZNÁLT IRODALOM	279
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	281
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	283

BEKÖSZÖNTŐ

A MAGYAR KIADÁSHOZ

Kevés haszontalanabb dolog van, mint egy előszó. A fülszöveget még ki-ki elolvassa, hiszen annak alapján veszi meg a könyvet, na de amikor már megvásárolta, és elkezdené olvasni, mit kezdjen a könyv magyar kiadása támogatójának előszavával?

Hogy ezen a tarthatatlan állapoton kissé változtassunk, hadd áruljam el Önöknek a világ egyik leginkább féltve őrzött szupertitkát, a Noguchi ügyfele, a Coca-Cola titkos receptjét!

Végy 10 g étkezési gumiarábikumot, 0,25 ml nerolit (keserű narancsvirág-olajat), 3 ml ivóvizet, 3,5 ml narancs-, 2,75 ml limetta-, 1,25 ml fahéj-, 1 ml citrom-, 1 ml szerecsendió-, 0,25 ml koriander-, valamint 0,25 ml levendula-olajat! Ha mindezt kikeverted, végy belőle 2 kanállal, tedd bele egy pohár vízbe, cukrozd meg, adj hozzá karamell-színezéket, foszfor- vagy citromsavat, igény szerint koffeint, és már kész is!

No, most hogy a titok kifecsegésével krízishelyzetbe hoztam a Colát és fölízgattam Önöket, térjünk is át a könyv témájára, a válságkezelésre!

Nagy öröm és megtiszteltetés volt a Noguchi Porter Novelli minden munkatársa számára, amikor a HVG megkeresett bennünket e kríziskezelésről szóló könyv közös kiadásának tervével. Túl azon, hogy a kötet a marketingkommunikáció minden művelőjének, diákjának, sőt a legtöbb vállalat, szervezet vezetőjének nagyon fontos olvasmánya kell legyen, a Noguchi 12 évi munkájának elismerését láttuk abban, hogy épp minket kerestek meg. Cégünk az elmúlt években sok-sok válságkommunikációs tevékenységet végzett Magyarországon: a Paksi Atomerőmű súlyos üzemzavara, a Dorogi Hulladékégető Kft., az egész magyar cementipar, a Danone, a Győri Keks, a Vidámpark – mert még ott is volt krízis –, és volt még néhány ügyfelünk,

néhány válságunk, amiről remélem, hogy Önök nem tudnak, mert akkor végeztük jól a feladatunkat.

Tény, hogy a szakmában mi vagyunk A Kríziskezelő Cég, s nemcsak Magyarországon: a Nemzetközi PR-Szövetség legmagasabb szakmai díját, Oscarját is megkaptuk éppen válságkezelés kategóriában.

Meg szokták tőlem kérdezni válságtréningeken, miképp tudnám összefoglalni a kríziskezelés lényegét. Ilyenkor azt szoktam felelni: zseblámpaeffektus. Képzeljünk el egy nagyon sötét, csillagtalan éjszakát, amikor valamiért észrevétlenek szeretnénk maradni, ám ekkor véletlenül, hirtelen bekapcsolódik a zseblámpánk. Ha föl vagyunk készülve, egyetlen gyors mozdulattal rászorítjuk tenyerünket a lámpa üvegére, és sötét lesz. A krízis megoldódott. Ha ez nem sikerül, a fénykúp szétárad az éjszakában. Minél szélesebb sávot világít meg, annál nehezebb lesz a helyzetet elhárítani, az eredeti állapotot visszaállítani. A jó kríziskezelés az, ha rögtön el tudjuk takarni a fényt.

Hát ennyi. Ezt persze sokkal bővebben is ki tudnánk fejteni. (Kríziskezelő tréningjeink több napig tartanak.)

Kollégáimmal sokat gondolkodtunk, beszélgettünk, amíg ennek a könyvnek a kéziratát gondoztuk. Arról, hogy mi hogyan foglalnánk össze, amit a kríziskommunikációról tudunk. És higgyék el, sokat tudunk. Megmondom őszintén, arra jutottunk, hogy *mi* is sok szempontból ugyanezt íránk, ami ebben a könyvben található. A kríziskommunikáció szakma, és mint ilyen, megtanulható. Jó első lépés ehhez ezt a könyvet elolvasni. A többi tizenkét év – de lehet gyorsabban is. Mert a tudás mellett van még valami. Valami, amit nem tudunk szavakba önteni. Az a szikra, amit a Noguchi minden munkatársa magában hordoz, de több, mint pontokba foglalható szaktudás...

Találnak majd a könyvben egy hasznos tanácsot: ha valamiről nem akarnak vagy nem nagyon tudnak beszélni, mondják azt, hogy ez nagyon érdekes kérdés, de szerintem az olvasót most sokkal jobban érdekelné például a... Például a Coca-Cola titkos receptje.

És ha mégse sikerülne az igazi kólát kikeverni, ne keseredjenek el! A könyvben találnak majd egy példát arra, hogy 2008-ban a Coca-Cola Company könyvelésében a cég összes fizikai eszköze a könyv szerinti értéknek csupán 12%-át képviseli. A maradék 140 milliárd dollár a cég reputációja. Ennyit ér az a kis titok, ami a teljes recepthez még hiányzik. Épp, mint a Noguchi kríziskommunikációs tudásánál.



ELŐSZÓ

Murphy szerint, ami elromolhat, az el is romlik. (Sőt: ami elromolhat, az a lehető legrosszabbkor és a lehető legrosszabb módon romlik el.) Minden vezérigazgatónak és cégvezetőnek tartania kellene az íróasztalán egy példányt Murphy törvénykönyvéből, méghozzá jól látható helyen, hogy mindegyikük mindig kész legyen szembenézni a fenti törvényszerűség következményeivel.

Murphy törvénye nem egyszerűen egy hiba megjelenésére vagy egy problémás helyzet kialakulására utal. Ha valami elromlik, akkor ott helyrehozhatatlan károk is keletkezhetnek, és komoly csorbát szenvedhet a cég jó híre is. Ez pedig nem hathat jól a cég pénzügyeire, az üzletre és a dolgozók motiváltságára – a károk kijavítása pedig évekig is eltarthat.

Bár minden probléma, minden válság másfajta megoldást igényel, egyvalami közös bennük: a kommunikáció szükségessége. Kommunikálni kell az alkalmazottakkal, a családjukkal, a vevőkkel, a törvényhozó hatóságokkal, a választott képviselőkkel, illetve valamennyi érdekelt és érintett féllel. Olyan korban élünk, amikor a média éjjel-nappal közvetíti az eseményeket és szállítja a friss információkat, így azt, hogy mi történik Pekingben, Sidneyben vagy San Franciscóban, percekben belül megtudják Brüsszelben, Moszkvában és Dubaiban is.

Ez a könyv a kríziskommunikációban és a reputációmenedzsmentben – köznapibb szóval, a hírnévmenedzsmentben – jártas húsz nemzetközi szakember szilárd elméleti alapokon nyugvó és nagy gyakorlatban szerzett tudásának legjavát nyújtja át az olvasónak. A szerzők valamennyien a független PR-ügynökségeket tömörítő IPREX hálózat (www.iprex.com) tagjai. Az IPREX hálózat egyszerre biztosítja ügyfeleinek a globális elérést és a helyi szakértelmet. A hálózatot jelenleg 60 vezető PR-cég alkotja, amelyek partnerként működnek együtt a világ nagy piacain, Ázsiában és Óceániában, Európában, a Közel-Keleten, Afrikában, valamint Észak-Amerikában. A partnercégek 27 országban összesen több mint nyolcszáz szakembert foglalkoztatnak.

A szerzők szakértelme és a nemzetközi háttér együtteséből megszületett egy részletes és alapos szakmai anyag, amely sorra veszi a különböző válsághelyzeteket és a következményeiket. A rengeteg példának és esettanulmánynak köszönhetően a Kedves Olvasó megismerkedhet a tárgyalt elméletek gyakorlati oldalával is, így ezt a könyvet haszonnal forgathatják vezérigazgatók, vállalati elnökök, ügyvezető igazgatók, marketingesek, PR-osok, kommunikációs szakemberek vagy annak készülő diákok – és természetesen a válsághelyzetre való felkészülésben, majd a helyzet legyőzésében érdekelt és részt vevő összes fél.

A lényeg az, hogy ne kételkedjünk a kríziskommunikáció fontosságában, és készüljünk fel a krízis kezelésére! Semmi nem olyan fontos, mint a felkészültség.

