

Összegző tanulmány
a TÁMOP 6.1.2/11/2-2012-0002 kódszámú
„A fizikai aktivitás és a sport magyarországi
dimenzióinak feltárása”
c. projekt keretében végzett kutatás eredményeiről

"Innovatív és kreatív kommunikációs, média- és marketing tartalmak az egészségfejlesztést szolgáló fizikai aktivitás fokozásának szolgálatában" című felhívásához készült tanulmány

Kríziskommunikációs kézikönyv

Készítette:

Right Communication Kft.



Magyar Sportmenedzsment
Társaság



Magyar Sporttudományi
Társaság

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

1. Bevezetés

Az internet elterjedésének is köszönhetően a világ különböző eseményei könnyebben kerülnek fel a világhálóra, azaz, nagyobb valószínűséggel kapnak médiafelületet, mint korábban. A másik oldalról viszont az is igaz, hogy a figyelem jobban megoszlik és az adott közönség nem koncentrálódik annyira egy-egy témához, mint azelőtt, és ebből adódóan kevesebb embert fog elérni a velünk kapcsolatos hír. A szervezetek kommunikációs szakembereinek mindez azt jelenti, hogy a korábbinál kisebb súlyú ügyek is nagyobb figyelmet kaphatnak, ugyanakkor igazán nagy figyelemért jobban meg kell dolgozni.

Ezek a trendek kihívást és lehetőséget is jelentenek egyben. A egyre gyorsabban változó környezetben a szervezetek számára nagyobb az alkalmazkodási kényszer, amely során nem tudják kivédeni, hogy időnként ne kerüljenek krízishelyzetekbe. Sőt, ezek előfordulási gyakorisága valószínűbb, mint korábban. A krízis veszélyes lehet a szervezetek, érintettek számára, amennyiben nem kezelik időben és a krízist nem kíséri megfelelő kommunikáció. A gyorsabb és könnyebb információáramlás következtében tehát még inkább rákényszerülnek a szervezetek, hogy rugalmasan és időben tudjanak reagálni az adott, nem megszokott szituációhoz. Amennyiben a kezdeti kommunikációs tevékenység nem éri el a célját, a fregmentált média következtében már nehezebb elérni azt a tömeget, amely visszafordíthatja annak negatív következményeit.

A sport területén a krízisek kezelése kiemelt fontosságú. A sport érzelmekkel rendkívül átszőtt, média-vezérelt iparág, ahol a sportvezetők, sportszervezetek és egyéb sportintézmények állandóan ki vannak téve az intenzív és nyilvános érdeklődésnek, hiszen a rajongók minden információt és hírt fokozottan várnak. Ez igaz a sikerekre, a kudarcokra és a botrányokra egyaránt.

2. A krízis fogalmi meghatározása

A krízis definiálására számos kísérlet született, és ugyan egységes értelmezést nem sikerült kialakítani, láthatjuk ugyanakkor, hogy nagyon hasonló definíciók csak néhány hangsúlybeli eltérést mutatnak.

Ulmer és szerzőtársai szerint a krízis „egy különleges, nem várt és nem rutinszerű esemény vagy azok sorozata, amely magas szintű bizonytalanságot és fenyegetettséget hoz létre vagy amelyeket úgy észlelnek, hogy fenyegetettséget jelentenek a szervezet elsődleges céljaira” (Ulmer et al., 2007:7). Hasonlóan vélekedik Pearson and Clair (1998:60) is, akik szerint „a szervezeti krízis egy alacsony valószínűséggel bekövetkező, de nagy hatást kifejtő esemény, amely veszélyezteti a szervezet életképességét, amelyekre az okokkal és következményekkel, valamint a feloldás eszközeivel kapcsolatos bizonytalanság jellemező, akárcsak az a nézet, hogy döntéseket gyorsan kell meghozni”. Coombs (2007:2-3) szerint a „krízis egy előrejelezhetetlen esemény észlelése, amely a fontos érintettek elvárásait veszélyezteti és komoly hatással lehet a szervezet teljesítményére és negatív következményeket okozhat”, azaz, itt már megjelennek az érintettek is a szervezet mellett, illetve a szerző hangsúlyozza, hogy eltérés lehet az esemény súlyosságát illetően aközött, hogy mi a valós fenyegetettség, és mi az, amely a döntéshozók fejében jelenik csak meg.

Adkins (2010:97) ugyanakkor valamivel részletesebben értelmezi a fogalmat, miszerint a krízis „nem várt és nem előrejelezhető esemény, amelyet néhány eseménytípus idéz elő, fenyegeti a szervezet érintettjeinek elvárásainak teljesülését, nem rutinszerű követelmények elé állítja a szervezetet, amelyben bizonytalanságot hoz létre, negatív hatást gyakorol annak teljesítményére, potenciálisan negatív következményekhez vezethet, veszélyezteti a szervezet magasabb rendű céljait, károkat okoz vagy a szervezet vagy a környezete számára, amiért a krízisben érintett szervezet(ek)et fogják okolni”. Amíg a meghatározások többsége a szervezetre koncentrál, és annak szemszögéből értelmezi a krízist, addig Adkins is már megjeleníti az érintetteket és a szervezet környezetét. Ezt az irányt folytatja Falkenheimer and Heide (2010:514) is, akik egy általánosabb szintre emelik az involválódott szervezetek és folyamatok összességét, miszerint „a krízis azt jelenti, hogy egy rendszer normális rendje destabilizálódik, amely jelentős mértékű bizonytalanságot hoz létre és gyors beavatkozást kíván meg”.

Mindezt azért fontos kiemelni, mert az egészséges életmódot támogató és a sporttevékenységgel összefüggésben megjelenő folyamatok olyan komplex rendszer részei lehetnek, ahol számos eltérő érdekviszonnyal rendelkező szervezet alkot egy közös rendszert. A krízis értelmezhető a közöttük meglévő hálózati kapcsolatok felbomlásaként is, amely

külön-külön az egyes szervezeteket kevésbé érinti, de a rendszer egészét igen. Másik végpontként a krízis egyéni szinten is értelmezhető.

