

KOMMUNIKÁCIÓS LEHETŐSÉGEK VÁLSÁGOS HELYZETEK BEN

Válság bárhol és bármikor bekövetkezhet, s ha elkerülésük lehetetlen is, kezelésükre, káros hatásaik csökkentésére mindent meg kell tennünk. E folyamat kitüntetett elemeit a válságmegelőzés és -kezelés általános kommunikációs feltételei és teendői alkotják. Ismertetésükön túlmenően a tanulmány főbb mondanivalóját mind a válság idejére, mind az azt követő időre vonatkozó tudatos szemlélet- és eljárás mód kialakítása és érvényre juttatása képezi.

Válságok és súlyos kritikák események minden vállalatot, intézményt és társadalmi csoportot sújthatnak, függetlenül méretüktől, profiljuktól és területi elhelyezkedésüktől. A menedzsment és a kommunikáció szakemberei számára ilyenkor egyértelmű főszabályként fogalmazható meg: bármi történhet.

A legjobban felkészült szervezet is csak akkor kerülheti el a krízisszerű meglepetések veszélyeit, ha „egyik szemét mindig nyitva tartja” és a napi életben előre nem látható, rendszerint nem feltételezhető események irányába is figyel. Súlyos baleset, természeti csapás, nagyméretű sztrájk, pénzügyi visszaesés idején a PR szakembereinek mindig szoros kapcsolatban, „kéz a kézben” kell fellépniük a menedzsmenttel és a többi érintettekkel. Így előre jelezhetik: mi válhat még rosszabbá és miként lehet kialakítani hatékony információs és egyéb kapcsolati eszközöket a válságos változások káros hatásainak csökkentésére. Mindez elméletben és gyakorlatban azt tükrözi, hogy a kommunikáció a válságmenedzselés részeként a PR kialakulóban levő legújabb szakiránya és érdekes, újszerű kihívásokat képvisel. A viszonylag nagy méretű és kiváló minőségű válságkommunikáció és válságkezelés idejében készítheti fel a gazdasági szereplőket arra, hogy gyorsan és felelősségteljesen reagálhassanak a válságok bekövetkezésé-
sekor.

A szó igazi értelmében a válságkommunikáció a jó üzletmenet, a sikeres vállalkozói, kormányzati, társadalmi és egyéb természetű tevékenységek fontos területévé vált napjainkban.

Hosszú időn keresztül a közvéleményben a különféle válságokról gyakran az a felfogás érvényesült, hogy ilyenkor az érintett szervezetek mozgósítják az ilyen speciális helyzetekre felkészült szakembereiket, akik szakmájuk fortélyaisával, mint valami varázspálcával el tudják oszlatni a valóságot álcázó ködöt, mesterséges füstöt. Sőt olyanná tudják tenni a krízis időszakokat, hogy később azt örökre elfelejtik és úgy tekintik, mintha sohasem fordult volna elő. Ezzel – úgy véljük – meglehetősen rossz hírbe keverik a médiát, a PR szakembere-

inek tevékenységeit és teljesen félreértelmezik a kommunikáció válságbeli lehetőségeit. Nem erőltetett az összehasonlítás olyan filmekkel vagy regényekkel, amelyekben gengszterek „szócsöveként” ügyvédek hivatásuk elveit megsértve szerepelnek.

Természetesen az említett álláspont nem volt általános. Igaz, „kezelhető” válságok sem voltak igazán gyakoriak a modern üzleti és kormányzati életben. Ismereteink szerint a PR szakemberek először csaknem kilenc évtizeddel ezelőtt, 1906-ban az USA-ban egy nagy vasúti társaság csődjének válságmenedzselő folyamataiban hasznosították tudatos szervezettséggel kommunikációs lehetőségeiket és eszköztárukat. A válság elindítója súlyos vasúti szerencsétlenségek ismétlődése volt. Ekkor a média és a PR szakemberei határozottan léptek fel avégett, hogy a tények megismerése, információs összegyűjtése céljából bejuthassanak az üléstermekbe és a szerencsétlenségek helyszíneit felkereshessék. Elérték, hogy meglehetősen pontos, részletes, valószínű beszámolók születhessenek a rémhírek, hallomások, pontatlanságok helyett. A korábbi hasonló esetekre ez utóbbiak ugyanis meglehetősen jellemzőek voltak.

A válságkezelés általános kommunikációs mozzanatai

Napjainkban a válságok kezelése és a válságkommunikáció sok hasonló elemet tartalmaz és több tekintetben is egyező szemléletet érvényesít a szakirodalomban említett legelső helyzetekhez képest. Ma már a kommunikáció és a PR szakemberei nemcsak a múltból merítik a válság kezelésének és általában a válságok idején adódó feladataik megoldásának lehetőségeit és eszközeit. Sokkal inkább új módszereket keresnek és megfelelő önállósággal, céltudatosan lépnek fel, amikor a magát a menedzsmentet is zavarba hozó válságos események váratlanul előfordulnak.

