

BŐHM KORNÉL

„SEM MEGERŐSÍTENI,
SEM CÁFOLNI...”

BÖHM KORNÉL

**„SEM MEGERŐSÍTENI,
SEM CÁFOLNI...”**

LÉPJÜNK TÚL A KÖZHELYEKEN HATÉKONY
KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓVAL!

Bóhm Kornél: „*Sem megerősíteni, sem cáfolni...*” – *Lépünk túl a közhelyeken hatékony kríziskommunikációval!*

Copyright © Bóhm Kornél, 2018

Szerkesztette: Rapajka Gabriella

Borítógrafika: Ghyczy Diána

Borítóterv: Tabák Miklós

Illusztrációk: Ghyczy Diána

A szerző fotója: Fazekas István

HVG Könyvek, Budapest, 2018
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka
www.hvgkonyvek.hu

ISBN 978-963-304-574-9

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

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
Felelős kiadó: Szauer Péter

Nyomdai előkészítés: Kedves László

Nyomás: Gyomai Kner Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Erdős Tamás

„Már süllyed a hajó, de még festik a korlátokat.”¹

SÁNDOR GYÖRGY

„...még az ellenségemnek sem ajánlom.”²

VÍG MIHÁLY

TARTALOM

Véres előszó	9
Miről beszélünk? – Nem mind krízis, ami annak látszik	13
1. Borsószemek a dobokon – A megelőzés	23
2. Verjünk sátrat! – A felkészülés	49
3. Ha beütött a mennykő – Válságkezelés	65
4. Akiken az ostor csattan – Belső kommunikáció krízis esetén	97
5. Phofüggő törzsvendég – Újjáépítés krízis után	113
6. Tegyük a mérlegre! – A kríziskommunikáció értékelése	125
7. Elég egy erős slag? – A krízismenedzsment értékelése	147
8. Megremeg a marsallbot? – A vezető hatékonyságértékelése	165
9. A csapás álruhás áldás – A krízis mint esély	183
10. Józsi bácsi nem lesz ott – A tanuló szervezet	213
Minden jó, ha a vége jó	227
Köszönetnyilvánítás	231

Bibliográfia	233
Jegyzetek	237
Név- és tárgymutató	249

VÉRES ELŐSZÓ

A kríziskommunikáció olyan, mint a vér. Meglepően sok közös jellemzőt találunk az üzleti élet egyik különleges részterülete és az emberi test létfontosságú alkotóeleme között. Nem csak abban az értelemben, hogy a médiára vonatkozó aranyigazság szerint „if it bleeds it leads”. Vagyis minél véresebb, borzongatóbb egy híryanag, annál nagyobb érdeklődésre tarthat számot a nézettségre és kattintásszámra fókuszáló közegben. Noha ez is igaz lehet, maga a kríziskommunikáció ideális esetben nem is feltétlenül a nyilvánosság előtt zajlik. Ha egy ügy vezető szerepet kap is a médiában, a krízisbe került szervezet kommunikációs tevékenységének fő célja a lecsendesítés, a „botrány” eltemetése, a játékony homály előidézése. Ennek ellenére fennáll a kézenfekvő összefüggés is: a katasztrófák, balesetek, véres halálesetek kríziskommunikációs tevékenységet vonnak maguk után. De még csak nem is erre gondolunk.

Biológiai tanulmányainkat felidézve eszünkbe juthat, hogy a mindent beborító bőr után testünk második védelmi vonala a vér. Ha sérülés ér bennünket, a bőr folytonossága megszakad, ezért második védőpajzsként a vér kel a teljes szervezet védelmére: elzárja a kártékony behatoló további útját a test belseje felé, és így megakadályozza a fertőzés kialakulását.

Az üzleti életben a külső réteg, az első védelmi vonal a szervezet hírneve, reputációja, amellyel a közvélemény először szembesül. A hírnéven esett csorba azonban a háttérben ugrásra készen váró kríziskommunikációt hívja csatasorba – és megkezdődik a károk minimalizálása, a természetes állapot mielőbbi visszaállítása. Nagyobb károk esetén a kríziskommunikáció feladata egyenesen a szervezet életének megmentése és a fennmaradásának biztosítása.

