

## Válságban a cég? Csak semmi pánik!

Hogyan lehet eredményesen kezelni a krízishelyzeteket egy vállalat életében

*„Szeretnénk minden körülmények között azt sugározni, hogy minden kontroll alatt van, mi irányítjuk a fejleményeket – ez még krízishelyzeten kívül is alapvető kommunikációs igényünk. Ha belegondolunk, számtalan apró összetevője lehet annak, hogy valakiről elhiggyük, kontroll alatt tartja a szituációt. Vannak természetesen „szoft” elemek, mint a magabiztos fellépés, higgadt kommunikáció. Másfelől hat ránk maga a tartalom is: amennyiben érthető és elfogadható magyarázatot, megnyugtató lépések megtételét ígérő kommunikációval találkozunk, elfogadjuk, hogy a megszólaló valóban tudja, mit csinál, mi lesz a következő lépés, hogyan és mikor hárítja el a problémát, más szóval: ura a helyzetnek.”* Erről is beszél interjúnkban Böhm Kornél kommunikációs szakértő, a Spindoc Kommunikációs Hálózat, az MPRSZ Kríziskommunikációs Tagozatának elnöke.



**Hogyan fogalmazzuk meg a sikeres kríziskommunikáció alapelveit? Egyáltalán milyen krízishelyzetek állhatnak elő egy vállalat életében?**

A krízishelyzeteket sokféleképpen szoktunk osztályozni, rangsorolni: akár a válság időtartama, lezajlási ideje szerint; akár az alapján, hogy hirtelen fellépő, úgynevezett kemény válságról, vagy például lopakodó, lassan előálló válsághelyzetről beszélünk. Osztályozhatjuk őket a veszély forrásai szerint is: nem mindegy, hogy természeti katasztrófáról vagy például technikai jellegű esemény okozta vészhelyzetről beszélünk. Ami mindenképpen közös ezekben, hogy olyan helyzet áll elő, amely a szervezet számára valamilyen működési zavart jelent, ezen túlmenően

en elszívja az energiát a napi működés elől, hiszen foglalkozni, törődni kell az új helyzettel. Természetesen megkülönböztethetjük a legsúlyosabb vészhelyzeteket, ezek azok, amelyek jelentős fenyegetést jelentenek emberéletre, emberi egészségre, vagy vagyontárgyakra, infrastruktúrára, míg vannak olyan krízishelyzetek is, amelyek „csak” a szervezet hírnevét, reputációját fenyegetik. Leggyakrabban persze azt láthatjuk, hogy ezek az ügýtípusok nem vegytisztán jönnek létre: ha egy természeti katasztrófa, vagy egy ipari baleset miatt egy logisztikai cég nem tudja teljesíteni a vállalásait, az kihat a reputációjára is. Kevésbé súlyos persze, ha mondjuk a cég diszpécser udvariatlan az ügyféllel és emiatt panasz érkezik a cégvezetéshez. A kettő között széles a paletta az ittasan balesetet okozó sofőrtől a lopáson kapott raktármunkásig. Ezek mindegyikét gyűjtőnéven kríziskommunikációs helyzetnek nevezhetjük. A kríziskommunikáció alapelve és célja, hogy az amúgy szinte elkerülhetetlen reputációs veszteséget mérsékelje, minimalizálja és segítsen abban, hogy a társadalmi kapcsolatok, az ügyfél- és partnerkapcsolatok minél hamarabb visszatérjenek a normális viszonyokhoz. Azt szoktuk mondani, hogy a reputáció – nagyon



kevés kivételtől eltekintve – nem áll vissza a krízis előtti szintre, de arra kell törekedni, hogy minél közelebb legyen az eredeti értékhez. Alapelve a minél gyorsabb információáramoltatás, az őszinte és hiteles beszámolás, és, amennyiben szükséges, az érintettek megkövetése, a hibákért való felelősségvállalás is. Fontos leszögezni: a kommunikáció nem előzheti meg a tényleges krízis elhárítását, tehát először az emberi életre, egészségre, vagyona fenyegető veszélyt kell elhárítani.