A vegyi, a nukleáris, az elektronikus és a terrorizmussal kapcsolatos, sőt a gazdaság, a társadalom, a kormányzat tevékenységeire válságosan ható bizonytalan-

ságok és kockázatok miatt nem elegendő csupán általánosságban óvatosnak lenni és a lehető leggyakoribb, illetve a legsúlyosabb veszélyekre figyelmet fordítani. A korszerű felfogású PR szakember számot vett a ma még valószínűtlen események sok fajtájával is és felkészül arra, hogy szervezeten lépjen a tettek, a szakszerű cselekvés mezejére, mielőtt a „vészcsengő” megszólal. Az idealizmustól és sematizmustól magát távol tartó realisztikus szemléletű PR kommunikációközpontú sajátos tevékenysége a válságjelenségek megelőzése, a felkészülés és az átfogó intézkedések előzetes kidolgozása. Mindez érthetően nem szűkülhet le sajtókonferenciák sorozatára.

Lényeges és időszzerű tehát, hogy a PR a napjainkban mind gyakrabban előforduló válságos helyzetekkel rendszeresen foglalkozzék, a válsághelyzetek menedzselésében aktívan részt vegyen – főképpen a sajátos kommunikációs feladatok megfogalmazásával és megoldásával.

A válságok idejére a PR tervezést végez különféle, köztük előre nem jelzett, előre nem megjósolható eseményekkel való foglalkozásra a kommunikációs lehetőségek tükrében. Ugyanakkor támszkodni lehet annak ismeretére, illetve előrejelzésre, hogy vajon egy adott szervezeten belül és vele szoros kapcsolatban mi válhat működőképtelenné, illetve rosszabbá. Gyakran ezt két lista összeállításával végzik el. Az egyik olyan szerencsétlenségekkel, illetve válságos helyzetekkel foglalkozik, amelyek az adott szervezet jellegéhez szorosan kapcsolódva következhetnek be. A másik lista pedig a sokkal inkább valószínűtlen olyan válságjelenségeket tartalmazza, amelyek talán igen-igen nagy időközökben fordulhatnak elő.

A szakirodalom feltételezések összeállításával szemlélteti a válságok e két csoportját. Az előzőt „lehetőségek válságok” elnevezéssel illetve és a jól ismert „BIG BEN” londoni harangtorony példáján szemlélteti:

• **A lehetséges,** mondhatjuk: valószínűsíthető, felkészülést igénylő válságok jegyzéke:

- villámcsapások okozta kár, illetve megsemmisülés,
- repülőgép lezuhanása, pontosabban valamilyen objektumra való ráesése miatti károsodás, illetve megsemmisülés,
- terroristák robbantó akciója,
- a Parlament épületének összeomlása,
- a folyó okozta árvíz hatására történő megsemmisülés,
- háborús időszakban bomba- vagy rakétatalálat pusztítása,
- a világhírű és gondosan karbantartott óra megállása vagy valamely „fanatikus” személy által okozott zavarkeltés az óramutatók működésében,
- a működés megbénítása valamilyen festékkel, vagy más kenőanyaggal való bemazolással, illetve zászoló vagy más tárgy ráakasztásával,
- az óra szétesése,
- az óra működésének megbénulása madarak özönének a szerkezetbe való bejutása miatt.

• Az ún. **lehetetlen,** más szóval: valószínűtlen, ma már alig-alig elképzelhető válságok az említett csodálatos létesítménnyel, a BIG BEN-nel kapcsolatban a következő összeállítást alkották:

- hamisított papírokkal egyes személyek elmozdíthatják, amint annak idején a korábbi London Híddal történt,

- tüntetők, vagy más fanatikusok elfoglalhatják,
- valamilyen elektromos vagy más természetű eszközzel az időjelző mechanizmust eltorzítják,

- valamilyen vezető személy vagy szervezet (miniszterelnök-asszonyt és a BBC-t említi konkrétan a szakirodalom) javaslatot tehet abból a célból, hogy illetéket rójanak ki a világhírű BIG BEN harang hangjának reprodukálására,

- ki van téve az elpusztulás veszélyének különféle terrorszervezetek és akár még a börtönbüntetésüket le nem töltött bűnözők részéről,

- egy emberrabló beviheti áldozatát az óra kamrárszébe,

- a törvényhozás elrendelheti, hogy a harang ne szóljon a továbbiakban.

Természetesen különféle módon lehet összeállítani az előbbihez hasonló veszélylistákat. Megfelelő eljárás erre új típusú véletlen szerencsétlenségek előfordulásáról megalapozott újságközlemények kivágása és összegyűjtése, naprakészre történő kiegészítése.