Érdekes szempont még, hogy a definíciók szinte mindegyike a negatív hatásokra hívja fel a figyelmet. Ulmer, Sellnow, és Seeger (2010) ugyan kiemelik, hogy nem minden negatív esemény válság, de kifejezetten pozitív folyamatokat kevésbé szokás válságként aposztrofálni. Egy szervezet nem várt sikere következtében bekövetkezett túlzottan gyors növekedés is okozhat válságot, amire reagálni kell. Az igaz, hogy ebben az esetben hosszabb távon ugyan, de megjelennek a negatív következmények, mint pl. a szervezeti koordináció szétesése az egyszemélyes vezetésről történő nem megfelelő átállás esetén. Összességében azonban nem feltétlenül jut a szervezet a kiinduló, növekedés előtti állapothoz képest negatívabb helyzetbe; inkább ilyen esetekben a potenciális előnyök elmaradásáról, mint negatív következményekről beszélhetünk.

A krízis kezelési módja szempontjából érdemes azonban rögzíteni azokat a pontokat, jellemzőket, amelyek a definíciókban megjelennek vagy többször is előfordulnak:

- nem várt, nem előrejelezhető esemény;
- nem feltétlenül egyszeri, lehet visszatérő;
- érinthet egyént, szervezete(ke)t, azok érintettjeit, környezetét vagy egy rendszert;
- bizonytalanságot idéz elő;
- észlelt, így a nem feltétlenül a valós állapot a fontos, hanem a döntéshozók megítélése;
- gyors beavatkozást igényel;
- nem megfelelő menedzselésük esetén általában negatív következményei lehetnek.

3. A krízis típusai

A krízis típusait is számtalan dimenzió mentén lehet csoportosítani. A leggyakoribb besorolások elsősorban az krízis időtávja, a kiváltó oka, a felelősség és a szándékosság kérdése alapján kerülnek kialakításra.

Parsons (1996) az időtáv tekintetében három esetet különböztet meg:

- a) *azonnali krízis*, ahol a krízis kialakulásának nincsenek előzetes jelei;

- b) *lassan erősödő krízis*, ami nem előrejelezhető, de megjelenése után van idő a reagálás módját átgondolni;
- c) *elhúzódó krízis*, amely akár évekig is eltarthat, így a krízissel való együttélésre kell berendezkedni, ezáltal a menedzselésének a szervezeti kereteit is így kell kialakítani.

Mitroff (2004) a krízis tartalma alapján hét különböző típust azonosít:

- 1) gazdasági (pl. kereslet drasztikus csökkenése, tőzsdei összeomlások, egy sportág iránti érdeklődése drasztikus visszaesése, imázsromlás például a labdarúgó mérkőzésekhez kötött futball huliganizmus miatt);
- 2) információs (pl. adatvesztés, hamis adatok);
- 3) fizikai (pl. felszerelések sérülése, gyári robbanás, autóversenyen történt baleset);
- 4) emberi erőforrás alapú (pl. létfontosságú munkatárs balesete, korrupció a sportfogadásban, doppingbotrány);
- 5) hírnevet érintő (pl. rágalmozás, pletykák);
- 6) pszichopata magatartás alapú (pl. terrorizmus, túszejtés, mérgezés akár sporteseményekkel összefüggésben);
- 7) természeti katasztrófák (pl. áradás, tornádó, heves vihar, amely tragédiát okoz egy sporteseményen).

Kríziscsoport	Krízistípus	Magyarázat
„Áldozat” klaszter	Természeti katasztrófa	Természeti események, amelyek kárt okoznak a sportszervezeteknek (pl. földrengés)
	Rémhír	Hamis és a sportszervezet számára romboló hatású információ terjedése
	Munkahelyi erőszak	Munkatársak bántalmazása más, jelenlegi vagy korábbi munkatársak által
	Termékhamisítás/-rongálás	Külső ügynök által a szervezetnek okozott kár (pl. pályák berendezésében szándékos károkozás)
„Véletlen” klaszter	Technikai hibából adódó baleset	A technológia vagy a berendezések meghibásodása által okozott balesetek
	Technikai hibából adódó sérülés a	A technológia vagy a berendezések meghibásodása által okozott rendezvény

	termékekben/szolgáltatásban	(vagy más szolgáltatás) lemondások, illetve termékek esetében termékvisszahívás történik
„Megelőzendő” klaszter	Emberi mulasztásból adódó baleset	Emberi mulasztásból adódóan baleset történik
	Emberi mulasztásból adódó kár	Emberi mulasztásból adódóan a rendezvény (vagy más szolgáltatás) lemondásra kerül, illetve termékek esetében termékvisszahívás történik
	Szervezeti vétség, sérülés nélkül	Az érintettek becsapása fizikai sérülés nélkül, doppingbotrány
	Szervezeti vétség nem megfelelő menedzsment tevékenység következtében	Szabályok, törvények áthágása
	Sérüléssel járó szervezeti vétség	A menedzsment kockázatnak tesz ki az érintetteket, akik körében sérülés történik

1. táblázat. Krízistípusok (forrás: Coombs, 2007)

A sport területén tipikusan krízishelyzetek alakulhatnak ki munkaügyi viták, stadionokhoz kapcsolódó kérdések, a szervezettel vagy annak munkatársaival összefüggő büntetőeljárások, és balesetek kapcsán. A következőekben a krízismenedzsment szakaszait és jellemzőit mutatjuk be először általánosságban, majd példák segítségével.