Hadd mondjak végül köszönetet Peter Frans Anthonissennek, e könyv megálmodójának és szerkesztőjének. Az egész az ő ötlete volt, ő gyűjtötte össze a szerzőket, és ő volt az, aki töretlen lelkesedéssel bátorította és ösztönözte valamennyiüket, míg megalkottuk ezt a könyvet számára alapvetően fontos könyvet.

Jim Walsh
az IPREX elnöke

BEVEZETŐ

Botrányba keveredett cégek, szervezetek és kormányok vezetői a saját bőrukön tapasztalták meg, milyen is az, amikor legrosszabb rémál-muk valóra válik: amikor egy balesetnek sérültjei, sőt halálos áldozatai vannak; amikor valamely balul sikerült cégfelvásárlás miatt a részvények ára a mélybe zuhan; amikor egy mérgező étel, ital vagy gyógyszer miatt kitör a tömeghisztéria – és a vétkes szervezet a figyelem középpontjába kerül.

Ezek a botrányok természetesen nagy nyilvánosság előtt zajlanak, és a sajtó nemegyszer erősen eltúlozza, felfújja a történeteket. Ha egy cég hibás terméket hoz forgalomba, vagy baleset történik a gyárában, a munkások sztrájkba lépnek, a cég környezeti katasztrófát okoz, biztos lehet benne, hogy abból órákon belül vezető hír lesz.

Damoklész kardjaként ott lebeg minden szervezet feje felett annak a veszélye, hogy holnap talán ők kerülnek a botránykrónikák címlapjára. Az átláthatóság korában élünk. Nincs olyan cég vagy intézmény, amely védett lenne a hibák okán kirobbantható botrányok fenyegetése ellen. A vállalatok olyanok, akár az üvegház, ahol semmi sem marad rejtve. Mindenki mindent látni akar.

Nem szükségszerű azonban, hogy egy botrány vagy válsághelyzet katasztrófális hatással legyen az üzletre, az érintett szervezet működésére. Ebben a könyvben azt mutatjuk be, hogy gyors és pozitív reagálással hogyan lehet minimalizálni a károkat. Sőt azt is bebizonyítjuk, hogy „válságból előny” – azaz a hatékony kommunikáció révén egy válsághelyzetből akár kedvező lehetőség – is kovácsolható.

Kulcsfontosságú, hogy egy szervezet hogyan kommunikál, amikor beüt a krach. Ezen áll vagy bukik a sikeres válságkezelés. Bizonyára mindenki emlékszik ilyen esetekre, hazai és nemzetközi vonatkozásban egyaránt. A helyzet iróniája, hogy éppen a feljebb emlegetett maximális átláthatóság megteremtése segíthet a válság leküzdésében. Az „üvegfalú cég” – aminek gyakorlati megvalósítása igen sok felső vezetőnek okoz gondot –, az a cég, amely már megteremtette a nyitott szervezet imázsát, máris közelebb van a krízis megoldásához. Legin-

kább ezzel a fellépéssel lehet ugyanis elnyerni az érdekelt felek tetszését és bizalmát. Felkészültség, gyorsaság, átláthatóság és hatékonyság – ezek a kríziskommunikáció alapjai, és lesznek könyvünk témájának alappillérei is.

E kötet szerzői a világ különböző tájain élő és tevékenykedő szakemberek. Valamennyien szakértői a kríziskommunikációnak és a hírnévmenedzsmentnek, és fő témájukban e könyv keretein belül a legjobb tudásukat igyekeztek átadni. Az így összegyűlt nemzetközi tudásanyagunk köszönhetően könyvünk igazán hasznos és értékes olvasmány lehet a válságkezelésben érintettek számára.

Több olyan területtel foglalkozunk, ahol előfordulhatnak válsághelyzetek. A könyvben végig azt vizsgáljuk, milyen lényegi jelentőséggel bír a fent említett négy alappillér, tehát a cég felkészültsége, a gyorsasága, az átláthatósága és hatékony működése – legyen szó akár az élelmiszeriparban kirobbant botrányról, egy cégfelvásárlásról, vagy már a bíróság elé került ügyről, illetve a legsúlyosabb problémákról, például olyan szerencsétlenségről, katasztrófáról, ami emberáldozatokat is követelt.

E könyv megírásával és összeállításával az volt az alkotók első és legfontosabb célja, hogy figyelmeztessék a menedzsereket: a világon egyetlenegy cég sem élvez olyan védettséget, ami garantáltan távol tarthatná a válsághelyzetektől. S ha a szervezetet felkészületlenül éri a válság, nagy a veszélye, hogy az a cég működésének végét is jelenti egyben. Fontos, hogy tisztában legyünk a válságkezelés jelentőségével, és megtegyük a szükséges lépéseket. Másodsorban természetesen azt reméljük, hogy ez a könyv egyfajta útmutatóként szolgálhat a válság megelőzéséhez is – azzal, hogy eleve elméleti megalapozottságú és a gyakorlatban kipróbált szakmai tudásanyagot ad a felsőoktatás szakirányú hallgatóinak a kezébe, illetve mindenkinek, aki szeretne többet tudni a kríziskommunikációról és a hírnévmenedzsmentről.

A könyv összes fejezetében azt igyekeztünk szemléltetni, hogy a megfelelő kríziskommunikáció milyen alapvetően fontos minden cég és szervezet számára. Az egyes fejezetek a kommunikációmenedzsment egy-egy aspektusát mutatják be.

Az 1. fejezetben megismerkedünk a válság fogalmával. Több különböző példán át mutatjuk be egy válsághelyzet jellemző tulajdonságait. Elmúltak már azok az idők, amikor a cégek csak saját részvényeseiknek tartoztak beszámolni. Egyrészt az érdekelt és érintett felek száma egyre nő, másrészt az érintettek egyre követelőzőbbek: elvárják a teljes körű tájékoztatást. A mai gyorsan változó világban a válságterv nélkülözhetetlen eszközzé vált. Igen, igaz, hogy senki sem élvez teljes körű védettséget – viszont bárki elsajátíthatja a válságkezelés művészetét,

bármely cég megtanulhatja, hogy csináljon a válsághelyzetből kedvező lehetőséget. A hatékony és gyors kommunikáció akár meg is erősítheti a cég hírnevét. Az érintett felek és a közvélemény az alapján ítéli meg a vállalatot, ahogyan a kialakult válsághelyzetet kezeli. Ha a cég képes az emberi érdekeket az üzleti érdekek elé helyezni, gyakran megerősödve nyeri vissza az ügyfelei bizalmát, és új esélyt kap. A legfontosabb, hogy a reakció mindig hatékony és eredményes legyen.

A 2. fejezet a válsághelyzet kézben tartásáról szól. A cégek csak úgy tudják megállítani – és talán a saját javukra fordítani – a válságot, ha erős irányításuk alatt tartják a kezelést. Ezért rendkívül fontos, hogy legyenek proaktívak, és még idejében dolgozzanak ki kríziskommunikációs terveket. A fejezet központi témája a reputáció, azaz a cég hírnevének megőrzése, ami csak úgy lehetséges, ha a szervezet a megfelelő időben a megfelelő üzenetet juttatja el a megfelelő emberekhez. Az első és legfontosabb, hogy a vezetésnek házon belül kell eredményesen kommunikálnia a cég válságkezelési tervét. Ebben a tervben benne kell lennie, hogy a cégvezetésnek válság esetén milyen üzeneteket és kinek kell kifelé kommunikálnia, kikhez kell eljuttatni ezeket az üzeneteket, és mikor kell a sajtót tájékoztatnia. Mindehhez az első lépés egy hatékony kríziskommunikációs csapat létrehozása. Ennek a gyakorlati mikéntjével ugyan a 9-10. fejezet foglalkozik részletesen, de már a 2. fejezetből is kiderül, hogy kiemelt figyelmet kell fordítani a sajtókapcsolatokra. A médiakapcsolati csapat semmi esetre sem szükségtelen luxus. Ha a belső kommunikációs folyamatok gördülékenyek, akkor lehet választ adni az üzenetre vonatkozó fenti négy kérdésre. Első lépésben tehát meg kell határozni a célcsoportot. Kik is az érintett felek? Az egyes feleknek milyen jellegű információkra lehet szükségük, és ezt hogyan lehetne már előzetesen megtudni? Azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy az egyes célcsoportok számára más és más üzenetet kell eljuttatni. Mint már itt feljebb, az 1. fejezet ismertetésekor jeleztük, a cégnek azt kell megmutatnia, hogy átérzi a helyzet súlyosságát. Következésképpen, ha az érintett felek úgy látják, hogy a cég ura a helyzetnek, megnyugszanak a kedélyek. Magától értetődő tehát, hogy a gyorsaságnak kiemelten fontos szerepe van ebben a folyamatban.