Ma már jól megfigyelhető, hogy egyre inkább finomodnak a válságkommunikáció jellemző módszerei és eljárásai. Gyorsan növekszik a száma azoknak a vállalatoknak és egyéb szervezeteknek, amelyek válságkommunikációs programokat készítenek. A vasúti és a repülő társaságok évek óta előkészítik a súlyos balesetekre való hatékony reagálásokat. Minden számottevő iparágban vannak már olyan cégek, amelyek kidolgoztak kommunikációs tervváltozatokat a potenciális szerencsétlenségek bekövetkezésekor követendő eljárásokra és mozgósítható kapacitásokra. A válságkommunikációs program erőfeszítései minimalizálni igyekeznek a szerencsétlenségek hatásait, és minden érintettben pontosan tudatosítják, hogy mi a teendő válságok megjelenésekor. Ily módon a különféle improvizációk és sejtésekre épülő tevékenységek köre egyre inkább szűkül.

A szakirodalom szerint az egyik legnagyobb vegyi vállalat az USA-ban egy 1985-ben bekövetkezett vegyi robbanás után példájává vált világszerte a legnagyobb méretű vállalatoknak arra, hogy az esetleges bekövetkező válságok idején szükségessé váló teendők elvégzésére milyen részletes tervezeteket dolgozzanak ki. Az ilyen válságmenedzselés főbb alkotó elemeként tartalmazza a jó előre való felkészülést, vagyis annak ismeretét, hogy kit kell értesíteni, és kivel kell kapcsolatba lépni válság idején. Azt is, hogy ilyenkor milyen „gombokat kell megnyomni”. Egyidejűleg él a remény persze arra, hogy ilyen tervek a válságban sohasem lesz teljes egészükben szükség. Igyekeznek tehát lehetőleg mindent megtenni általában a válságok, főképpen a súlyos válságok megelőzésére. Semmilyen szervezet nem érezheti magát immunisnak olyan események bekövetkeztével szemben, amelyek felkeltik a közvélemény érdeklődését, hatással vannak alapvető vevőkörére (ha vállalatról van szó), a megfelelő körzet választóira (ha országos vagy helyi politikáról van szó) és egyidejűleg váltanak ki érzésbeli reagálásokat, emóciókat, esetleg szervezett társadalmi megmozdulásokat. Mindezek lehetnek az adott szervezet számára kedvezőtlen irányzatúak, károsak, igen gyakran helyrehozhatatlanul súlyos veszteségek forrásai és hordozói. Többféle hatást válthatnak ki az olyan problémák, mint pl. káros vegyi anyag szétfolyása, súlyos pénzügyi szabálytalanság, valamely termék minőségi kifogások miatti vissza-

hívása, gyártásának felfüggesztése vagy egy adott termék vásárlói bojkottja. Mindezekből igen jelentős kommunikációs igények adódnak már a felsorolt jelenségeket megelőzően, majd a jelenségek érvényesülésének folyamán, és később, miután a kritikus jelenségek elmúltak, a válságos helyzet megszűnt.

A válságkommunikáció tervezési folyamataiban a tervező gárdának – némi egyszerűsítéssel – három rövid összefoglaló kérdést kell feltennie:

– a válság bekövetkezése előtt: „Mit (tehetünk), ha...?” Körvonalazni kell a megfelelő reagálás logikáját mindenféle előre nem látott eseményre az adott szakmai körben.

– amikor a válság már bekövetkezett: „Mit (cselekedjünk) most...?” Előre kell haladni a tervben előirányzott lépések megtételében. Ha nem készültek megfelelő tervek, akkor az adott szervezetnek kívülről kell azonnal hozni válsággal foglalkozó, ahhoz értő szakembereket.

– miután a válságot jelentő probléma megoldódott: „Mit tegyünk ezután...?” Ekkor ki kell dolgozni a teendőket azért, hogy helyre állítsák az érintettek bizalmát, és igyekezzenek új személyeket, szervezeteket megnyerni intézményük részére.

Az eredményes válságmegelőzés kommunikációs feltételei és főbb teendői

A válságkommunikációs programok kialakításakor három fő területre kell összpontosítani a figyelmet és a munkát:

a) Előrelátó menedzsment

Valamely szervezet vezetőségének a feladata és a felelőssége, hogy ismerje működési területét, a kockázati tényezőket és azt is, hogy miként lehet gyorsan és hatékonyan kommunikálni az adott szervezeten belüli és kívüli véleményt alakító kulcsfontosságú személyekkel, csoportokkal, szervezetekkel. A menedzsmentnek előre kell néznie, feltételezni bizonyos helyzeteket és tervek készíteni kedvezőtlen eseményeket követő reakciókra, ki kell jelölnie az ilyenkor megoldandó feladatokért, sajátos teendőikért felelős személyeket.