A vérkeringés biztosítja a szervezet működését, a testet behálózó érrendszer hozza-viszi az életet jelentő oxigént, szállítja el az elhasznált, kiszűrésre váró anyagokat. A krízisek során a vállalatoknak, szervezeteknek ugyanígy létfontosságú, hogy az információáramlás pontos, gyors és akadálymentes legyen. Ha minden szükséges információ eljut a megfelelő helyre, az megalapozza a sikeres és hatékony döntéshozást, hiszen a károk precízebben felmérhetővé, a következmények láncolata pontosabban előrejelezhetővé válik. Ha viszont a keringés leáll, és a folyamatos áramlás nincs biztosítva, a szervezet – akár biológiai, akár üzleti – elvész, tönkremegy, elpusztul.

Idézzük fel azt is, hányféle adatot hordoz a vér! Az orvosi laboratóriumok az elemzési módszerek fejlődésének köszön-

hetően évről évre több információhoz jutnak egyetlen csepp vér analízisével. A teljes vérkép pontos tájékoztatást ad a szervezet állapotáról, a tudományos előrelépéseknek hála pedig már kialakult betegségek vagy fenyegető kockázatok mutathatók ki a vérünkből.

Hasonlóképpen működik a piaci szervezetek életében a kockázatelemzés: idejében azonosítja és kiszűri a szervezetet potenciálisan fenyegető tényezőket és folyamatokat, hogy meg lehessen tervezni a szükséges óvintézkedéseket. A szakszerűen elkészített kríziskommunikációs foratókönyv és a folyamatos monitorozás pedig a megelőzésben segít: abban, hogy elkerüljük a bajokat, idejében érzékeljük a felmerülő problémákat és felkészülünk az elhárításukra.

A sebgyógyulás fontos részeként a megalvadó vér, a kialakult heg elszigeteli a sérült területet az újabb külső behatások elől. A külvilágtól való elzárással a teljes regenerálódásig védelmet nyújt a szervezet számára. Nem enged be további szennyeződést, kórokozókat, időt biztosít a a megújulásra, a további igénybevételre való felkészülésre.

A márkák, üzleti vállalkozások, szervezetek életében ezt a védelmi funkciót is a kríziskommunikáció látja el. A hírnév sérülését követően számos kríziskommunikációs eszköz áll rendelkezésre a további roncsolódás és elfertőződés megakadályozására. Ilyen eszköz lehet a bocsánatkérés, a felelősség elismerése és a következmények felvállalása, a károsultakkal, sértettekkel való kapcsolatépítés vagy kártérítés nyújtása. A védelmi vonal kiépítése ennél még többről szól: hozzátartozik az is, hogy hatékony

kommunikációval elejét vehetjük a találgatásoknak, elébe mehetünk a pletykáknak, figyelhetjük az ügyről kialakuló diskurzust. Így reagálhatunk és párbeszédet folytathatunk a külvilággal – amikor és ahogyan szükséges.

Végezetül gondoljuk át azt is, hogyan viszonyulhatunk sebhelyeinkhez! A nagyobb sérülések sajnos nem múlnak el következmények nélkül. Ha tartós egészségkárosodás nem következik is be, egy-egy sérülés nyoma a későbbiekben is emlékeztet arra, mi mindenben ment keresztül a szervezetünk.

A vállalati krízisek sem tűnnek el nyomtalanul: a sérülés következtében a hírnév többé nem lesz makulátlan. Ha szűkebb körben is – vagy az interneten, a keresőmotorok találatainak mélyén –, de a krízissel kapcsolatos emlékek megmaradnak. A kríziskommunikáció megvalósításától függ, mennyire lesz tolakodó, szembeötlő ez az emlék, esetleg milyen harmonikusan simul bele a környezetébe és válik észrevétlenné a jövőből visszatekintve.