Válsághelyzetben a jó reputációval rendelkező cégek előnyt élveznek versenytársaikkal szemben. A 3. fejezetből kiderül, hogy kedvezőtlen körülmények között a közösség boldogulásához addig aktívan hozzájáruló makulátlan múltú cégek pozitívabb elbírálás alá esnek, mint amelyeknek nem ilyen tiszta és szép a múltja. Azonban a hírnév megteremtése nem egyik napról a másikra történik. Hosszú folyamat ez, amelynek megvannak a maga szakaszai. Az első, hogy már eleve

minden elvi szempontra kiterjedő körültekintéssel kell kialakítani a cég imázsát. A vállalkozás alapvető értékeinek meghatározásakor élesen fel kell vetni a kérdést: vajon az etikai normák az elsődlegesek a cég értékrendjében, vagy csak az számít, hogy minél kevesebb ráfordítással minél több pénzt csináljunk, akár kizsigerelve az alkalmazottakat és a beszállítókat? Ha a kezdetekkor alaposan tisztáztuk az etikai értékrendet, akkor a válsághelyzetben is viszonylag könnyű kialakítani és megvalósítani az azokkal összhangban álló stratégiát. Persze nem kis mértékű következetesség és kreativitás kell ahhoz, hogy ezek az értékek meg is maradjanak és megerősödjenek, olyannyira, hogy végül ez az imázs a vállalati stratégia szerves részévé váljon. Kutatások, illetve szerzőink saját tapasztalata alapján nyolc olyan pontot gyűjtöttünk össze, amelyek irányelvként szolgálhatnak ehhez.

A válság első és legfontosabb tulajdonsága, hogy előre soha nem látható, mikor következik majd be. A 4. fejezet, amely a különböző szerencsétlenségekkel foglalkozik, ezt minden kétséget kizáróan be is bizonyítja. Az esetlegességet mi sem példázza jobban, mint a természeti katasztrófák és a repülőgép-szerencsétlenségek. A fejezetben először arról olvashatunk, hogy a légitársaságok kommunikációja ilyenkor bizony javarészből kapkodó és bizonytalan. A kommunikációs csapat például általában a cég központi irodájában dolgozik, ami komoly problémát jelent, ha a baleset egy másik országban történik, és a kommunikációt nyelvi akadályok is nehezítik. A tanulság az, hogy minden légitársaságnak és egyéb, földrajzilag hasonlóan kiterjedt tevékenységet folytató cégnek minden szintre és minden helyszínre kell legyen kész kríziskommunikációs terve. A fejezet az Alaska Airlines 261-es járatának tragédiáján és a Superquinn szupermarketlánc példáján keresztül mutatja be, hogy a közvéleményt sokszor nem is maga a válsághelyzet befolyásolja, hanem az, ahogyan a cég reagál a kialakult helyzetre. Nyomatékkal foglalkozik a fejezet azzal, hogy miképpen lehet számolni azzal a megfoghatatlannak látszó kockázattal, amit az időjárás és a természeti katasztrófák fenyegetése okoz.

Az 5. fejezet a pénzügyi válságok újfajta dinamikáját elemzi. Kimondatik az a megállapítás, hogy az e könyvben tárgyalt valamennyi válságtípusnak van egy közös tulajdonsága: mindegyik jelentős hatással van a cégek pénzügyi helyzetére, olyannyira, hogy mindegyik képes pénzügyi válságot is okozni. A fejezetben megvizsgáljuk, hogy az egyes válsághelyzetek milyen pénzügyi következményekkel járnak, és bemutatjuk, melyek a legjobb módszerek ezek kezelésére.

A csalások, illetve más törvénytelen cselekedetek vádját sokféle formában tapasztalhatja meg bármelyik cég – vádolhatják ilyesmivel a szervezetet jogosan is, de igazságtalanul is. A 6. fejezetből kiderül,

milyen is az, amikor ez a fajta vád lecsap, egyenesen a cég központjára. Ha a törvénytelen cselekedet már kiderült, gyorsan felmerülhetnek jogi problémák is. Ha a vádak alaptalanok, létfontosságú, hogy a cég minél előbb bebizonyítsa az ártatlanságát – és az is éppennyire fontos, hogy az ügyet a nyilvánosság teljes bevonásával vizsgálják ki. Elsőként ki kell derítenünk, mik a tények. Abban az esetben, ha a vádak mégis igaznak bizonyulnának, fontos, hogy különbséget tegyünk a szándékos és a nem szándékos cselekedet között. Nem kevésbé fontos, hogy nyilvános nyilatkozataink világosak és egyértelműek legyenek. Nem lehet eléggé hangsúlyozni, amire a megtörtént esetek tanulmányozása után jutottunk: a cég reputációjában gyakran nagyobb hatással bír egy-egy ilyen vád kezelésének a mikéntje, mint maga a vád. Amikor valakit hamisan vádolnak csalással, először tisztázni kell a tényeket, majd gyorsan tájékoztatni kell a nagyközönséget. Éppen ezért a csalás vagy törvénytörés vádjának súlyos eseteiben rövid és hosszú távú stratégiát is ki kell dolgozni. Főleg akkor, ha azt szeretné bizonyítani a cég, hogy a csalással vádolt személy nem bűnös, hanem áldozat.

A 7. fejezetben a vállalati átszervezést, átalakítást kísérő kommunikációval foglalkozunk. Ezek a folyamatok mindig magukban hordozzák a válsághelyzet kialakulásának lehetőségét. Fontos, hogy a tájékoztatásban elsőbbséget élvezzenek, ha vannak, a részvényesek és a cég alkalmazottai. Ebben aztán valóban főszerepet kap a megfelelő kommunikáció. A fejezetben a szerzők azt is felbecsülik, hogy az átszervezést, átalakítást kísérő kommunikáció hogyan befolyásolja a változtatás kimenetelét, a sikerét vagy a kudarcát. Mint látni fogjuk, a cégátalakítás során a helyzetet még tovább bonyolítja, ha országhatáron túli területeket is be kell vonni a folyamatba.

A közelmúltban jelentősen javult az élelmiszer-minőség és az élelmiszer-biztonság ellenőrzése. Nem csoda, hogy manapság már egyre tudatosabban lépünk fel fogyasztóként, és egyre inkább tisztában vagyunk vele, mi az, amit megesszünk – hiszen immár az egészségünk, az életünk múlik ezen! Így egészen nyilvánvaló, hogy egy-egy élelmiszerbotránynak óriási a visszhangja és súlyos következményei vannak. A 8. fejezetben elemezzük az elmúlt évek nagy élelmiszerbotránjait, illetve az étkezési szokásainkra gyakorolt hatásukat. Azt is megvizsgáljuk, hogyan, miért válik világszerte egyre elterjedtebb jelenséggé az elhízás, s hogy az élelmiszeripar milyen szerepet játszhat e jelenség leküzdésében. A fejezet szerzője azt hangsúlyozza, hogy az élelmiszerszektorban működő valamennyi cégnek óriási szüksége van válságtervre. Sőt sokkal nagyobb szükségük van rá, mint bármely más szektor képviselőinek. Minden élelmiszergyártónak kell, hogy legyen

olyan proaktív válságterve, amely minden lehetséges helyzetre megoldást kínál. Ha élelmiszerről van szó, a cégnek mindig képesnek kell lennie arra, hogy az érintett feleket megnyugtassa. Alapvető követelmény, hogy ezek a cégek világos és hiteles információkat tegyenek közzé. A sajtó természetesen itt is kulcsszereplő. A fejezet példája a Prestige tartályhajó katasztrófája; könyvünk ezen az eseten mutatja be, hogyan is kezdődhet egy súlyos következményekkel járó élelmiszer-biztonsági botrány.