b) Profeszionalista kommunikációs tevékenység

Válságok idején az információs folyamatban lehetőleg ne forduljanak elő súlyos hibák, nagy tévedések. A menedzsmentnek is és az adott szervezet kommunikációját végző képzett szakembereknek, szervezeteknek is helytálló információkra van szükségük az előző cél eléréséhez. A PR szakembereinek fontos teendője, hogy összerakják és megszervezzék a különféle információk kezelését és kommunikációs célú rendezését, érthető közzétételét. Az eredményes válságkommunikációs terv kialakításához az adott szervezet PR gárdájának a menedzsmenthez szükségképpen közel kell dolgoznia, a közvetlen kapcsolatteremtés mindig szükséges lehet számukra. Kapcsolatban kell lenniük továbbá azokkal a szakemberekkel is, akik alaposan ismerik a kialakult nehézségeket, a megoldandó feladatokat, mindenekelőtt részleteiben magát a kritikus helyzetet. Mihelyt a PR szakemberek elemzik a menedzsment értékesítését a kockázati tényezőkről, azonnal kidolgozhatják a szinte percről-percre változó fejleményeket átfogó tájékoztató lépések mechanizmusát.

c) Jól felkészült kommunikációs tanács és előkészített tanácskozások

A válság nem tekinthető a megfelelő tapasztalatot nélkülözők gyakorló területének és tanulási, betanulási alkalmainak. Az emóciók is és a menedzsment részéről érvényesülő nyomások is gyorsan eszkalálódhatnak és rohamosan terjedhetnek válságok idején. Ezért legtöbbször specializált kommunikációs tanácsadó szervek segíthetik széles körű tapasztalataikkal és objektív szemléletmódjukkal a válság gyors kezelését, a felhasznált erőforrások mozgósítását és az elkerülhetetlen károkkal való törődést. Az e feladatokra szakosodott organizációk hivatásszerűen foglalkoznak válságba került szervezetekkel, erővel és módszertani ismeretekkel töltik fel ügyfeleik válságkezelő dolgozóit és fokozhatják még a legjobban felkészült „házon belüli” kommunikációs szakemberek munkájának kedvező hatását. Természetesen az utóbbiakkal a lehető legszorosabb együttműködésben dolgoznak, igen gyakran nagyon jól szervezett szűk és nyilvános tanácskozásokat, tájékoztatókat rendeznek.

Szemléleti módok és eljárások a válság folyamán

Bármilyen jól kidolgozott legyen is egy terv vagy akár valamely gyakorlatban is kipróbált reagálási rendszer, egyetlen hatékonyan minősíthető válságkezelő program sem teljesülhet változatlanul és maradéktalanul. Hiszen a gyakorlat sokszínűsége miatt az ilyen programok nem lehetnek tökéletesek. Nincsen olyan szervezet, amely mindenféle veszélyes helyzetre teljesen fel tudna készülni. Sok szervezet láthatólag nem is visel olyan kockázatot, amely kívül terjedne saját organizációja körén és érintené a társadalom nagyobb csoportjait. Mégis valamennyi szervezetet érhet súlyos szerencsétlenség és válság. Mindegyikben jogos tehát az a kérdés, amit röviden így fogalmazhatunk: „Most mit...?”, vagyis mi a teendő válságos helyzetekben. A kérdés már maga is arra utal, hogy meglehetősen részletes eljárásokat kell kidolgozni és ezeket rendszeresen, szigorúan kell érvényesíteni, bármilyen természetű szerencsétlen, válságos esemény áll is elő.

Mérlegelések és cselekvések

A válság kitörésekor a következő mérlegeléseknek és cselekvéseknek kell mindig érvényesülniük:

– Fel kell ismerni, hogy válság-jellegű problematikum helyzet állt elő. Gyakran ez, valamint ennek tudatos közlése a legnehezebb lépés. A lehetséges következmények felméréséhez érzékenynek kell lenni a közvélemény iránt és a jövőre kell gondolni, jó néhány területen éppen erre kell összpontosítani. A menedzsmentnek képesnek kell lenni az ügyek kézbe vételére, arra, hogy gyorsan irányítsa a szervezetet a nehéz időszakon át, felismerve azt, hogy a szervezet elég hosszú ideig a közvélemény figyelmének középpontjában, éles megvilágításban marad. A menedzsment és a közvélemény számára a hatékony kommunikáció lehet az az eszköz, amely megközelíti a felismerés és nyilvános elismerés kulcsfontosságú lépésének megtételét.