A sebek, sérülések ugyanúgy magánéletünk elkerülhetetlen velejárói, mint a szervezetek életében a kisebb-nagyobb horderejű „ügyek”, krízisek és megrázkódtatások. A cél mindkét esetben ugyanaz: a lezajlott események ne maradjanak következmények nélkül. Tanuljunk, okuljunk belőlük, sebhelyeink pedig emlékeztessenek arra, mennyivel bölcsebbé és érettebbé váltunk általuk!

Bóhm Kornél

MIRŐL BESZÉLÜNK?

NEM MIND KRÍZIS, AMI ANNAK LÁTSZIK

Egy, a médiában is sokat szereplő hazai milliárdos emlékezetes félreértés áldozata lett néhány évvel ezelőtt. Az üzletember ártatlan hírlevelet kapott egy pénzügyi tanácsadó cégtől, amely a vagyon továbbörökítésének fontosságára, az átgondolt utódlásra hívta fel a figyelmet. Az üzletember – ő tudja, miért – a családja elleni fenyegetésként értelmezte a szóróanyagot, és újságcímlapon fenyegette vissza a „banditákat”.

Érdeemes észben tartanunk, hogy nem minden krízis tehát, amiről első látásra azt gondolnánk. Ha túlreagáljuk a helyzetet, azzal gyakran éppen magunknak okozunk – immár tényleges – károkat. Magával a krízis kifejezéssel is túlságosan bőkezűen bánunk: szívesen aggatjuk rá bármilyen eseményre, amikor a dolgok szerencsétlenül alakulnak. Sokszor tulajdonképpen a baj, a probléma, a nehézség szinonimájaként használjuk, ez pedig a legkevésbé sem válik előnyére. Az orvosi szaknyelvből származó, görög–latin eredetű *krízis* szó így „felhígul” a mindennapi

életben: elveszíti eredeti, fajsúlyos jelentését. Eredendően ugyan is az organizmus működési zavara során előálló nehéz helyzet tetőpontját jelöli, amely után vagy teljes összeomlás következhet, vagy jobbra fordulnak a körülmények. Olyasféle jelenségre vonatkozik tehát, amely válságos állapotot, a túlélés és az elpusztulás közötti vékony mezsgyén való egyensúlyozást feltételez.

Az elsődleges jelentés az idők során elsősorban az angolszász szóhasználat eredményeként bővült, és a későbbiekben már a piaci működés körülményeire is kiterjedt. Ebben a tágabb értelemben a krízis egy személy vagy csoport életében megnyilvánuló nehéz helyzet, működési zavar: a konfliktus, válság, katasztrófa együttes megnevezése.¹

A kríziskommunikáció egy szervezetben ezt a széles körű jelentést alapul véve nem más, mint „a (belső és külső) public relations funkció részeként a válsághelyzetekhez kapcsolódó kommunikáció és kapcsolatszervezés szakterülete. Feladata azoknak a helyzeteknek, eseményeknek kommunikációs kezelése, amelyek a szervezet normálistól eltérő működését idézik elő.”² Olyan szakszerű és bizonyos elvek mentén felépített kommunikációs tevékenységről van tehát szó, amely válsághelyzetben a szervezet működési zavarainak leküzdését szolgálja, és amelynek során hírek és információk továbbítása történik. Egy szervezetet (céget, intézményt) a válságállapot során nem hagyhatunk sodródni. Ehelyett aktív cselekvéssel (hírek és információk közvetítésével) igyekszünk „életben tartani”, meggyógyítani. Mondjuk így: ha már megtörtént a baj, reputációját a végleges megpecsételődéstől próbáljuk megóvni.