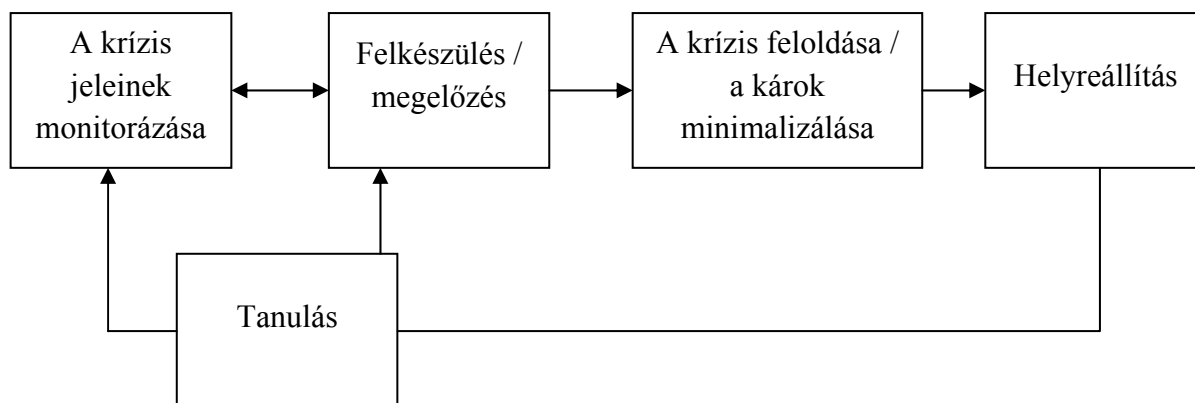
4. Krízismenedzsment

A krízismenedzsment olyan tevékenység és módszertan, amely „arra törekszik, hogy megelőzze és csökkentse a krízis negatív következményeit és ezáltal megvédje a szervezetet, annak érintettjeit és az iparágat a károktól” (Coombs, 2007:5). A sport területén működő szervezetek esetében nemcsak maguk a szervezetek, de az általuk szervezett rendezvények, a hozzájuk kötődő játékosok és a szervezet vezetői is ki vannak téve az érdeklődésnek, a támadásoknak és olykor a felnagyított problémáknak.

A kríziskommunikáció a krízismenedzsment egyik legfontosabb eszköze, a krízismenedzsment minden területén jelen van, ezért kiemelt jelentőségű. A

kríziskommunikáció tehát olyan kommunikáció, amelyet az adott szervezet végez a krízist megelőzően, alatta és azt követően, hogy ezzel segítse a krízismenedzsment célok elérését.

1. ábra. A Krízismenedzsment 5 szakasza



A krízismenedzsmentnek, és így az azzal szorosan összefüggő kríziskommunikációnak is, öt szakaszát különböztethetjük meg (lásd 1. ábra). Egyrészt a szervezetnek érdeke, hogy minél előbb ismerje fel a krízist, hiszen akkor hamarabb tud reagálni rá. Ennek érdekében fel kell állítania egy olyan monitoring- és indikátorrendszert, amely időben jelzi annak kezdetét. Mivel korábban láthattuk, hogy a krízis egyik jellemzője, hogy jellemzően hirtelen tűnik fel, és előre nem jelezhető, így ez némileg ellentmond a monitoring rendszernek. A legtöbb esetben ez a felvetés valós, vannak azonban olyan típusú, makró szintű és időben elnyúló krízishelyzetek (pl. gazdasági válság), amely valamelyest időben előre jelezhetőek. Ne feledkezzünk el arról sem, hogy, amint azt később látni fogjuk, a kríziskommunikációban félóra/óra leforgása alatt is sok mindent el kell végezni, így nem mindegy, ha csak egy órával korábban értesülünk-e a váratlan eseményekről.

Amikor monitoring rendszerről beszélünk, a legtöbb esetben nem is annyira a szisztematikus, visszatérő figyelőrendszerre kell gondolni, hanem a szervezetnek azt a készenlétére és alap beállítottságára, amely segíti a krízis észlelésekor a riasztási folyamat gyors lebonyolítását, azaz a döntéshozó értesítését. Erre lehet jó példa az amerikai Walmart kereskedelmi vállalat, amely észlelte, hogy néhány órával a 9/11 események után az amerikai zászlók és egyéb patrióta termékek eladása megugrott. Még aznap, a 2700 Wal-Mart áruház több mint 100 000 zászlót adott el (egy évvel korábban, ugyanazon a napon 6400 darabot), másnap 200 000-et. Detektálva az értékesítéseket, a Wal-Mart azonnal lekötötte az összes lehetséges beszállító készletét, mielőtt a versenytársak felébredtek volna. Ugyan a példa a Walmart szemszögéből nem tekinthető krízisnek, de egy krízissituáció általuk is észlelt hatását azonnal le tudták reagálni. Előfordulhatott volna, hogy az alkalmazottak egy hosszú elemzési, modellezési

folyamat végén, utólag azonosítják az elmulasztott lehetőséget, de a szervezet kellően rugalmas és motivált volt, hogy azonnal alkalmazkodjon, ill. reagáljon a megváltozott körülményekhez. A krízismenedzsmenthez kapcsolódó monitoringrendszernek tehát egy ilyen a szervezeti készenléti állapot a legfótosabb része. Ehhez természetesen olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, amely alkalmaz a váratlan helyzetek leereagálására. Az 2. táblázat érzékelteti, hogy abban az esetben, amikor turbulens környezetben működik a szervezet, és gyakran várható kisebb nagyobb krízishelyzet, akkor milyen irányban kell elmozdulni a szervezeti kultúra és menedzsment eszközök területén (természetesen a táblázat csak a szélső eseteket szemlélteti, amely köztes megoldásra kell törekedni).