– A tények összegyűjtése. Ez mindenképpen szükséges ahhoz, hogy a közvéleményt azonnal tájékoztassák és érzékeltessék vele, hogy a válsággal az adott szervezet felelőssége tudatában foglalkozik és a lényeges információkat napvilágra hozza. E vitathatatlanul logikus álláspont ellenére igen gyakran a szerencsétlenségek, az éles konfliktusok és a szégyenletes botrányok idején előfordulhat és felismerhető lehet a hajlam a tények vagy a tények egy részének eltitkolására, eltakarására. Vagy ami még ennél is rosszabb, gyorsan kiadnak különféle cáfolatokat mielőtt valamennyi igazán lényeges ténnyel maga a menedzsmint, az illetékes vezeték megismerkedne. A legjobb megoldás ilyenkor azonnal összegyűjteni a hozzáférhető tényeket és megnyitni a közvéleményt alakító kommunikációs csatornákat. Sohasem álljon meg a tájékoztatás és a PR szakembere az általa ismert tényeknél, amíg beszerezhet még nem ismeretes, a már tudottnál több, ellenőrzött információt. Csupán a kritikus helyzet teljes nagyságának felmérése után vonhatók le és tehetők a megfelelő tanulságok és következtetések.

– Az összes mobilizálható forrásokat vegyék igénybe a kialakult válságjelenségek megszüntetése céljából. A válság jó irányba való terelése és megfelelő kezelése céljából a menedzsmintnek jól kell ismernie erőforrásait, és azok lehető leghatékonyabb, leginkább célravezető használati módját. A menedzsmintnek tájékozottnak kell lennie a veszélyes időkre készített kommunikációs terv teljesítéséről, a tervben felelős feladattal felruházott személyek szerepéről és munkájáról, valamint a kívülről igénybe vett segítők várható teljesítményéről és kapacitásáról. Magasabb szintű vezetőknek a válságba került szervezetben belül szorosan célszerű együttműködni a kommunikációs gárdát is képviselő tanáccsal, és ismerniük kell véleményüket, mielőtt megfelelő döntéseket hoznak.

– Mozgásban kell tartani a nyitott információk folyamatot, mihelyt az eseménysorozat az érintett szervezet szakemberei számára ismertté válik. A válságos helyzetű foglalkozó média gyakran lép fel sürgősen, gyors válaszokat igényel és sokszor él nyugtalanító, egyszerűen a válságkezelést gátló kérdésekkel. Az érintett szervezetek szakemberei számára nagy a kísértés, hogy személyes érzések, különféle teóriák vagy feltevések alapján reagáljanak ilyenkor, ami nem vezet jóra.

– Minél több információ összegyűjtése. A menedzsmint minél alaposabb elemző értékelése szolgálhat alapul a médiával való eredményes együttműködésre, az információknak a többi kulcsfontosságú csoportokkal való megosztására és a válság okozta problémák hatékony megoldását szolgáló intézkedéssorozat reális megértésére.

– A válságos helyzetről való tájékoztatás kereteinek kialakítása. Döntő fontosságú, hogy a válság által érintett szervezet visszanyerje saját dolgozóinak és környezetének hitét a további felelősségteljes működéshez. E célból a média, valamint több fontos organizáció és ügyfélcsoport folyamatos információkat igényelhet mind azokról a fejleményekről, amelyek a válság idején végbemennek. De azokról a teendőkről is, amelyek a válság befejezésekor kezdődtek el. Hosszabb távlatban a válságba került szervezet számára az az igazán jó, ha kezdettől fogva figyelemmel kísérik minden velük kapcsolatos publikációt, hozzáigazítják a saját részükről

adott információkat a meglévő és változóan alakuló külső és belső feltételeikhez. A szervezetről alkotott képnek, arculatnak a helyreállítása legtöbbször az első nyilvánosságú szánt bejelentéssel és beszámolóval kezdődhet magáról a végbement válságról. Az előzmények igazi feltárásának a fontosságát és értékét ebből a szempontból sem lehet túlbecsülni.

A „Most mit?“ periódusának jellemzői egy ellenőrző lista tükrében

Noha az ismert válságkommunikációs tervek egymástól több területen eltérnek, mégis felismerhető és jellemezhető néhány közös vonásuk. Ezek összegzése az e területen dolgozó szervezetek és személyek több éves munkatapasztalataira épülhet. Tapasztalt szakemberek összeállítottak egy ellenőrző lista jellegű követelményrendszert, amely segíthet a mélyreható szerencsétlenségekre és a különféle válságokra való felkészülési terv elkészítésében. Ez az összeállítás a már említett összeállítás „Most mit...?“ kérdésköréből indul ki és a kérdések, a rájuk adott, illetve adható válaszok a következő ajánlások megfogalmazásához vezetnek a szakértői jegyzékben:

a) A válsággal sújtott szervezet *kommunikációval foglalkozó szakembergárdáját és részlegeit a válság kialakulásáról azonnal riasztani kell!* A szervezet kialakított kommunikációs csatornáit, szorosan igazodva a menedzsminthez, megismerkedhetnek az összes feltárási eseményrészlettel és ez már közvetlenül segítheti a főbb döntésekhez tanácsokat adó tapasztaltabb, magasabb szintű vezetőket. Az ilyen természetű információk a következőket foglalják magukban:

– Hogyan, mikor és hol kezdődtek igazában a válságnak minősülő problémák?