Ahogy e könyv fejezeteiből is egyértelműen kiderül, a sajtó óriási hatással van a társadalomra. Szinte naponta láthatjuk, hogy a médiának hatalmában áll elbogatellizálni vagy éppen elmélyíteni egy botrányt, egy válsághelyzetet. A 9. fejezetben megtanuljuk, mit kezdjünk a negatív sajtóval. A felkészülés persze itt is fél siker. Ezenfelül tippet adunk, hogyan kell megfogalmazni a jól megalapozott, érvekkel kellőképpen alátámasztott választ vagy kommentárt. Az egyetlen kézenfekvő megoldás itt az, ha proaktívak vagyunk: folyamatosan kutatni kell a lehetséges negatív hangvételi sajtómegjelenések után, hogy kidolgozhassuk a választ, és megtehesük a szükséges lépéseket ahhoz, hogy minimalizáljuk a károkat. A média nemzetközi hatását remekül illusztrálja a németalföldi kárelhárításról szóló esettanulmány.

Ha valaha arra lesz szükségünk, hogy cégvezetőként nyilatkozzunk a sajtónak, vagy tévében, rádióban szerepeljünk, akkor ehhez feltétlenül szükségünk lesz a szakirányú felkészítő tréningre. Nagyon fontos, hogy amikor beüt a baj, számítsunk a médiaszereplésre, és készüljünk is fel rá. Bár az ilyen esetekben a legjobb megoldás az, ha van olyan rátermett szóvivőnk, aki érti a dolgát. A 10. fejezetben közelebbről is megismerkedünk a médiával, és megvizsgáljuk az ajánlott megoldást abban az esetben, amikor újságírókkal vagy műsorvezetőkkel kerülünk szembe.

A 11. fejezetben az igazgatótanács szerepével foglalkozunk. Az igazgatótanács tagjainak képzése gyakran nehézségekbe ütközik: túl elfoglaltak, nem látják, mi értelme van egyáltalán a válságréningnek, vagy nem merik vállalni az ezzel járó szereplést. A fejezet szerzője valós példákkal illusztrálja, hogy válsághelyzetben a felső vezetésnek milyen kulcsfontosságú szerep jut, és azt is megtudhatjuk, hogy ha nincsenek kellőképpen felkészítve, hogyan ronthatják tovább az egyébként sem rózsás helyzetet.

Ha egy üzleti vita jogi vitává durvul, az pusztító hatással lehet a vállalat reputációjára és piaci, anyagi jövőjére egyaránt. A 12. fejezetben olvasható esettanulmányból kiderül, hogy fel kell térképezni az érintett felek érdekviszonyait, a reputációmenedzsmentért, a hírnév

kezeléséért felelős csapatnak jártasnak kell lennie a jogban és a médiában, és minden megnyilvánulásuknak világosnak és lényegre törőnek kell lennie.

Az üzleti életben az egyik legfőbb prioritás az úgynevezett fenntartható fejlődésen alapuló vállalkozás. A környezettudatosan működő cégek folyamatosan öregbítik hírnevüket. Az ipari tevékenység eredményeként a múltban bekövetkezett környezeti katasztrófákból tanulva a cégek ma már felkészültebbek az ilyen válsághelyzetekre. De a felkészülés és a gyorsaság mindig nélkülözhetetlen lesz. A 13. fejezetben olyan tippeket gyűjtöttünk össze, amelyeket valamennyi cégnek a figyelmébe ajánlhatunk a környezettudatosság kialakítására.

A 14. fejezet központi témaköre az internet, az állandó és azonnali információforrás. Az internet számtalan új lehetőséget teremt, ugyanakkor számtalan új kihívás elé állítja a cégeket, és kockázatot is jelent a kommunikációért felelős munkatársak számára. Az érintett felek ma már egyre inkább hajlanak arra, hogy saját kezükbe vegyék a kezdeményezést, és az interneten maguk keressék meg a számukra érdekes információkat, illetve maguk alakítsák ki magukról azt a képet, amit a róluk informálódni vágyók fellelhetnek. A 15. fejezetben összefoglaljuk, hogy a PR-os szakemberek az internetnek milyen buktatóival, csapdáival találkoztak munkájuk során, és hogyan kezelték azokat.

A legtöbb nagyvállalatnál merőben új pozíció a kockázatkezelő menedzseré, de tény, hogy egyre nagyobb jelentőségű lesz az ilyen szakember munkája. A 16. fejezetben részletesen elmondjuk, hogy a mai üzleti környezetben mi a szerepe a kockázatkezelő menedzsernek, és miért jó, ha erre a területre a cég önálló munkatársat alkalmaz.

Végül a 17. fejezetben, megtalálják a kríziskommunikációs ellenőrző listákat. Ezek a cégvezetés segítségére lesznek, ha a szervezetet valaha mégis utoléri a balsors, és válsághelyzettel kell megküzdeni.

Reméljük, sikerül meggyőzni a cégek vezetőit és munkatársait arról, hogy feltétlen szükségük van proaktív kríziskommunikációra és megfelelő tervekre. Ha ez megtörténik, könyvünk máris elérte célját.

Ne felejdük e könyv elsődleges célját és alaptételét: „A felkészültség fél siker!”

Peter Frans Anthonissen

1 EZ NEM MESE, EZ A KŐKEMÉNY VALÓSÁG!

A válság ezer arca

Peter Frans Anthonissen (Belgium)

ELŐJÁRÓBAN

Válságok mindig is voltak, vannak és mindig is lesznek. A meglepetés erejével, számtalan különböző formában csapnak le a cégekre és szervezetekre. Ha felidézzük és megvizsgáljuk a legemlékezetesebb válsághelyzetet, bizvást össze tudunk állítani egy listát az általános szabályokról, amiket mindig érdemes betartani az ilyen helyzetben. S ha egyszer tényleg szembe kell néznünk egy válsághelyzettel, a túlélés érdekében érdemes lesz majd követni és betartani ezeket az alapszabályokat.

Sajnos azt kell mondanunk, hogy a bőség zavarával küzdünk, amikor a válsághelyzetre kell példát hozni. Az elmúlt néhány évben a világ számos emlékezetes krízist élt át. Ott volt például a 2004. december 26-i cunami, amely – mint valami vészcsengő éles hangja – kitörölhetetlenül bevésődött az emberek emlékezetébe. A Szumátra szigetének közeléből megindult óriási szökőárnak megközelítőleg 225 000 áldozata volt. Az óriáshullámok különösen nagy erővel csaptak le Szumátra északi részére: elpusztították Banda Aceh épületeit a város területének 60%-án, és csak ebben az egy városban több mint 200 000 ember életét oltották ki. Azután 2005 augusztusában a Katrina hurrikán végzett őrült pusztítást New Orleansban és Louisiana állam nagy részén – ez a katasztrófa több mint ezerhatszáz halálos áldozatot követelt. Egy hónappal később pedig a Rita hurrikán söpört végig Louisianán, 120 emberéletet követelve. Még ugyanez év októberében a Vilma hurrikán óriási területeket tarolt le Mexikóban és Kubában, megölt 62 embert, és több mint húszmillió eurós anyagi kárt okozott.

De nemcsak természeti, hanem ipari katasztrófa is jut bőven a listára – hogy csak egyet említsünk, amikor a norvég olajszállító tartályhajó, a Tricolor 2002 decemberében Franciaország partjainál összeütközött egy konténerhajóval, körülbelül 178 000 liter olaj ömlött az óceánba.

Sajnos a termékviSSzahívások listája is folyamatosan növekszik. A Coca-Cola, a Jupiler, az Amstel és az Olvarit csak néhány nagy név azoknak a cégeknek a listájáról, amelyek egyes termékeiket kénytelenek voltak levenni a boltok polcairól. A termékviSSzahívásra kényszerülők közt voltak például autógyártók is, és nem is kisebbek, mint a Ford és a Mercedes. És ami még rosszabb, voltak játégyártó cégek is, amelyek mérgező babákat hoztak forgalomba, így természetesen szintén arra kényszerültek, hogy a piacról ideiglenesen kivonják neves termékeiket.

Ma már szinte mindennaposak a vállalati szerkezetátalakítások, amelyek folyamán, ha a megszüntetést, a fúziót, a szétválást vagy a telephely-áthelyezést nem sikerül profi módon előkészíteni és lebonyolítani, ugyancsak komoly problémák merülhetnek fel. Erre iskola-példa a Renault vilvoorde-i gyárának bezárása, vagy a Marks & Spencer teljes tevékenységének beszüntetése az öreg kontinensen.