	Stabil üzleti környezet	Változó üzleti környezet
<i>Stratégia</i>	Előrejelzés	Felkészülés a meglepetésre
<i>Technológia</i>	Konvergencia	Divergencia
<i>Menedzsment</i>	Szolgáltatékészség	Önkontroll
<i>Tudás</i>	Hasznosítás	Teremtés és megújítás
<i>Eszközök</i>	Tárgyi	Immateriális
<i>Szervezet</i>	Struktúra	A káosz széle

2. táblázat. *Eltérések a stabil és változó üzleti környezetben működő vállalatok menedzsmentjében és szervezeti kultúrájában*

A krízis monitorozásával párhuzamosan a szervezetnek meg kell próbálnia megelőzni a krízis kialakulását, illetve fel kell készülnie arra, hogy egy váratlan helyzet esetében mik azok a lépések, amelyek azonnal és automatikusan meg kell tennie. A megelőzés során természetesen azonosítani kell azokat a krízisszituációkat és típusokat, amelyek előfordulása nagyobb, illetve a várható következménye súlyosabb (*kockázatelemzés*), és meg kell nézni, hogy azoknak milyen kiváltó okai lehetnek. Amennyiben ez sikerül elvégezni, meg kell becsülnie, hogy mit tehet a szervezet ennek elhárítása, illetve az előfordulási valószínűségének minimalizálása érdekében, valamint mérlegelni kell a költség/haszon tételeket, hogy mindez megéri-e.

Bármennyire is sikerül a krízishelyzet előfordulási esélyeit csökkenteni, biztosan nem lehet azokat teljes mértékben kiiktatni. Annak érdekében, hogy a krízisszituációban megoldandó feladatokat minél hatékonyabban lehessen elvégezni, előzetes, minél részletesebb krízismenedzsment- és kríziskommunikációs tervre van szükség. A krízisszituációban a minél gyorsabb reagálás - különös tekintettel a kommunikáció terén - kulcsfontosságú lehet, így érdemes felosztani ezt a szakaszt azonnali és egyéb, a krízis alatt feladatokra. A krízist követően sokszor keményen kell dolgozni az okozott károk helyrehozásán, például a szervezet régi reputációjának visszaállításán.

A krízismenedzsment akkor teljes, ha a krízishelyzet megszűnte után a szervezet levonja a tanulságokat, és a tapasztalatokat beépíti a jövőbeli krízisszituációk kezelési stratégiájába. Különösen oda kell figyelni arra, hogy ezek mint tudáselemek ne vesszenek el, hiszen előfordulhat, hogy egy szervezetben nagyobb fluktuáció esetében már nem teljesen ugyanazoknak a személyeknek kell szembenézniük a következő krízishelyzettel. A tapasztalatoknak szervezeti tudásként kell továbbélniük, amelyek egy-egy személy cserélődése után is a szervezet kompetenciáinak része marad.

4.1. A krízis előtti feladatok

- Az olyan szituációkra, amelyek bekövetkezésük esetén valamilyen mértékben standard folyamatot követnek, könnyen elérhető tervek/forgatókönyveket kell közzétenni az érintettek számára.
- A krízismenedzsment-tervek meghatározott időnkénti aktualizálása.
- A kríziskommunikációért felelős csapat kijelölése és megfelelő felkészítése, tréningelése.
- Krízismenedzsment-tervek tesztelése.
- Adatbázisok összeállítása és tesztelése.
- A szervezet rugalmasságának és reagáló készségének fejlesztése.
- Folyamatos jó viszony kialakítás a média képviselőivel.

4.2. A krízis bekövetkezte utáni feladatok

- A személyek esetleges testi épségét veszélyeztető körülmények elhárítása/minimalizálása.

- A krízis súlyosságának és hatókörének felmérése (kiket érint és milyen szinten kell menedzselni a krízist).
- Az előre meghatározott sorrendben releváns szervezetek/személyek azonnali értesítése (pl. mentőszolgálat, tűzoltóság, szülők, stb.).
- A krízismenedzsmentért felelős személyek kijelölése, és azok feladatainak és felelősségének meghatározása (ha az az előzetes forgatókönyvben nincs lefektetve).
- A médiakommunikációért felelős személy kijelölése (ha az az előzetes forgatókönyvben nincs lefektetve).
- Kulcsüzenetek meghatározása és erről a senior, ill. a kríziskommunikációban aktívan résztvevő munkatársak tájékoztatása a kommunikációs konzisztencia fenntartása érdekében.
- A média és egyéb érintettek részére megfelelő helység kijelölése (lehetőség szerint külön), ahol a tájékoztatás, illetve kommunikáció hatékonyan lefolytatható
- Kommunikációs protokoll felállítása és a média képviselőinek tájékoztatása.

4.3. A krízis utáni feladatok

- A krízisszituációban jól szereplő, tehetséges munkatársak felkarolása.
- A krízishelyzet által felszínre hozott szervezeti működési problémák azonosítása és kezelése.
- A szervezeti átalakítások elvégzése.
- Törekvés a reputáció helyreállítására; az ehhez szükséges erőforrások azonosítása.
- A krízishelyzet alatt szerzett tapasztalatok megosztása és szervezeti tudásként tárolása.