– Milyen pénzügyi, törvényi és humánreláció-beli szempontokat kell mérlegelni?

– Az adott rövid időszakban milyen folyamatok vannak kialakulóban és milyen folyamatok kibontakozására lehet még számítani?

– Szükség van-e külső szakértői szervezetnek segítőként történő bevonására?

– Vannak-e jelentősebb sérülések és halálesetek? Ki a felelős azért, hogy az érintett szervezetekkel és családokkal információs kapcsolatokat tartsanak fenn?

– Mikor lehet arra számítani, hogy a helyzetet világosan át lehet tekinteni? Milyen kiegészítő információra és segítségre van szükség?

– Mikor áll rendelkezésre újabb, kiegészítő jellegű tényszerű ismeret?

b) A *veszélyriasztó eljárás kialakítása*. A részlegvezetőket, az üzemi menedzsereket és a felügyeletet végzőket ki kell képezni a hirtelen válságos események bejelentésének megfelelő módjaira, a szükséges információk eljuttatására az adott szervezet kommunikációs osztályához. Az itt említett személyeket fel kell világosítani arról, hogy ne nyilatkozzanak a egész szervezet nevében, kivételként említhető meg az, amikor határozottan és közvetlenül ezt a feladatot kapják.

c) *Központi szóvivő személy kijelölése*. A telefonközpontok kezelőinek és valamennyi alkalmazottnak tudnia kell, hogy kik azok, akik megfelelő információkkal és

kérdésekkel fordulnak az adott intézmény kommunikációs osztályához. Segíteniük kell az utóbbit abban, hogy közléseik elérjék a kijelölt szövívőt, akinek a kommunikálандó anyagról teljes körű ismerettel és alapos megérteéssel kell rendelkeznie.

d) *A tények tárgyilagosa meghatározása.* Az adott intézmény kommunikációs szakembereinek és az adott esetben megbízott alkalmazottaknak a krízis helyszínén célszerű tanácskoznuk és meg kell határozniuk a vitahatatlan tényeket, elő kell készíteniük egy rövid nyilatkozatot, és informálniuk kell a médiát.

e) *Sajtótájékoztató helyszínének céltudatos kijelölése.* A válságjellegű esemény helyszínére megérkező médiaképviselőket valamilyen előre kijelölt biztos helyre kell irányítani, ahol megismerkedhetnek a helyzettel és folyamatosan tájékoztatást kapnak a bekövetkezett fejleményekről.

f) *Kommunikációs segítségről való gondoskodás a média részére.* A médiumokat képviselő személyek munkáját segíteni kell a válságos helyzetbe került szervezetek gépirókkal, telefonokkal, és válságkommunikációs célra felkészített asszisztensekkel.

g) *A kibocsátott információk feljegyzése:* a kapott kérdések nyomon követése. A kommunikációs szakembergárda egyik tagja felelőssé teendő azért, hogy kísérgnyomon minden egyes érintett szervezettől kiinduló közlemény tartalmát és időpontját; jegyezze fel azt is, hogy milyen kérdések érkeztek és ki válaszolta meg azokat.

h) *Ne tegyenek közzé még nyers állapotban levő információkat.* Az információk legyenek „érettek“, megfelelőképpen ellenőrzöttek mielőtt közzé teszik. A válságos helyzetek előidézésében vétkesnek minősülhet személyek neveit például nem szabad a médiák tudomására hozni mindaddig, amíg a családjuk nem kapott értesítést a menedzsment valamelyik tagjától. Hasonlóképpen nem szabad eleve minimálisnak feltüntetni valamely válság-jellegű esemény hatásait. Nem csupán érzékenynek kell lenni és megértést kell tanúsítani, hanem tudatosan el kell kerülni a törvényekkel szemben álló helyzetek kialakulását, ami az alternatív megoldások valamelyikével ellenkező eljárás esetén előfordulhat.

i) *Ne bocsátkozzanak spekulációkba.* A válságos eseményt előidézö okok akkor lesznek nyilvánvalóvá, amikor már elegendő tény válik ismertté; bízzák a szakértökre (rendörség, tűzoltóság stb.) annak világos meghatározását, hogy mi is történt valójában. A spekulatív magyarázkodások arra vezetnek, hogy a média képviselői visszamennek az érintettekhez, újra kérdéseket tesznek fel a történetekről és a róluk közölt tájékoztatósokról.