### **Véleménye szerint a kríziskommunikáció párbeszéd vagy kinyilatkoztatás?**

Nagy valószínűséggel elmondható, ha nem is minden esetben, de legtöbbször a krízisbe került szervezetnél áll rendelkezésre a legtöbb információ a krízist illetően. Ilyen értelemben az információszolgáltatás joga és kötelessége az érintett szervezetnél van, tőlük fogja várni a tájékoztatást a közvélemény – de a hatóság képviselői is. Való életből merített példa lehet, amennyiben egy szállítmány vagy raktárkészlet megsérül, és ennek következményeként vegyi anyag kerül a földre vagy a légtérbe, a szállítmányért felelős cég az egyetlen szereplő, amely pontos és gyors tájékoztatást tud adni a katasztrófavédelemnek az anyag tulajdonságairól, biztonságos kezelési módjáról. Ezen túlmenően viszont mindenképpen párbeszédről van szó: az érintettek („stakeholderek”) tájékoztatása, segítése, az együttműködés a hatóságokkal, a környék lakóival, közösségeivel, a civil szervezetekkel való folyamatos kommunikáció mind-mind diskurzust, párbeszédet jelent. Ide tartozik a társadalmi kapcsolatok ápolása és a helyi hatóságokkal való folyamatos kapcsolatépítés, ami nem csupán válsághelyzetben, de békeidőben is feladata minden, reputációjára odafigyelő szervezet számára.

### **Mi lehet annak a magyarázata, hogy adott cég menedzsmentje tudja, mit kell tenni az adott szituációban, de mégsem teszi meg?**

Mindig el kell mondani: egy-egy krízishelyzet valamennyi részletét mindig csak nagyon kevesen ismerik, ezért kívülállóként, a részletek teljes ismerete nélkül tartózkodni illik a sarkos értékeléstől. Általánosságban elmondható, hogy a krízismenedzsment egyfajta pszichológiai teherviselést is jelent, a krízis kipattanásakor

jellemző tünet a bénultság, a pánik, ami elodázhathatja az egyébként szükséges lépések megtételét. Természetesen előfordulhat, hogy egy menedzsment rosszul mérlegel, és mondjuk a forgalom, bevétel biztosítása érdekében nem hoz meg drasztikus intézkedéseket, de az ilyen felelőtlen viselkedés nemcsak visszaüthet, hanem elmarasztaló büntetőjogi következményeket is jelenthet. Gondolhatunk egy veszélyes, egészséget fenyegető csomagolás visszahívásának elmulasztására. A megúszásra játszás nem járható út, ahogy az angol mondja: „hope is not a strategy”, vagyis a reménykedés nem jelent stratégiát.

### **Milyen módszerekkel tudja kommunikálni a vállalat menedzsmentje krízishelyzetben a piac felé, hogy ura a helyzetnek?**

Szeretnénk minden körülmények között azt sugározni, hogy minden kontroll alatt van, mi irányítjuk a fejleményeket – ez még krízishelyzetben kívül is alapvető kommunikációs igényünk. Ha belegondolunk, számtalan apró összetevője lehet annak, hogy valakiről elhiggyük, kontroll alatt tartja a szituációt. Vannak természetesen „szoft” elemek, mint a magabiztos fellépés, a higgadt kommunikáció. Másfelől hat ránk maga a tartalom is: amennyiben érthető és elfogadható magyarázatot, megnyugtató lépések megtételét ígérő kommunikációval találkozunk, elfogadjuk, hogy a megszólaló valóban tudja, mit csinál, mi lesz a következő lépés, hogyan és mikor hárítja el a problémát, más szóval: ura a helyzetnek. Talán érdemes hozzátenni, itt is sokat számít az őszinteség, tehát ha vannak bizonytalan pontok a krízis elhárításában, akkor ezt jobb bevallani, semmint úgy tenni, mintha minden elkövetkező lépést halálbiztosan előre tudnánk. Alapszabály ugyanakkor: krízishelyzetben találgatni, esélyt latolgatni nem szabad, csak annyit mondjunk, amiben tényleg biztosak vagyunk.