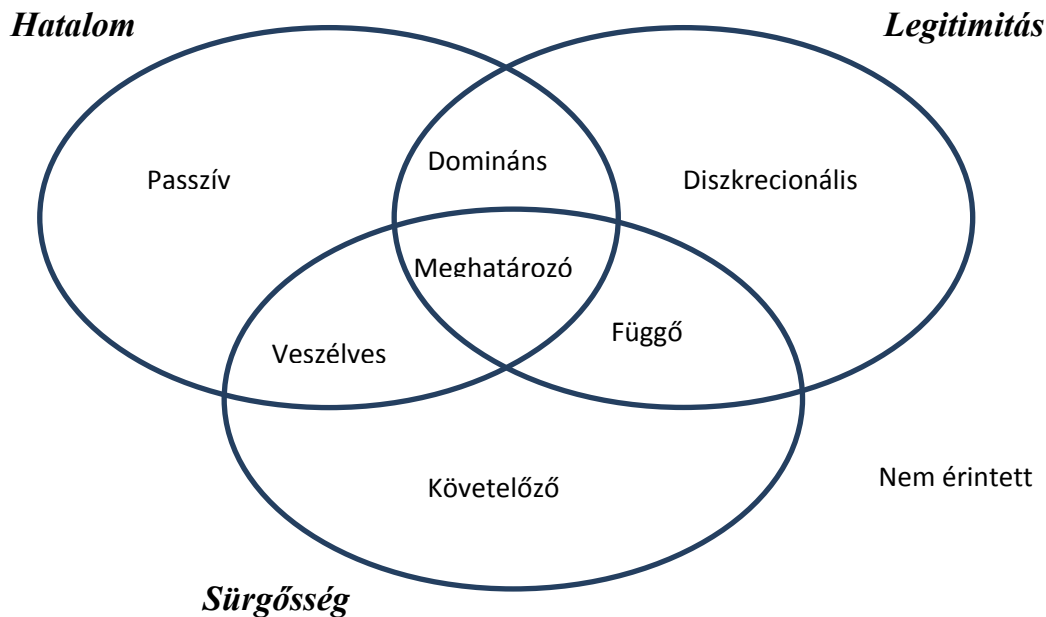
5. A kríziskommunikáció érintettjeinek (stakeholders) meghatározása

A konzisztens kommunikáció ugyan fontos a válsághelyzetben, de a kommunikáció kulcsüzenetei eltérhetnek az egyes érintetti csoportok között. Fontos tehát meghatározni, hogy kik azok, akikkel elsősorban kommunikálni szeretnénk, és milyen prioritást élveznek ebből a szempontból a többiek.

Az érintetteknek számos típusát különböztethetjük meg. Az egyik legáltalánosabban elfogadott csoportosítás szerint (Mitchell et al., 1997) három tényező határozza meg egy érintett karakterét. Egyrészt a rendelkezésre álló **hatalom**, amivel befolyásolni tudja az adott

szervezet működését. A másik tényező a **legitimitás**, amely a szervezettel fenntartott kapcsolat alapját adja. Végül pedig az érintettek a szervezettel kapcsolatos érdekeltségei, illetve azoknak az ügyeknek a **sürgőssége**. A három tényező alapján a szervezet érintettjeit hét különböző csoportba sorolhatjuk, amelyet az 2. ábra is szemléltet.

2. ábra. A különböző érintett csoportok összefüggésrendszere



- Meghatározó érintett – olyan érintett csoport, amely rendelkezik mind hatalommal, mind legitimitással, és motivált saját érdekeinek érvényesítésében; általában átmenetileg töltik be ezt a pozíciót, amíg átmenetileg hatalomhoz jutnak, vagy egy ügyvel kapcsolatosan sürgős érdekeltségük kötődik a szervezethez.
- Domináns érintett – sok elmélet őket tartja az egyetlen érintett csoportnak. Jogilag is kötődnek a szervezethez és hatalommal is rendelkeznek. Ilyen például a igazgatósági tagok.
- Veszélyes érintett – olyan hatalommal rendelkező csoport, amely sürgős érdekeltséggel rendelkezik. Ilyen lehet a jogilag nem alátámasztott szabotázs akció a munkavállalók egy részétől.
- Passzív érintett – hatalommal rendelkezik, de nem érdekelt jelenlegi ügyekben.

- e) Függő érintett – olyan érintettek, akik kénytelenek másokra támaszkodni, hogy érvényesítsék akaratukat, mert nincs meg hozzá a hatalmuk. Lehet belőlük meghatározó érintett, ha melléjük áll egy domináns.
- f) Diszkrecionális érintett – sem tényleges hatalommal, sem olyan ügyekkel nem rendelkeznek, amelyek involválják őket a szervezet tevékenységéhez, de legitimitással rendelkeznek. Általában nincs a menedzsmenten nyomás, hogy szorosabb kapcsolatot tartsanak fel velük, de mégis megteszik, és általában a közös jótékonykodáshoz kapcsoló projekteken vesznek részt.
- g) Követelő érintett – azok az érintettek, akinek nincs hatalmuk, sem legitimitásuk, ellenben nagyon aktívak. Általában a menedzsment számára irritáló a tevékenységük, mint például a nem visszatérő, de állandóan panaszkodó ügyfél. Az általános menedzsment irodalom általában nem javasolja, hogy túl sok figyelmet kapjanak, ugyanakkor a szervezet a saját hasznára is fordíthatja a velük való törődést.

A hét érintetti csoportot be tudjuk sorolni további három nagyobb kategóriába. A **látens érintettek** általában a három tényező (hatalom, legitimitás, sürgősség) közül csak egyvel rendelkeznek. Őket a szervezetek nem mindig ismerik fel, mint érintettek, vagy nem akarják elismerni annak őket. A háromból két tényezővel is jellemezhető csoport tagjai a **leendő érintettek**, akikre úgy tekintenek a szervezetek, akikkel foglalkozni kell, hiszen bármikor döntő szerepük lehet a szervezet életének alakulásában. Végül a mindhárom tényezővel is leírható érintettek megegyeznek a már fent is ismertetett **meghatározó érintetti** körrel, akiket a szervezetek prioritásként kezelnek a kapcsolatépítéseik során.

Néhány példa szabadidősporthoz kapcsolódó külső érintettek:

- sport és egészségmegőrzésre szakosodott média;
- egyesületek, sportklubok;
- egészség-megőrzési szolgáltatók;
- sport és egészségügyi szakemberek (pl. testnevelőtanárok, szakedzők, személyi edzők, stb.);
- szakmai szövetségek;
- rendezvényszervezők;
- infrastruktúra tulajdonosai;
- helyi önkormányzatok;
- kormányzati szervek;

- köznevelési és felsőoktatási intézmények;
- fiatalok esetében szülők;
- szponzorok;
- önkéntesek.