j) *A téves információk kiigazítása.* A médiának a válságba jutott szervezeten és kapcsolatain kívül más információs forrásai is vannak. Ilyenek pl. a rendörség, a tűzoltóság, a helyszíni tanúk. Minden lehetséges közlemény és interjú utaljon arra, hogy korrigálja az esetleges félreértéseket és félremagyarázásokat, vagyis gondoskodik a tények nyilvánosságra hozataláról.

k) *A tényeket rögzítő fotózással foglalkozó csoportok irányítása.* Fényképekkel és grafikus formában is célszerű bemutatni a megtörténtekeket. Jó előre átgondolva kell irányítani és segíteni a fényképek készítőit, hogy elke-rülhetö legyen a megtörtént események félremagya-rázása.

l) *Biztosítani kell a tájékoztató közlések folyamatosságát.* A naprakész médiamunka gyakran lehetséges, de csak akkor, amikor van valami igazi mondanivaló. Ezért csakis pontos tájékoztatást célszerű adni, ilyen természetű információkat kell kibocsátani, és azonnal korrigálni kell a korábban közzétett információt, mihelyst annak hibás volta kiderül.

m) *Tegyük fel a kérdést: „legközelebb mit“?* és tervezék meg az információk válságos események utáni publikálását. Mihelyt a válság befejeződik, lehetővé válik a megtörtént események vitája. Az adott intézmény megfelelő részlegei bevonják a végbement események megvitatásába és értékelésébe a többi alkalmazottat, az érintett közigazgatási egységek lakóit stb. A teljes körű kommunikációs program a válság utáni fejleményekről is véleményalakító információkkal látja el az érdeklödö embereket és közösségeket.

A „legközelebb mit...? szakasza, vagyis ajánlható magatartás és teendő-sorozat a válságot követö időre

Nem lehet előre pontosan megmondani, hogy miként hat valamilyen válság vagy éles konfliktus egy adott szervezetre vagy társadalmi csoportra. Ugyanígy nem tudható pontosan a kialakuló válságproblémának és hatásainak az érvényesülési időtartama sem. Söt a tényleges válságesemények után sem lehet igazán következtetni arra, hogy milyen mélyreható és mennyi ideig tartó utóvizsgáldóságok szükségesegek, vagy milyen törvénykezési eljárások léphetnek életbe. A közzélemény még hosszú ideig emlékezetében tarthatja a válságokat és sok-sok új fejlemény, köztül véletlen esemény hatására élelken reagálhat a későbbiekben is. Mindezek miatt az eredményes válságmenedzselés részletesen foglalkozik a válságot követö folyamatokkal, főképpen azzal, hogy miként építhető újra az adott szervezet elismertsége (presztízse, arculata) a köztudatba.

Olykor a válságot idéző események az arra jól felkészült szervezeteknek kifejezetten jó akalmat adhatnak arra, hogy kedvezö hatásokat váltsanak ki a közzéleményben is, és a médiában is szervezett munkájukkal és hatékony intézkedéseikkel. Az előnyös arculat helyreállítási folyamata a leküzdött válságról szóló első nyilvános bejelentéssel kezdödhét. A viharos időszakban is már indokolt lehet feltenni a „legközelebb mit...? kérdést. Ez kulcsfontosságú mozzanat lehet késöbbs annak bizonyítására, hogy felelősségteljes akciók mentek végbe a megpröbáltatásszerű válság idején, ami ráirányította a menedzsment figyelmét a jövőbeni lehetőségekre.

A határozott öszinteség és a szókimondás kifejezett kötelesség a válságos helyzetekben, és a nyíltság hosszabb távon is jó hatást válthat ki.

Az is nagyon fontos, hogy a válsággal zavaros helyzetbe került szervezet maga tegye meg a kezdeményező lépéseket a közzéleménynek hírekkel való ellátása

céljából, és ne várja meg amíg közvetlenül kérdeznak. Az érintett szervezetek érvelhetnek a halasztás kívánatosságáról azzal, hogy még nem tudnak mindent igazán átfogó hírértékű bejelentések megadására. Ekkor azt a kockázatot vállalják, hogy a rémhírek terjedésének adnak tápot és kiteszik magukat a riporterek zavaróan ismétlődő telefonhívásainak. A riporterek rendszerint nem várhatnak az általuk kívánt összes információk összegyűjtéséig, és ezért a válságba került szervezet menedzsmentjét zavart pozícióba találhatják ahelyett, hogy saját helyzetismeretük és véleményük alapján elfogadható önkéntes információkat adhatnának.