### **A világháló jelentősen lerövidítette a vállalatok számára egy krízis kezelésére, illetve ennek kommunikációjára rendelkezésre álló reakcióidőt. Véleménye szerint ezzel a felgyorsulással a játékszabályok is megváltoztak?**

A szervezeteknek alkalmazkodniuk kell a megváltozó kommunikációs csatornákhöz, a változó sebességhez. Szeretném hinni, hogy a játékszabályok, vagyis



a szilárd alapelvek és alapszabályok nem változtak meg, de a módszerekhez alkalmazkodni kell. Ami biztosan változott: sokkal könnyebb egy szervezetet krízisbe sodorni, mint bármikor korábban. Akár egy Facebook-poszt vagy egy Tékozló Homár-panasz reputációsvesztés-lavinát indíthat el. A szervezetek helyesen teszik, ha alkalmazzák az azonnali monitorozást lehetővé tevő online eszközöket, illetve azt is, ha munkaerőt alkalmaznak a közösségi média figyelésére, alakítására, a kapcsolattartásra. De arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy a gyors kommunikáció, vagy akár a közösségi média egésze új lehetőségeket, esélyeket is jelent, az azonnali tájékoztatás, gyors ügyfélpanasz-kezelés lehetősége is adott, nem csak a krízis...

**Abban a legtöbb kommunikációs szakember egyetért, hogy egy komoly cégnek rendelkeznie kell krízistervvel. Tapasztalatai szerint a jelentősebb hazai vállalatok mekkora arányban rendelkeznek krízistervvel? Valójában mi az a cégméret, amelytől már javasolható ilyen terv kidolgozása-kidolgoztatása?**

Több felmérési eredményt is ismerek, ismerhetünk, ezek alapján vélelmezhető, hogy rendkívül szerény azon vállalkozások, szervezetek köre, ahol készült már kríziskommunikációs forgatókönyv. Ártani természetesen senkinek sem árt, ha készít ilyen anyagot. Nyilván, ahol nagyobb az esély bármilyen válság bekövetkezésére, ott megkerülhetetlen lenne a felkészülés. Ilyenek a sok munkavállalót foglalkoztató cégek, a nagy értékű áruval kereskedő, azt forgalmazó, előállító vállalkozások, vagy természetesen a sok ember életére befolyás-

sal lévő, vagy nagy ügyfélszámmal dolgozó szervezetek. Különösen kitett lehet az építőipar, a közlekedés, logisztika, gyártó üzemek. Alapigazság, hogy a kríziskommunikációs forgatókönyv úgysem fogja pontosan azt és úgy tartalmazni, ami és ahogyan bekövetkezik, de tartalmaz olyan sémákat, amely alapján az első óra, az első nap cselekvési sorrendjét meghatározza. Nem beszélve a kész sajtóközlemény-sablonokról, a riadólánc telefonszámairól, hivatalos szervek elérhetőségeiről. Amit muszáj elmondani: a kríziskommunikációs forgatókönyv, a krízisterv csak egy dokumentum, egy fájl a számítógépen, vagy egy porosodó dosszié a fiókban. Akkor van igazán haszna, ha évről évre előveszik, frissítik, és persze kríziskommunikációs tréning formájában legalább évente egyszer el is próbálják, akár külső szakemberek igénybe vételével. Ugyanis ha valaki nem készül fel a bajra, akkor az arra készül, hogy baj lesz.

**Hazánkban van-e olyan fórum, ahol a vállalatok kommunikációs szakemberei elsajátíthatják a sikeres kríziskommunikációhoz szükséges ismereteket?**

Javul a helyzet, de még messze nem lehet megnyugtató választ adni. Van már például a Metropolitan Egyetemen kríziskommunikációs szakirány, a téma előkerül a BME Médiatudományi tanszékén is, de a leghasznosabb továbbra is a külsős kríziskommunikációs tréningek, kríziskommunikációs szimulációs gyakorlatok igénybe vétele, valamint a kríziskommunikáció témájú workshopok, klubok látogatása. A külföldi szakirodalom is bőséges a témában, a hazai szakkönyvek száma egyelőre fájóan véges. 