6. Kommunikációs stratégiák krízishelyzetben

Megfogalmazhatóak a kríziskommunikációs során olyan alapvető elvek, amelyeket a kríziskommunikációs során be kell tartani. Ezek az elvek az alábbi főbb pontokban összegezhetőek:

- olyan gyorsan el kell ismerni a krízisszituációt és a valós felelősséget, amennyire csak lehet;
- amint lehet, ki kell nevezni egy felelőst (szóvivő), aki a kommunikációért elsődlegesen felel, és a médiával tarja a kapcsolatot;
- el kell fogadni a közvélemény részvételét a krízismenedzsmentben és a döntéshozatalban is;
- figyelni kell a közönségre a kommunikáció során, nem szabad csak egyirányú kommunikációt folytatni;
- becsületesnek, őszintének és nyitottnak kell lenni;
- együtt kell működni olyan partnerekkel, akik hiteles forrásnak számítanak;
- maximálisan együtt kell működni a médiával;
- érthetően és együttérzően kell kommunikálni;
- az idő mértékében fel kell készülni minden kommunikációra;
- lehetőleg minél több adatot és tényt közöljünk, mert az hitelességet sugároz.

Az alapvető elvek mellett meghatározhatóak azok az általános hibák is, amelyeket el lehet követni a kríziskommunikáció során. Az alábbi tényezőkre, illetve a belőlük származó hibák elkerülésére érdemes különös hangsúlyt fektetni annak érdekében, hogy bekövetkezésüket, ezáltal a minimálisra csökkentjük vagy elkerüljük:

- nem tudjuk betartani a kommunikáció során az ütemezést,
- úgy adunk ki információt, hogy nem ellenőriztük annak pontosságát;
- olyan embert állítunk kamera elé, akik nem képzetünk ki a médiaszereplésre;
- olyan embert alkalmazunk szóvivőnek, aki emocionálisan is érintett a krízisben;

- nem konzultálunk a jogi képviselőnkkel,
- prioritásokat állítunk fel a média képviselői között;
- hazudunk, a valóságot szándékosan elferdítjük.

Krízishelyzetben az érintett személyek, illetve szervezetek hivatalos képviselői egészen másképp viselkednek, mint normális, mindennapi körülmények között, ezért a velük való kommunikációs során nagyon óvatosan kell lavírozni. Alaphelyzetben a krízisben érintett szervezetet nagyobb nyomás éri a felelősségének elismerése céljából, így sokszor védekező pozícióba kényszerül, sokszor igazságtalan vádakkal szemben is. Ugyanakkor válság idején a sikeres kommunikáció a **hitelességtől** és a **bizalomtól** függ. Előbbit az információ-kibocsátás gyorsaságával és magának az információnak a pontosságával lehet elérni, míg utóbbit az empátiával és a nyitottsággal. A másik oldalon állnak azok az eszközök, amelyek valamelyest tudat alatt manipulálják a hallgatóságot, de nagyon könnyen vezethetnek oda, hogy sérül a hitelesség és a bizalom ezeknek az alkalmazásával. Így meg kell találni az egyensúlyt azok között az eszközök között, amelyek segítenek csökkenteni a felfokozott emocionális állapotban lévő érintettek által észlelt, gyakran túlzott, szerepünket a krízishelyzet kialakulásában és annak megoldási módjában.

Alapelve tehát, hogy csak olyat állítsunk, amely megfelel a valóságnak, tehát ne jelentsük ki, hogy nem vagyunk felelősek a történetekért, ha a valóságban az meglehetősen nagy mértékben a saját szervezetünkön múlt. A 3. táblázatban felsorolt stratégiákat tehát csak olyan mértékben érdemes alkalmazni, amely nem veszélyezteti hitelességet és a bizalmat a szervezet iránt.

Elsődleges stratégiák

A reputáció megvédése: Visszautasítás, háritás

A felelősség tagadása: a) Egyszerű tagadás (nem mi vagyunk az felelősek); b) Másra háritás (más, megnevezett szervezet a felelős)

A szervezet bűnbakként való feltüntetésének elutasítása

A felelősség csökkentése

Kifogások keresése

Igazolás keresése

Keretezés: olyan referenciapontok kommunikálása, amely csökkenti az adott eset

súlyát (pl. „mások súlyosabb kríziseken estek át”)

Elterelés

A kommunikáció fókuszába más témák állítása

Saját maga áldozatként való feltüntetése

Reputáció újjáépítése

Kompenzálás

Bocsánatkérés

Másodlagos stratégiák (közvetett, az esethez nem kapcsolódó faktorok felhasználása)

Emlékeztetések korábbi pozitív tevékenységekre, kampányokra

Saját maga elfogadtatása, megkedveltetése

A vádló támadása, hiteltelenítése

3. táblázat. Elsődleges és másodlagos stratégiák a reputációt érintő káros hatások csökkentésére; Benoit, 1977 és Coombs (2007) alapján

A krízishelyzetben a kommunikáció hangsúlya az idő előre haladtával változhat. Kezdetben az a fontos, hogy a pánik ne terjedjen tovább ezért határozott, de őszinte lépésekre van szükség. Alapvető elv, hogy kezdetben

- hangsúlyozzuk, hogy elkezdődtek azok a folyamatok, amelyek a krízishelyzet megszüntetését igyekeznek elérni;
- ugyanakkor nem szabad, hogy túlságosan megnyugtassuk a résztvevőket;
- ismerjük el, ha a helyzetben van bizonytalanság;

Miután a résztvevők feldolgozták a kezdeti információkat megáról a krízishelyzetről, és biztonságuk érdekében át tudták gondolni a teendőket, akkor kerülhetnek előtérbe azok az üzenetek, amelyek a szervezet felelőssége, ill. a szervezet és az érintett kapcsolatáról szólnak.