A megfelelő kríziskommunikációs eszközök kiválasztásához érdemes tudnunk róla, milyen válsághelyzet érheti a szervezeteinket. A súlyos értékvesztéssel fenyegető kríziseket többféle szempont alapján csoportosíthatjuk. Osztályozhatjuk őket az *előrejelzés lehetősége* szerint. Vannak ugyanis *kemény* vagy *hirtelen* krízisek, amikor a katasztrófa váratlanul, észlelhető előjelek nélkül következik be, és erőteljes, pusztító hatása van, ilyen eset például a 2018 telén lezuhant orosz belföldi utasszállító gép katasztrófája, amelyet a fedélzeten tartózkodók közül senki sem élt túl.³ Beszélhetünk továbbá *puha* vagy *gyenge* krízisekről, amikor valamely belső ügy vagy a szervezetlenség okoz viszonylag könnyen, kisebb veszteségek mellett felszámolható káoszt. Ilyen kisebb jelentőségű szervezeti probléma lehet, ha az esti műszakos személyzet nem rendel elég árut a másnapi nyitvatartáshoz, emiatt pedig hiányhelyzet alakul ki egy étteremben, kávézóban. Végül előadódhatnak *lopakodó* vagy *lappangó* krízisek is, amelyek viszonylag korán, már a bekövetkezés előtt prognosztizálhatóak lettek volna, de az intő jelek ellenére sem sikerült felszámolni a fenyegető veszélyt. Florida állam egyik középiskolájában 2018 februárjában úgy követelt tizenhét halálos áldozatot egy lövöldözés, hogy a fiatal elkövető szándékairól többször is kapott figyelmeztetést az FBI, mégsem tudták megakadályozni a tömeggyilkosságot.⁴ A szakirodalom ezt a lappangó, idejében kezelhető jelenséget az *issue*, míg kezelését az *issue management* kifejezéssel jelöli.

Nemcsak a krízis jellege számít a kommunikáció során, a *válság időtartama* szerint is csoportosíthatjuk a nehéz helyzeteket.

A válság *gyors lefolyású*, amikor a krízis hirtelen üti fel a fejét, majd ugyanolyan gyorsan el is tűnik. Más esetekben a krízis inkább *ciklikus*, időről időre hasonló típusú válsághelyzet következik be, visszatérő és nehezen elhárítható módon. Amikor pedig nehezen lezárható, akár hosszú évekig elnyúló, megoldhatatlan problémaforrás nehezíti vagy lehetetlenné teszi a szervezet megszokott, mindennapi életét, *elhúzódó* krízisről beszélhetünk.

Izgalmas kategorizálási forma, ha a kríziseket a *veszély forrása* alapján osztályozzuk. A *természeti* katasztrófa során földrengés, árvíz vagy földcsuszamlás pusztító hatásával állunk szemben. *Technikai* katasztrófa esetén egyértelműen emberhez kötődő tevékenység váltja ki a hirtelen értékvesztést. Ilyen lehet a repülőgép-baleset, az ipari katasztrófa, de akár az atomerőmű- vagy gázcsőrobbanás is. A *társadalmi* katasztrófák – értelemszerűen – ugyancsak emberi tevékenységhez kötődnek, és sajnos egyre gyakoribbak. Gondoljunk csak a terrorcselekményekre, polgárháborúkra vagy országok közötti háborúkra!

Totális katasztrófa akkor következik be, amikor valamennyi fenti ok együtt áll, bár az is éppen elegendő, ha legalább kettő egyidejűleg fordul elő a háromból. A totális katasztrófa kialakulása ugyanis nem feltétlenül a dolgok szerencsétlen együttállásának következménye. Sokkal inkább az szokott történni, hogy például egy-egy természeti katasztrófa vezet a többi, emberi tényezőtől fakadó krízishez, vagy éppen fordítva. Egy hatalmas károkat okozó földrengés ipari katasztrófát is okozhat (például erőművek, energia-, telekommunikációs vagy úthálózat, infra-

struktúra megrongálásával), ez pedig a társadalmi erők kontrollvesztéséhez vezethet: terrorizmus vagy polgárháború ütheti fel a fejét, amíg nincs olyan hatalmi erő, amely konszolidálni tudná az elszabaduló elemeket.