De tudjuk jól mindannyian, hogy nemcsak a katasztrófák vagy a fentiekhez hasonló átalakítások során, hanem bármely egyéb okból is bármikor kitörhet egy sztrájk vagy valamilyen más társadalmi megmozdulás, és a cégek HR-csapata ezeken felül is számtalan egészen különleges válsághelyzettel találhatja szembe magát. Például az egyik leggyakoribb különleges probléma az, hogy a cég egyik munkatársát öngyilkosságba kergetik az őt szekáló munkatársak – nos, ez az első pillantásra személyesnek ítélt tragédia éppúgy a cég hírnevének és piaci helyzetének megbillenéséhez, azaz vállalati-szervezeti válsághoz vezethet, mint a gyártási vagy környezeti gyökerű problémák.

Azt már talán meg sem kellene jegyezni, hogy a tőzsdén jegyzett cégek különösen érzékenyek a rossz hírekre. Az értékpapír-piacokon évekkel ezelőtt kitörő és hosszasan tomboló dotcom-őrület nyomában például hirtelen addig sosem látott mértékben megnőtt a dollármilliomosok száma, azután az újonnan támadt internetes és informatikai cégek, amilyen gyorsan felemelkedtek, éppolyan gyorsan – ha nem gyorsabban – el is tűntek a süllyesztőben. Ebben a válsághullámban nemzetközi szinten is óriási anyagi veszteséget szenvedtek el az olyan jónevű márkák is, mint a Yahoo!, az Amazon és még jó néhány új keletű nagyság.

Az is magától értetődő, hogy a politika világa bővelkedik válsághelyzetekben. Sőt e téren a válság tulajdonképpen meghatározó elemként fogható föl: a pártpolitika lényegében nem is más, mint politikai

konfliktusmodell. A brit parlament alsóháza például kiválóan szemlélteti ezt: itt a többségi, illetve kisebbségi pártok parlamenti képviselői ülnek egymással szemben, amiből azt az ésszerű következtetést vonhatjuk le, hogy a politikai életben a válsághelyzet kívánatos, tervezett vagy szándékolt elem. Ezen a ponton lényegi különbség van a politikai és az üzleti élet között: igaz ugyan, hogy a konkurens cégek is ádáz harcot vívnak egymással, a cégvezetés viszont folyvást azon töri a fejét, hogyan lehetne elkerülni a válsághelyzeteket, vagy, ha csak lehetséges, megakadályozni azok kialakulásukat. A cégeknek elsősorban a jó működés áll az érdekükben, nem pedig az, hogy krízisről krízisre alakuljon a tevékenységük.

Még egy krízis-rizikófaktort szeretnénk kiemelni: az ismert személyiségek nagyobb valószínűséggel kerülnek válsághelyzetbe, mint az egyszerű földi halandók. A világ egyik leggazdagabb embere, a Microsoft atyja, Bill Gates például egy alkalommal egy tortadobálónak esett áldozatul Brüsszelben. Ez így önmagában meglehetősen jelentéktelen – sőt inkább mulatságos, mint problematikus – dolognak tűnik, de az esetről készült fényképek és videofelvételek bejárták a világsajtót, és erre bizony reagálni kell – a sajtóvisszhangjától kezdve tehát már kezelendő helyzet lett az ironikus kis esetből.

Ne feledjük, hogy válsághelyzet sajnos bárhol kitörhet – bizony, még egy sporteseményen is. 1985. május 29-én a brüsszeli Heysel stadionban a Juventus–Liverpool BEK-döntő futballtörténelmi eseménynek indult, ám szörnyű tragédiába torkollott. Több száz sérültje volt az elszabadult indulatok tombolásának, s ami a legszörnyűbb: az elvakult fanatizmus, a stadion előregedett falai, a pánik és a hiányos biztonsági intézkedések együttese 39 halálos áldozatot követelt.

GARANCIA SEMMIRE NINCS IGAZÁN

Az ilyen és ehhez hasonló katasztrófák felnyitották a felelős emberek szemét: a szervezetek és kormányok belátták, hogy mindig készen kell állniuk az esetlegesen bekövetkező válsághelyzetre. Semmi nem garantálja, hogy ettől valakit megkímél a sors – alapvető elvárás tehát a szervezetekkel szemben, hogy állandó készenlétben legyenek. S ez a készenléti állapot önmagában még csak nem is elég: amikor kitör a válság, a hatékony és eredményes kommunikáció élet-halál kérdése lehet. Azonnali igény, hogy a felelős vezetőség a lehető legpontosabban meg tudja fogalmazni, mi is történt valójában, hogy milyen lépéseket tettek eddig és készülnek tenni a továbbiakban a helyzet mielőbbi megoldására. Ha a vállalatok nem ismerik fel, nem

tudatosítják, majd nem tartják be a kríziskommunikáció alapszabályait, a következmények beláthatatlanok lehetnek – az ilyen reakció hiánya tulajdonképpen ugyanolyan katasztrofális lehet, mint maga a szerencsétlenség, ami válsághelyzetbe sodorta őket. Például az 1999 áprilisában Belgiumban kirobbant dioxinbotrány egyenes következménye volt, hogy a június 13-án tartott választásokon elbukott az addig kormányzó kereszténydemokrata párt. Ez a vereség azt jelentette, hogy a belga kereszténydemokraták 1958 óta akkor először nem kerültek be a kormányzó koalícióba.

Azok a cégek, amelyek felelős vezetői nem követik a kríziskezelés válságesetektől leszűrt közös alapelveit, ezzel csak tetézhetik a bajt: például miután 1987-ben a Herald of Free Enterprise nevű komp elsüllyedt, a tulajdonos Townsend Thoresen hajózási társaság nem volt képes kezelni a helyzetet – és hamarosan úgy érezték, az egyetlen, amit tehetnek, hogy megszűntetik az egész céget, mert a nevén kiköszörülhetetlen csorba esett.

A cégvezetőknek bizonyára igencsak nehezükre esik tudomásul venni azt aényt, hogy a válságok soha ilyen közvetlenül nem fenyegettek, mint manapság. Mi vezet leggyakrabban a krízishelyzet kialakulásához? Emberi mulasztások, téves ítéletek, túl kései reakciók, előre nem látott dolgok, műszaki hibák – de lehet egyszerűen csak az, hogy valaki nem hajlandó belátni, hogy a krach bárhol beüthet. Mindezek ismeretében csak a vak nem látja, hogy egyetlen cég vezetése sincs megvédve attól, hogy egy napon súlyos válsággal kelljen szembenéznie. És legyünk őszinték: nem kell ehhez valami óriási mulasztás, egy egészen apró probléma is nagyon veszélyes tud lenni. De efféle mulasztások és hiányosságok minden korban előadódhattak – hát akkor vajon mi az oka annak, hogy napjainkban sokkal gyakoribbak a válsághelyzetek, mint régebben? Az okot talán a technológia túlfinomultságában kell keresnünk. Magasan fejlett társadalomban élünk, a legmodernebb technológia vesz körül bennünket mindenütt, számítógép-vezérléssel közlekedünk földön, vízen, levegőben. Azt mondják, mindenki tanul a saját hibáiból, de a tapasztalat azt mutatja, hogy ez koránt sincs így. S ha a mi életünket sűrűn átszövik az épp csak megismert új technológiai fejlesztések, akkor a tanulás, a tapasztalás folyamatára szánható időnk is rövidebb – a válsághelyzet kialakulásának veszélye már csak ezért is nagyobb, mint eddig bármikor. Többek között a B-Braun gyógyszergyártó cég is a saját bőrén tapasztalhatta meg ezt aényt: a cég által gyártott gyógyszerek csomagolását automata végzi, steril konténereken át az emberi kéz érintése nélkül, tehát előfordulhatott, hogy egy számítógépes hiba miatt 4 dózis káliumklorid olyan ampullákba került, amelyekbe eredetileg glükózt kellett

volna tölteni. Az ampullákat 1999. január 13-án és január 15-én Louvaine-ben, a Gasthuisberg egyetemi kórházban, újszülött csecsemőknek adagolták. Néhány órán belül minden baba meghalt, aki kapott belőle.

De ha a szigorú tényeket nézzük, vajon tényleg több baleset történik korunkban, mint, mondjuk, húsz vagy 30 évvel ezelőtt? Statisztikailag nem támasztható alá efféle adattal az a tény, hogy mi, maiak nagyobb krízisveszélyben élünk, de azzal számolnunk kell, hogy a világ alapjaiban megváltozott: a média szerepe jelentősen megnőtt, így ma már szinte esélytelen, hogy akár a legjelentéktelenebb esemény is elkerülje a mindent látó újságírók figyelmét. Ráadásul – és ez különösen fontos – a cégek és cégvezetők felelősségi köre számos új és igen fontos dologgal bővült.