Ekkor már inkább érvényesülnek az olyan üzenetek, amelyek:

- kifejezik a szervezet együttérzését;
- feladatokat adnak az érintetteknek, amellyel csökkentik az emocionális kifejeződések a magatartási, problémamegoldó magatartás javára;
- modellként szolgálnak a résztvevőknek (pl. feltesznek olyan kérdéseket, amelyeket az érintetteknek kellene feltenni; elismerik a résztvevők félelmeit, amelyek így természetesebbé, elfogadhatóbbá, és ezáltal kezelhetőbbé válnak).

7. Tanulságok a kríziskommunikáció területéről - esetek elemzése

7.1. *British Petroleum (BP) balesete a Mexikói-öbölben*

A több mint 100 országban 80 000 feletti alkalmazotti létszámmal rendelkező óriás mindig is első volt a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos CSR-tevékenységben, különösen a 2000-ben elhatározott kampányt követően, amikor is a BP-t a környezetbarát energiavállalatként tüntette fel a kommunikációban. Mindeközben John Browne (CEO) költségcsökkentést kezdeményezett a vállalatnál, hogy ismételten profitot termeljen. A költségek lefaragása egyre több kisebb balesethez vezetett a 2000-es években, mígnem 2010. áprilisában a Mexikói-öbölben felrobbant egy mélyvízi berendezése, amely 11 munkás halálához és 86 napos folyamatos olajszivárgáshoz vezetett, mindezzel a cég az eddigi legnagyobb óceáni ökológiai katasztrófáját okozta. A krízis a cég piaci kapitalizációjában 82 milliárd dollár, míg közvetlen költségként (mentési munkálatok, szövetségi büntetés, stb. 12 milliárd dollár veszteséget okozott.

Az esetet követő kommunikációban a BP próbálta teljes mértékben elhárítani a felelősséget, illetve belerántani a mélyvízi berendezésben érintett másik két céget is (Halliburton és Transocean). Miközben a BP képviselői teljes mértékben tagadták, a szövetségi vizsgálat egyedül őket találta felelősnek, így a baleset egyben egy reputációs válsághoz is vezetett a vállalatnál.

A BP többek között a közösségi médiára támaszkodva próbálta e kríziskommunikációt sikerre vinni, azonban számtalan hibát elkövetett:

- a) Túl későn kezdte el a kommunikációt: 1 hét után jelent meg az első poszt, amikor már a közösségi médiában nagyrészt javában folyt a kommunikáció az olajszivárgásról. A vállalat így elmulasztotta az a lehetőséget, hogy tematizálja a kommunikáció menetét.
- b) Ugyan a vállalatnak volt már Facebook-oldala és Twitter-accountja, de ezek követői, az addigi passzivitás miatt, arányában nagyon kis számú érintettet ért el.
- c) A vállalat hivatalosan a kríziskommunikáció idejére kijelölt szóvivője utólag elismerte, hogy nem igazán értett a közösségi médiához, és magával a médiával sem volt közeli kapcsolata addig, és a folyamat közben ismerkedett meg vele. Ez még

akkor is problémát okozott, ha később olyan cégeket béreltek fel közösségi kampányhoz, mint az Ogilvy.

- d) A közösségi médiában a BP agresszív banner-kampányt folytatott, amelyben a munkahelyeinek pozitív oldalára akarták felhívni a figyelmet, amely ebben a kommunikációs környezetben inkább visszas hatást fejtett ki.
- e) A BP kommunikációja a krízis során nem volt konzisztens, mivel először teljes mértékben tagadták a felelősségüket, majd utána a sajnálkozó hangnem már nem volt hiteles.

7.2. A Jerry Sandusky ügy

Jerry Sandusky-t, Penn State futball edzőjét 2011. novemberében tartóztatták le pedofil szexbotrány vádjával, és a letartóztatás megrengette az egész egyetemi futball világot. A vádesküdszéki eljárás két éven át húzódott mielőtt vádemelésig jutott volna el az ügy. A vádesküdszék nyilvánossá tett beszámolója szerint az edző 1996 és 2008 között legalább 8 kiskorú gyermek ellen követett el eltérő súlyosságú, szexuális természetű bűncselekményeket, részben egyetemi munkájához és az egyetem campusához kötődően. A futball csapat - és ehhez kötődően a sportszervezet – számára a legnegatívabb hatású esemény 2002-ben történt, amikor a létesítmény területén került sor az erőszakra és az esetnek az edző asszisztense is szemtanúja volt, aki a felettesének és nem a rendőrségnek jelentette az esetet. A szervezet egy héttel később reagált mindössze és hívatta be személyes megbeszélésre is a szemtanút. Ezt követően az intézkedések ismét heteket vettek igénybe és kimerültek abban, hogy értesítették az edző alapítványát a történekről, valamint visszavették Sandusky-től az öltözőkulcsait és arra utasították, hogy ne hozzon többé kiskorúakat az egyetem campusára.

A vádemelési eljárás végül az egyik áldozat és édesanyja feljelentésére indult el, amelynek a folyamán a vádemelés az edzőn kívül kiterjedt Penn State atlétikai igazgatójára és alelnökére is (Tim Curley-re és Gary Schultz-ra), azaz a szervezetet is komolyan érintette. Graham Spanier, a Penn State elnöke a vádemelések nyilvánosságra kerülése után szintén a támadások középpontjába került amiatt, hogy védelmébe vette Curley-t és Schultzt, akik véleménye

szerint „rendkívül becsületesen jártak el”, ráadásul elmulasztott megemlékezni a vélelmezett áldozatokról.

Az egyetem kuratóriuma az egyetem fölött sokasodó viharfelhők árnyékában végül november 9-én lemondásra kényszerítette Spaniert, az ideiglenes elnök pedig az addigi egyik alelnök, Rodney Erickson lett. A kuratórium emellett azonnali hatállyal – és az érintettet telefonon értesítve – kirúgta a futballcsapat legendás főedzőjét, Joe Paternot, akinek az eltávolítása nagy felzúdulást keltett. A tiltakozás részeként több ezer egyetemista vonult az utcára, hogy hangot adjon véleményének.