Legyen szó akármilyen krízisről, ilyenkor mindenképpen súlyos értékvesztés fenyeget, a kríziskommunikációban szerepet vállalókra pedig, akiknek a szervezet túlélését kell biztosítaniuk, komoly felelősség hárul. Tekintsük most át, pontosan miben nyilvánul meg ez a felelősség: hogy néz ki a szervezeti krízis testközelből. Ahogy a fenti üzletember esetében is láttuk, érzelmekkel súlyosan telített helyzetekről beszélünk – akár egy ártatlan szórólap is okozhat kalamajkát. Hát még valódi krízis esetén! Felborul, összezavarodik az addig megszokott menetrend, veszteség éri a szervezetet, illetve az érintetteket, akiknek hirtelen a szokásostól eltérő helyzetben kell boldogulniuk, ahol minden döntés, cselekedet sokkal nagyobb kockázattal jár, mint a rendes működés esetén.

Ilyen helyzetekben ráadásul a hírigény is felfokozódik: információhiányos állapot áll elő. Egészen rövid idő alatt hatalmas mennyiségű információra lesz szükség. Ilyenkor nemcsak az a kérdés, elérhetőek-e, de az is, hogy hol kellene keresni őket. Ráadásul az információs vákuumot az emberek hajlamosak kitölteni valamivel – leginkább rosszindulattal. Teret nyer a pletyka, futótűzként terjednek a rémhírek, kontrollálhatatlan álhírek, félinformációk. Rendkívüli helyzetben minden hitelesnek tűnik, ami egy kicsit is segít oszlatni a homályt.

Maga az információáramlás is kaotikussá válik. Még a hiteles, „tűzközelből” kapott hírek is esetlegesen, akár a megszokottól eltérő módon és csatornákon érkeznek be. A hiteles információk terjedési útja módosul, a bejáratott csatornák csődöt mondhatnak, esetleg lelassulhatnak. Az információ mennyisége, iránya és tartalma is szélesebben változhat, és hirtelen olyan új adatok kerülhetnek elő, amelyek egész addigi tudásunkat felülírhatják a folyamatban lévő üggyel kapcsolatban.

Gyakran megindul a bűnbakkeresés is. Emberi gyarlóság, hogy úgy érezzük, az értékvesztés kapcsán rögtön meg kell találnunk a vétkest, ami persze nem feltétlenül a felelősség higgadt és szakszerű megállapítását jelenti. A közvélemény vagy az érintett közösség hajlamos már az első hiteles információk feldolgozása előtt rámutatni, ki lehet a hibás, és a felelősségre vonás módjaira is gyorsan megszületnek a javaslatok.

A szervezeti krízisek során – ahogy a magánéletben is – tovább nehezíti a döntéshozatalt, hogy időprés alatt kell dolgozni. Mint látni fogjuk, a krízisek esetében az első órák, illetve az első nap szerepe kritikus fontosságú: a kárcsökkentés ezekben az első pillanatokban lehet a leghatékonyabb.

Mindezekből az következik, hogy a súlyos, felelősségteljes döntéseket gyakran érzelmileg túlfűtött állapotban kell meghoznunk, úgy, hogy többnyire nem áll a rendelkezésünkre minden megbízható információ. Tovább nehezíti a helyzetünket, hogy az idő nyomása alatt dolgozunk. Vágyott, idilli helyzetnek semmiképpen sem nevezhető.

Tekintsük most át, milyen eszközeink lehetnek a krízisek kommunikációs kezelésére, milyen módszerek és eljárások vethetők be a krízisek különböző szakaszaiban! A következő fejezetben megvizsgáljuk, mit tehetünk azért, hogy a szervezetet érintő krízis ki se alakuljon.

Mindennapi kríziseink

A krízis kifejezést üzleti, szervezeti, illetve magánéleti válságok esetében egyaránt használjuk. Az interneten keresgélve sokan akkor is kríziskommunikációs szakember segítségét kérik, amikor lelki, esetleg szociális segítségre vagy éppen civil jogvédők támogatására volna szükségük. Az egyes szakértők által nyújtható szolgáltatások, támogatások természetesen nem csereszabatosak, és fontos, hogy a szakemberek és a segítségre szoruló végül egymásra találjanak – azon a területen, ahol valóban kapcsolódniuk kell.