MINDENKI ÉRINTVE VAN

Azt lehet mondani, hogy az 1970-es, '80-as években a cégvezetők csak a saját részvényeseikért, illetve néhány esetben saját munkatársaikért – vagyis alkalmazottaikért – tartoztak felelősséggel. Ma már azonban folyamatosan szemmel tartják a cégeket. Az érdekeltek és érintettek széles köre előtt semmi nem marad ismeretlen, amit a cég tesz – vagy amit épp elmulaszt megtenni.

Való igaz, a részvényeseken kívül még egy egész sor úgynevezett harmadik félnek van köze a vállalat ügyeihez, és még ennél is többen érzik úgy, hogy közük van a vállalat ügyeihez – főleg, ha valami nem stimmel a cég körül. Ide tartoznak a szakszervezetek, a környezetvédelmi és állatvédő szervezetek, mindenféle akciócsoportok, és persze a kikerülhetetlen elektronikus és nyomtatott sajtó, a blogolók, de ide sorolhatjuk még a bankárokat, a pénzügyi elemzőket, a tőzsdefelügyeletet, nyomozati megbízással rendelkező kormányokat és parlamenteket. Vagyis gyakorlatilag végtelen azoknak a sora, akik közvetve vagy közvetlenül érintettek a cég ügyeiben.

Ráadásul a cégek ma már folyamatosan bővülő és szofisztikálódó, egyre bonyolultabb jogi környezetben működnek. És ez mind több szinten jelentkezik: a városi és megyei (vagy tartományi) törvénykezésen kívül a regionális vagy szövetségi törvénykezés hatáskörébe is beletartoznak, s mindezek felett áll az államigazgatás, a felett pedig a nemzetek feletti szervezetek. A világ egyetlen nagy falu lett: a cégeket mindinkább olyan globális szereplők uralják, mint a Világbank, a Nemzetközi Valutaalap (IMF) és a Világkereskedelmi Szervezet (WTO).

ELSZÁMOLTATHATÓSÁG

Az összes nemzetközi szerződés megvalósításának és a nemzetek feletti törvénykezés ellenőrzésének országos szinten kell történnie. A minisztériumokban és egyéb közhivatalokban számtalan olyan közalkalmazott dolgozik, aki éppen ezzel tölti a munkaidejét, míg a felügyeleti szervek azt vizsgálják, mi folyik az egyes cégeknél. E téren is megfigyelhető, hogy a jelentős új trendek azonnali hatást gyakorolnak a cégek válságérzékenységére. Például az eurózóna és az Európai Központi Bank létrehozása, valamint az euró mint egyetlen közös fizetőeszköz bevezetése azt jelentette, hogy mások lettek a jogszabályok, és ténylegesen megváltoztak a játékszabályok. A cégvezetőknek – akár akarták, akár nem – meg kellett birkóznium ezzel a helyzettel.

Az első transznacionális értékpapírpiac, a Euronext létrehozása (a brüsszeli, amszterdami, párizsi és lisszaboni piacok összefogásával) egyre inkább megkövetelte a transzparenciát a tőzsdén jegyzett cégektől. S jóllehet, sok vállalat lelkes híve lett a „megfelelő irányítás” elvének, a megvalósítása többségüknél még bőven hagyott kívánnivalót maga után.

Tény, hogy a cégekkel és egyéb szakmai szervezetekkel szemben egyre nagyobb igényként jelentkezik az elszámoltathatóság. A cégvezetést – menedzsereket, könyvvizsgálókat, könyvelőket, ügyvédeket, tanácsadókat – érintő vállalati felelősségvállalás bizonyos aspektusai ütköznek egymással. Az új vállalati felelősségvállalásról egyre inkább nyilvánosan kell számot adni. Azt talán már mondani sem kell, hogy amikor ebben a régióban egy cég válsághelyzetbe kerül, különböző közösségi csoportok követelik azonnal, hogy a cég számoljon be arról, ami történt. E közösségi csoportok – amelyek együttesen alkotják a gyakran nehezen megfogható, de általában igen kritikus közvéleményt – ugyanakkor természetesen azt is tudni akarják, hogy a cég mit szándékozik tenni a válsághelyzet leküzdésére és a probléma megoldására.

FENYEGETŐ VESZÉLYEK

A legtöbb krízishelyzet hihetetlenül gyorsan alakul ki, és ugyanilyen gyorsan járja be a világot a szervezet válságának híre. Azok a cégek, amelyek nem készülnek fel a küzdelemre, egy sor rendkívül fenyegető veszélynek teszik ki magukat – ezeket gyűjtöttük össze az alábbiakban.

- a vevők bojkottálhatják a cég termékeit vagy szolgáltatásait;
- a részvények ára a mélybe zuhanhat;

- a céget beperelhetik;
- a vállalat elveszítheti a hitelességét;
- a cég akár csődbe is mehet;
- a szervezet imázsa és hírneve komoly csorbát szenvedhet;
- a közép- és felső vezetés körében fejek hullhatnak;
- bezárhatják a céget vagy egyes részeit.

A Shell példája komoly tanulsággal szolgálhat a felkészületlenség következményeire. 1995-ben, miután bejárta a világsajtót a rémhír, hogy a Shell az Északi-tengeren a Brent Spar úszó olajtartály elsüllyesztésére készül, mert már nincs szüksége rá, a német és holland környezetvédelmi aktivisták azonnal bojkottot hirdettek a cég benzinkútjai ellen. Ennek következtében a cég árbevétele nyomban lecsökkent 15%-kal – s persze a Shell egészében nemcsak ennyit veszített az ügyön. A válságba sodródott cégeknek számolniuk kell az efféle súlyos következményekkel. Azok a cégek viszont, amelyeket nem ér felkészületlenül és védtelenül a krízis, túlélnek még a legmélyebb válságot is, sőt megerősödve kerülnek ki belőle. A Coca-Cola, a Shell, a Renault, a Perrier és egy sor más cég már bebizonyította, hogy ez lehetséges. Hogyan sikerült nekik?

Az üzleti világban a kríziskommunikáció még mindig gyerekcipőben jár, de máris büszkélkedhet egy igazán példaértékű és sokat emlegetett esettel, amely iskolapéldája annak, hogyan kell megfelelően és sikeresen kezelni egy válsághelyzetet. Ez az eset a hírhedt Tylenol-botrány. A Tylenol láz- és fájdalomcsillapító gyógyszer, az amerikai gyógyszergyártó cégóriás, a Johnson & Johnson terméke. Számos oka volt annak, hogy a Johnson & Johnson igen előkelő pozíciót szerzett magának a kríziskommunikáció történetében: ez volt az első olyan eset, hogy egy jól ismert cégnek nagy nyilvánosság előtt kellett megküzdenie a válság leküzdéséért és hírneve visszaszerzéséért. De ez az eset azért is emlékezetes, mert a Johnson & Johnson olyan eredményesen kezelte a kialakult helyzetet, hogy a módszert kivétel nélkül mindenki csak dicsérni tudta, ezáltal a cég reputációja jelentősen megnőtt – mondhatni, a válság eredményeképpen. Lássuk, mi okozta azt a válságot, ami alapjaiban rengette meg a Johnson & Johnsont!

1982. szeptember 29-én és 30-án Chicagóban titokzatos okból bekövetkezett haláleseteket regisztráltak az orvosok, és pedig igen gyorsan egymás után. Mint hamarosan kiderült, a halálesetek áldozatai ciánal szennyezett Tylenol tablettát vettek be. Akkoriban a láz- és fájdalomcsillapítók piacán a Johnson & Johnson csak a Tylenollal több mint 30%-os piaci részesedéssel rendelkezett. Ez a gyakorlatban évi 450 millió dolláros (530 millió eurós) forgalmat jelentett csak az

Egyesült Államokban. Ez adta a cég nyereségének 15%-át. A válság első szakaszában a haláleseteket közvetlen kapcsolatba hozták a tabletták ciánszennyezettségével. Amint az esetnek szélesebb körben is híre ment, felmerült a gyanú, hogy nem kevesebb mint 250 haláleset, illetve megbetegedés tulajdonítható a méreggel szennyezett Tylenol tablettáknak. Az amerikai sajtó kezdett alaposabban a mélyére ásni a témának, és a közvélemény egyre több és több információhoz jutott. A botrány terjedésével egyre több, míg végül összesen 2500 halálesetet, illetve megbetegedést jelentettek a méregtartalmú Tylenollal összefüggésbe hozhatóan.