A válság kitörésétől kezdve az adott szervezetnek kommunikációs kapcsolatban kell lennie minden érintett csoporttal, amelynek körülményeire hatással van a kialakult esemény, ilyen társadalmi csoportok és intézmények pl. a fogyasztók, az eszközszállítók, a részvényesek, a hitelezők, az alkalmazottak, a különféle elemzéseket végzők, a szakmai intézmények, valamint a médiaszervezetek, a törvényhozó és a szabályozó területek. Mindezeket naprakészen célszerű tájékoztatni arról, hogy milyen fejlemények történnek a válság utáni időszakban is.

A presztízs és az előnyös arculat helyreállításának idején jó lehetőség alakulhat ki arra, hogy meggyőződjenek a válságot leküzdő szervezet erős pontjairól, növekvő vonzerejéről és kiterjedő, bővülő hatóköréről, pl. a szomszédos földrajzi területekre. Előfordulhat pl., hogy korábban pesszimista független elemzők kedvezőbb véleményt alakítanak ki arról a szervezetről, amely a válságot – egyebek közt sikeres kommunikációval és PR politikával – hatékonyan menedzselte és a válság utáni intézkedésekkel számottevően erősítette pozícióját, jobbá tette perspektíváját, vonzóbbá formálta kilátásait.

Tanulságok néhány nagyméretű válság lefolyásából

Az USA-ban igazán nagy méretű válságok tanulságainak szakszerű feldolgozásában kivételesen nagy jelentőséget tulajdonítottak a helyzetfelmérési, diagnosztizálási teendők elvégzésének. Köztük kiemelkedően fontos a *média szervező irányítása* (monitoring). Ez azt a célt szolgálhatja, hogy feltárja a nyilvánosságra került hamis információkat. Valamely hibás hír, téves állítás magában hordja újabb tévedések publikálásának lehetőségét.

A „hálózatkészítésnek” vagy „hálózat-kiépítésnek” nevezhető stratégiának az a lényege, hogy valamely szervezet ellenfeleihez vezető *hidakat épít fel* és hasonlóképpen jár el a szövetségnek tekintett érdekcsoport-

tokkal, kormányzati intézményekkel vagy politikusokkal kapcsolatban is. Az így érintett felek egymással e hídépítés eredményeképpen akár félúton találkozhatnak és ez elkerülheti a távolról való „üzengetéseket” éppen úgy, mint a teljes konfrontációkat, amelyek hozzájárulhatnak a válság elmélyüléséhez és terjeszkedéséhez. Az ellenfelekhez és a természetszerű szövetségesekhez vezető hidak építésének stratégiája különösen fontosnak bizonyult az USA-ban az energiaválság idején érvényesített kommunikációs eljárásokban.

A válságra való felkészülés legfontosabb területének igen sokan a *forogatókönyvkészítést* tartják.

A válságokat rendszerint ritkán lehet pontosan látni, aligha lehet jól megtervezni, a reagálások viszont jól rögzíthetők és alaposan értékelhetők. Az írásos feldolgozások elemzik a válságfolyamatok kialakulásának megállapítható okait, elhatárolható szakaszait és a kritikus helyzetbe hozott döntéseket, végül mérlegre tehetik a válságot követő intézkedéseket és hatásokat is. Rendszerint a jól kiválasztott és szakszerűen cselekvő szóvivő az, aki – élvezve a menedzsment és a válsággal kapcsolatos ügyekben legjáratosabb, tapasztalt szakemberek támogatását – a legfontosabb, gyakran egyedüli és egyszemélyes forrásként szolgálhat ahhoz, hogy valamely válságfolyamatra vonatkozó legfontosabb információkat beszerezzék, rendszerezék és hasznosítsák.

Tanulságos a PR-rel foglalkozó egyik korábbi NASA igazgató véleménye, amely a közismert úrbusz-szerencsétlenség miatti bírálatra hangzott el: „Mindenkinek szüksége van világos, friss eljárásokra, amelyek segítik a döntéshozatalt a válság eseményei közben, létezik egy határozott koncepció és annak megfelelően, az általa kijelölt úton kell végbemenniük az eseményeknek.” Nyilvánvalóan arra utalt ezzel, hogy a hivatkozott koncepció szerint nem volt elkerülhető az úrhajóbusz kipróbálása a program keretében.

Az idézett szavakat minden krízismenedzser és válságkommunikációs szakember, sőt az egész közvélemény figyelmébe ajánlhatjuk, hiszen *válság idején bármi megtörténhet!*

Felhasznált irodalom

Jeffkins, Frank: Public Relations techniques. Heinemann Professional Publishing Ltd., Oxford, 1989

Mindszenty, B. J.–Watson, T. A.–Koch, W. J.: No Surprise – The Crisis Communication Managemens System. Bedford House Publishing Co., Toronro, Canada, 1988

Regester, Michael: Crisis Management: How to turn a Crisis into an Opportunity. Century Hutchinson Ltd., London, Great Britain, 1987