Ugyanakkor nem csak szóegyezésről beszélünk, a két területen működő fogalmi keretek valóban hasonlóak. Az átgondolt kommunikációs tevékenységet igénylő krízisek ugyanis sok vonásban közősek lehetnek egymással. Egy kibontakozó magánéleti válság esetében is azt tapasztaljuk, hogy a krízis elején információhiányos állapot lép fel: sokkal több tudásmorzsára, információra volna szükségünk, mint amennyi rendelkezésünkre áll. Ugyancsak – hasonlóan egy üzleti szervezetnél előforduló krízishez – például

egy örökségi vita esetében az összes érdekelt fél (angol szak kifejezéssel *stakeholder*) érdekét és álláspontját legalább megpróbálják figyelembe venni, ha egyidejűleg nem méltányolható is egyforma súllyal mindenkié. Válás esetén a felek – jó esetben – megpróbálnak tekintettel lenni arra, hogy a leginkább érintettek, vagyis a gyerekek érdekei a legkevésbé sérüljenek: hogy minél kisebb megrázkódtatással kerülhessenek ki a felnőttek perpatvarából. A család fő bevételi forrásának bármilyen okból történő kiválása esetén pedig felértékelődik, milyen erős szövetségi rendszer veszi körül a családot, számíthatnak-e a családtagok a korábban kiépített emberi kapcsolataikra, vannak-e körülöttük barátok, rokonok, akik a legnagyobb szükségben védőhálót jelenthetnek.

A későbbiekre nézve lényeges, hogy a bajba jutott és abból kikecmergő ember tud-e tanulni az elkövetett hibákból, feldolgozza-e a veszteséget, és el tudja-e kerülni a későbbiekben a hasonló veszélyhelyzeteket. Természetesen az is igaz, hogy a megelőzés, az előzetes felkészülés legalább annyira fontos része a kríziskezelésnek, mint az elhárítás. Kötöttünk-e idejében biztosítást? Betartottuk-e építkezéskor a legszigorúbb tűzvédelmi előírásokat? Bezárjuk-e a lakásajtót, amikor csak leszaladunk a sarki zöldségeshez? Tele tankkal, ellenőrzött műszaki állapotban van-e a gépkocsink, amellyel külföldi útra indulunk?

Csakúgy, mint a szervezeti krízisek esetében, a magánéletben is figyelünk a kedvezőtlen előjelekre. A dolgok általában nem előzmények nélkül fordulnak rosszra: egy szakí-

tással végződő kapcsolat is mutat észlelhető, figyelmeztető tendenciákat, amikor még dolgozni lehet a megmentésén, vagy csökkenteni az elválás okozta lelki károkat. A magánéletben bekövetkező kríziseket sem verjük nagydobra, és dolgozunk azon, hogy ne menjen híre a városban: nehézségeink támadtak odahaza. Ha a családban, a szélesebb rokonságban probléma adódik, szinte automatikusan kirajzolódik, kik irányítják majd az eseményeket, magától értetődően áll fel a válságcsapat, a döntéshozatali team, akik egyébként a mögöttük álló családtagok érdekeit is képviselik, ugyanúgy, ahogy egy szervezeti krízis megoldásán dolgozó krízisteam esetében is történik. Egy párkapcsolati válság során is oda kell figyelnünk, milyen szavakat, kifejezéseket használunk, „vágunk egymás fejéhez”, nehogy a meggondolatlanság helyrehozhatatlan károkat okozzon. Szükség esetén a bocsánatkérésre és a károk helyreállítására is gondolnunk kell, hogy a (meg)sértettek kárpótlást, együttérzést kapjanak.

A magánéleti és a szervezeti krízis tehát mind felbukknásában, mind pedig kezelésében meglepően közel áll egymáshoz, sokat profitálhatunk hát az egyik területen szerzett tapasztalatainkból a másik szintéren is, ezért az egyes témák tárgyalása során a Mindennapi kríziseinkben a magánéleti vonatkozásokra is kitérünk.