A Johnson & Johnson azonnali hatállyal visszavonta a forgalomban levő összes Tylenolt és megkezdte 8 millió tablettá bevizsgálását. A végeredmény: 75 ciánnal szennyezett tablettá. Mindegyik ugyanaból a gyártási tételből származott – nem véletlenül. Az FBI vizsgálata megállapította, hogy a chicagói gyógyszertárakban szabadpolcokon árusított Tylenol dobozok némelyikét valaki felnyitotta és valószínűleg otthon ciánt fecskendezett a kapszulákba, majd visszavitte a boltba a dobozokat. Összesen heten haltak meg amiatt, hogy bevették az így megmérgezett tablettát. Valamennyi áldozat Chicagóban vagy Chicago környékén élt. A tettest sohasem fogták el. Mivel a botrány híre futótűzként terjedt az országban, a vevők 94%-a úgy vélte, közvetlen kapcsolat van a mérgezés és a Tylenol tablettá között.

Az eset lezárulta után a Johnson & Johnson még vissza is vezette a súlyos gyanúval szennyezett terméket a piacra. Csupán öt hónappal a szörnyű események után a gyógyszercégnek sikerült visszaszereznie korábbi piaci részesedésének 70%-át.

A VÁLSÁG IGAZI KIHÍVÁS

A Johnson & Johnson egy alaposan átgondolt módszert alkalmazott a válságkezelésre. A közvélemény olyan céget láthatott meg bennük, amely a fogyasztók érdekeit védi és jó állampolgárhoz méltóan ténylegesen vállalta a felelősséget. Ráadásul a cég kommunikációja végig nyílt, egyenes és gyors volt. De mit is csinált egészen pontosan a Johnson & Johnson?

Mindenekelőtt szögezzük le: semmi nem garantálja, hogy minden cégnek sikerülhet kedvező lehetőséget kovácsolnia egy válsághelyzetből. A Johnson & Johnson stratégiájának alapja az volt, hogy felkészült a lehető legrosszabb eshetőségre is, emellett pedig betartotta a sikeres kríziskommunikáció valamennyi szabályát. Először: nem vesztegette a drága idejét: a Tylenolt azonnal és mindenholnan visszahívták, s az

orvosokat, gyógyszerészeket és egészségbiztosítókat – vagyis azokat, akik felírhatták a gyógyszert – figyelmeztették, és tájékoztatták őket a gyógyszer veszélyeiről. Azzal, hogy ebben a történetben a cég számára csakis és kizárólag a fogyasztó volt a legfontosabb, a Johnson & Johnson tudatosan vállalt óriási anyagi kockázatot. Viszont erkölcsileg tartotta magát a saját normáihoz: a cég krédója kimondja, hogy a fontossági lista tetején mindig a fogyasztók biztonsága álljon. Természetesen arra nincs garancia, hogy a vállalati krédót sikerül eredményesen átültetni a gyakorlatba. Elvégre a Tylenol tabletták visszahívása ellenére a termék esetleges végleges bukása hatalmas veszteséget is okozhatott volna a cégnek. A Johnson & Johnson mégis minden körülmények között hű maradt küldetéséhez.

A Tylenol-botrány tökéletesen igazolja azt az állítást, miszerint „a válság igazi kihívás” – és a Johnson & Johnson felfedezte a helyzetben rejlő lehetőséget. A cég hitt abban, hogy a nagyszabású termék visszahívás a legfontosabb, s bízott benne, hogy az eset feltárása, a tisztázás és felelősségvállalás után, később még remek marketingeszközökkel újraépítheti ugyanazt a márkát, amelynek jó híre a botrányban csorbát szenvedett. És ez be is következett: néhány hónappal később visszavezették a Tylenolt a piacra, éspedig különleges új tablettal ellátva: ez lett az első olyan gyógyszer a gyógyszergyártás történetében, ami biztonsági csomagolást kapott. Ráadásul a Johnson & Johnson lett az első olyan cég, amely a gyakorlatban is alkalmazta az Egyesült Államok Élelmiszer- és Gyógyszerengedélyezési Hivatalának (Food and Drug Administration – FDA) néhány legújabb rendelkezését.

A Tylenol azonnali és teljes körű visszahívásával a Johnson & Johnson egyértelműen azt kommunikálta, hogy – egy gyógyszergyártó és -forgalmazó céghez az egyetlen méltó módon – az emberek egészsége a cég etikai értékrendjének alapköve. Szörnyű hibát követett volna el, ha ehelyett úgy dönt, hogy homokba dugja a fejét, és várja, hogy elüljön a botrány. (Mint ahogy az Exxon olajcég pontosan ezt a hibát követte el azután, hogy 1989. március 24-én az Exxon Valdez nevű tartályhajója balesetet szenvedett.)

A Johnson & Johnson előtt lett volna még egy út: megtehetette volna, hogy csak Chicagóból és környékéről hívja vissza a gyógyszert. Ezzel lényegesen csökkenthette volna a visszahívás okozta – igen jelentős – anyagi kárt. Egy termék tömeges visszahívása, a raktározás és a termékek megsemmisítése óriási költségekkel jár. A Johnson & Johnson elvetette ezt a félmegoldást, mert hű akart maradni a vállalat krédójához: a fogyasztók biztonsága az első és legfontosabb, kerül, amibe kerül. És ez, a részleges visszahívás ötletének elvetése a következmé-

nyeket illetően nagyon is ésszerű megoldás volt a cég részéről. Ha csak a chicagói körzetből tűntetik el a gyógyszert, és az Egyesült Államok többi részében továbbra is forgalmazzák, akkor sokkal több állítólagos, valószínűleg alaptalan panaszról érkezett volna bejelentés, és egy ilyen panaszáradat valószínűleg tömeghisztériába torkollott volna. Ilyen helyzetben a gyógyszer fogyasztói elbizonytalanodnak, és elveszítik bizalmukat a gyártóval szemben. Ha pedig kitör a tömeghisztéria, az felbecsülhetetlen károkat okozott volna a Johnson & Johnsonnak.

A Tylenol-botrány kapcsán a sikeres kríziskommunikáció jó néhány általános alapelvét megismerhetjük. Az alábbiakban ezeket vesszük át.

A SIKERES KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ ALAPELVEI

■ Mindig a lehető legrosszabb eshetőséggel kalkuláljunk!

Ha a cég súlyos helyzetbe került, a megoldást mindig a lehető legrosszabb forgatókönyvre számítva ajánlatos kiválasztani. A lehető legrosszabb forgatókönyv azt jelenti, hogy Murphy törvényének értelmét a legnagyobb általánosságig kiterjesztve arra számítunk: ami rossz csak megtörténhet, az meg is történik. Ne reménykedjünk abban, hogy nem történhet rossz, vagy annál még rosszabb, ami már bekövetkezett! Cselekedjünk úgy, hogy a lehető legrosszabb se érjen minket váratlanul!

Milyen előnyökkel jár, ha a lehető legrosszabb eshetőségre készülve dolgozzuk ki a válságtervet? Elsősorban azzal az előnnyel, hogy minden lehetséges problémát számításba veszünk. Ha kitör a pánik, a közvélemény nem vádolhat minket azzal, hogy nem voltunk felkészülve a váratlan eseményekre. Legfeljebb azt mondhatják, hogy túl óvatosak voltunk, hogy eltúloztuk az eset jelentőségét. Ráadásul sokkal nagyobb az esélye annak, hogy tiszteletet és együttérzést keltünk az emberekben cégünk iránt, ha azt látják, hogy átfogó intézkedéseket hozunk a probléma megoldására. Másrészről, azok a cégek, amelyek nem tesznek meg mindent a válság leküzdéséért, érzéketlen, közönyös szervezetként lesznek megnevezve, amelyeket azzal fognak vádolni, hogy nem érdekli semmi más őket, csak a bevétel, hogy csak a saját érdekeiket tartják szem előtt. Ez viszont helyrehozhatatlan károkat okozhat a cég imázsának és hírnevének, pedig pontosan ez az, amit mindenáron el kell kerülni.

■ Legyen válságtervünk!

A kríziskommunikációs terv nélkülözhetetlen eszköz a válságkezelésben, legyen a krízis előidézője kisebb hiba, baleset vagy katasztrófa. Minden vállalatnak rendelkeznie kell naprakész kríziskommunikációs tervvel, függetlenül attól, hogy melyik gazdasági szektorban működik, milyen tevékenységet végez, illetve milyen méretű a cég. Amikor a Tylenol-botrány kirobbant, a Johnson & Johnsonnak már készen állt a részletesen kidolgozott terve, amelynek segítségével profi módon tudták kezelni a kialakult válsághelyzetet. A kríziskommunikációs terv kidolgozásához a cégvezetésnek végig kell gondolnia valamennyi lehetséges vészforgatókönyvet, mindegy, milyen fájdalmasak. Ez szellemi gyakorlatnak is ideális.

A válsághelyzet minden fázisában – a kirobbanás pillanatától a válságmentő akción és a kommunikáción át egészen a helyzetértékelésig – veszélyben van a cég imázsa, jó híre, a renoméja, a presztízse. Igaz a mondás, miszerint hosszú évek kemény munkája kell ahhoz, hogy felépítsük a cég hírnevét, és rengeteg energiát kell fektetni abba, hogy megőrizzük, de egyetlen pillanat elég ahhoz, hogy elveszítsük. Ha a válsághelyzetre túl későn vagy rosszul reagálunk, csakis „vér, veríték és könnyek”* árán tudjuk visszaszerezni jó hírünket. Feltevére, hogy még nincs túl késő, hogy a cég még nem ment csődbe, hogy még nem kellett lehúzni a rolót.

■ Ne vesztegessük az időt!

A Johnson & Johnson Tylenol-botránya a megfelelő és sikeres válságkezelés mintapéldája. De más cégek krízishelyzeteinek példája is azazal a tanulsággal szolgál, hogy a válságkezelés kulcs tényezője az *idő*.

Amint a krízist okozó rossz hír eljut a vállalathoz, azonnal be kell jelenteni, mi történt és a vállalat mit szándékozik tenni ez ügyben. Szerencsés, ha már az első hírekben szó esik az eset vagy szakterület specialistáinak bevonásáról, illetve a vállalatvezetők kiszállásáról az érintett üzembe vagy helyszínre. Ez utóbbi sokszor a legnehezebb feladat, hiszen a katasztrófák helyszínét rendszerint elsőként érkező ellepik az újságírók, de jöhetnek a környezetvédők, a helyi politikusok is – az eset összes valódi és önjelölt szakértője. A sajtó az első perctől olyan kérdésekkel fogja bombázni a vezetőket, amelyekre közvetlenül

* A Roosevelttel amerikai elnöktől származó szavak Churchill legendássá vált 1940-es alsóházi beszédéből híresedtek el. Churchill a posztját elfoglaló új miniszterelnökként, a hitleri német hadsereg legyőzésére buzdítva a briteket, így fogalmazott: „...I have nothing to offer but blood, sweat and tears...” – „...nem ígérhetek mást, csak vért, verítéket és könnyeket...” – *A Szerk.*

a katasztrófa után senki sem tudja a választ. Ki a felelős a katasztrófáért? Betartott-e a cég minden biztonsági előírást? Követelhetnek kártérítést az áldozatok családjai? Ilyen és ehhez hasonló nehéz kérdések záporoznak a felelősökre minden mikrofon mögül. Kielégítő válaszok hiányában pillanatokon belül az újságírók és az önjelölt szakértők találgatásaival és spekulációival lesz tele a világsajtó.

A katasztrófák után sokszor megállapítható visszamenőleg, hogy a botrány kipattanását közvetlen követő időben megjelent cikkek és beszámolók nagy része csupán a megbízhatatlan szemtanúk történeteire alapozott. Ezek a híradások tele vannak pontatlanságokkal és nyilvánvaló tévedésekkel, amelyek óriási károkat okozhatnak a válságkommunikációra felkészületlen cég imázsának.

Gyors reagálásra viszont mindig van lehetőség, még akkor is, ha a katasztrófa egyik pillanatról a másikra következik be, mint ahogy az már történni szokott. Ennek legjobb eszköze a sajtótájékoztató, amelyen szintén az ilyenkor szokásos kőkemény kérdésekre kell számítani: Hogy történhetett meg ilyesmi? Hányan sérültek meg? Kapnak-e kártérítést a károsultak és a halálos áldozatok családjai? A cég képviselői ilyenkor még csak igen keveset tudhatnak a történekről, miközben óriási nyomás nehezedik rájuk, de ne higgyék, hogy ezzel egyedül vannak: az újságírók nyakában is ott lihegnek főszerkesztőik, akik mindenképpen ütős cikket vagy részletes beszámolót várnak tőlük. A legjobb, amit az első sajtótájékoztatón tehetünk, ha a lehető legtöbb általános információval szolgálunk a sajtó munkatársainak: tájékoztatjuk őket eddigi intézkedéseinkről, beleértve vezetőink felelős magatartását és a szakértők haladéktalan bevonását. Ezt az első híradást később hivatalos közleményünkkel egészíthetjük ki, amelyben már adatszerűen is szerepelhet, amit csak addig megtudtunk a történekről.

■ Minden esetben az ember legyen az első!

Ezzel el is jutottunk a válságkezelés legfontosabb alapelvéhez. Elegendhetlen, hogy a cég egyértelműen kifejezze az eset és következményei által érintett emberek iránti aggodalmát. Válság idején gondoskodjunk arról, hogy a cégvezető kész legyen kiállni a nagyközönség elé, hogy kifejezze aggodalmát, és elmagyarázza, hogy a cég milyen lépésekkel igyekszik leküzdeni a válságot, és mielőbb csökkenteni az emberek szenvedését, amit a cég okozott! Az első pillanattól kezdve tegyünk meg mindent, amit csak lehet, a károsultakért, különös tekintettel az esetleges áldozatok családjaira, és ezeket az intézkedéseinket se mulasszuk el közölni a sajtóval!

■ Reagáljunk villámgyorsan!

A válságkezelés újabb fontos kulcsszava a gyorsaság. A cégeknek a lehető leggyorsabban a kezükbe kell venniük a helyzet irányítását. Mindegy a válság sújtotta cég tűnik az egyetlen megbízható információforrásnak. Csakis az tudja hitelesen tájékoztatni a közvéleményt – a sajtón keresztül – a katasztrófa okairól és a válságkezelés módszereiről. Nem lehet eléggé hangsúlyozni: válság idején nagyon fontos a hatékony és eredményes kommunikáció. Elvégre a közvélemény ez alapján alkot véleményt a cégről. Más szóval, a cégeket legalább olyan szigorúan ítéli meg kríziskommunikációjuk alapján, mint a válság alapján. Ezért nagyon fontos, hogy megértsük, milyen létfontosságú szerepet játszik a kommunikáció abban, hogy irányításunk alatt tudjuk tartani a kialakult helyzetet.

TANULJUNK A TÖRTÉNEKBŐL!

Ha elmúlt a krízis, a cég végre fellélegezhet. Ez azonban nem jelenti azt, hogy az ügyet – mint a cég történetének egy sötét fejezetét – végleg le lehet zárni. Épp ellenkezőleg: értékes tanulságokat vonhatunk le a történekből. Ezeket a tanulságokat pedig meg kell osztani a cég valamennyi alkalmazottjával és az iparágban dolgozó kollégákkal is, hogy még egyszer ne történhessen meg hasonló katasztrófa. A cégvezetők, ha csak egy cseppnyi józan ész is szorult beléjük, figyelemmel kísérik az iparágukban történő katasztrófákat, és tanulnak belőlük. A lényeg, hogy gondoljanak arra, ez velük is megtörténhet, és ha tényleg megtörténik, hogyan reagálnának rá.

Ideális esetben a cégvezetés már előzetesen felméri, hogy az alkalmazottaknak mit kell tenniük válsághelyzetben: szerepjátékok és szimulációk segítségével kideríthető, milyen problémák és nehézségek merülhetnek fel a válságkezelés során. Az ilyen „gyakorlatokkal” cégen belül és cégen kívül egyaránt azt a képet erősítjük, hogy tisztában vagyunk azzal: bármikor beüthet a krach. Tévedünk, ha azt hisszük, hogy ezzel gyanakvást ébresztünk az alkalmazottak és többi érdekelt fél körében. Épp ellenkezőleg: a felkészültség bizalomgerjesztő.

MINDEN NAPRA EGY VÁLSÁG

Nem létezik olyan vállalat, amelynek bármiféle garanciája volna arra, hogy soha nem kerül válsághelyzetbe. Minden iparág minden cége sebezhető. A fenyegető katasztrófák és szerencsétlenségek száma pedig tulajdonképpen végtelen.