Értékelve az esetet és a krízis kezelését a következő megállapítások tehetők. Egyrészt érthető, hogy Penn State egyetemnek érdeke volt, hogy a botrány ne robbanjon ki, hanem házon belül maradjon. A futballcsapat 50 millió dollárt termelő, összességében a harmadik legértékesebb focicsapat az egyetem egyik legfontosabb „márkája”. Másrészt a szexuális erőszak nemcsak erkölcsi, hanem büntetőjogi értelemben is cselekvést kíván és nem házon belül.

Az eset során nyilvánvalóvá vált, hogy a botrányt nem lehetett a szervezeten belül megoldani és megoldásként a vezetés a teljes és drasztikus megtisztítás mellett döntött. Annak érdekében, hogy visszaszerezze a elvesztett bizalmat a legendás edzőt, Paterno-t is „feláldozta”.

Források: <http://usatoday30.usatoday.com/sports/college/football/story/2012-06-22/jerry-sandusky-penn-state-reaction/55769690/1> és http://bowl.hu/botranyn_a_penn_state_university-n

7.3. Futball huliganizmus és kezelése

A futball huliganizmus Angliából indult el és ma már gyakorlatilag bárhol megjelenhet a világban, ahol futball mérkőzés zajlik. A futball huliganizmus a mérkőzések előtt és után – általában az utcán – zajló szurkolói összecsapásokat jelentik. A probléma súlyos, mert a sportággal szembeni érdeklődést csökkenti és a futballra, mint eseményre vonatkozó keresletre negatív hatást gyakorol. A probléma Magyarországon is releváns és számos konkrét eset idézhető fel ennek kapcsán. Korábban több alkalommal előfordult, hogy a szurkolók a

pályára rohantak, illetve megtámadták a saját vagy az ellenfél játékosait. Ilyen eset volt néhány évvel ezelőtt a Debrecen – Ferencváros találkozó, ahol a dühöngő és agresszív vendégszurkolók a pályára rohantak és a játékosokra támadtak. Klubok szintjén kiemelhető a Fradi és az Újpest tábor közötti ellentét, amely már tragikus eseménybe is torkollt, amikor 2012-ben az egyik ilyen rangadó előtt megkéselték egy fiatal 17 éves Újpest szurkolót, aki sérüléseibe belehalt.

A megoldást egyszerre keresik a csapatok és az állam. A hazai politikai döntéshozók különböző törvényekkel, illetve határozatokkal szeretnék a huliganizmus felszámolni. Olaszországban szurkolói útlevelet készítettek, amelyet használnia kell minden szurkolóknak elsősorban a stadionba lépéskor. Az útlevél jelzi, ha az illető veszélyes vagy eltiltott a futballrendezvényeken való részvételtől és az azonosítást követően ki is szűri a rendszer. Angliában térfigyelő kamerákkal és nagyon szigorú törvényekkel sikerült a huliganizmust visszaszorítani. A szigorú jogi következményre példa, hogyha Angliában egy szurkoló befut a pályára, akkor kitiltást kap az ország összes sporteseményéről, nyilvántartásba veszik és pénzbírság mellett börtönbüntetésre is ítélik.

*Forrás: <http://www.fociclub.hu/2013/07/futballhuliganizmus-az-erem-masik-oldala/>
felhasználásával*

7.4. Lance Armstrong doppingügye

Lance Armstrong az egyik legmegosztóbb sportoló lett doppingügyei miatt, amelyeket a hét Tour de France győzelme alatt követett el. Armstrong sokáig kitartóan állította, hogy sosem volt pozitív dopping tesztje. Állításai ellenére a Egyesült Államok Doppingellenes Ügynökség nyomozása szerint (és 200 oldalas részletes riportja) igazolta a teljesítménynövelő szerekkel való visszaélést. Armstrong végül kijelentette, hogy nem harcol tovább a vádak ellen, igaz vétségét sem ismerte el.

A vádak beigazolódását követően Armstrongot megfosztották a Tour de France győzelmeitől. A versenyző megpróbál PR kampányt folytatni maga mellett, de összességében kudarcnak számít a kríziskommunikációja. A PR Daily szerint az Armstrong botrány a 2012-es év legnagyobb PR kudarcai közé tartozik. Armstrong esetére úgy is tekinthetünk, mint egy eleve elvesztett csatára, mert a tevékenysége hosszútávon csalásra épült. Ezzel együtt – és a sportág,

vagy tágabban a sport hitelessége – érdekében a kríziskommunikáció menedzselése kulcsfontosságú.

Forrás:

http://www.prdaily.com/crisiscommunications/Articles/The_10_worst_PR_disasters_of_2012_13353.aspx

7.5. Aussie Stingers női vízilócsapat szamárköhögési krízise

Az eset: Aussie Stingers női vízilabda-csapatnál szamárköhögést diagnosztizáltak, amíg az Ausztrál Sport Intézet (AIS) edzőközpontjában készültek az 2012-es Londoni Olimpiai Játékokra. Az AIS számos más sportágból érkező sportolót tudhatott a központban a olimpiai felkészülés jegyében, míg az ausztrál nő vízilócsapat egyhetes edző- és versenytáborozást tervezett. Az esemény később lemondásra került, mert nem akarták sportolóikat kitenni a szamárköhögés fertőzési veszélyeinek.

Krízismenedzsment célja:

Az ausztrál vízilócsapat és az Aussie Stingers csapatai nem akarták kitenni magukat annak, hogy figyelmüket elvonja a média, és azon keresztül az ausztrál közvélemény, ahogy az olimpiai felkészülés utolsó szakaszába léptek.

Szerették volna azt is elérni, hogy úgy tekintsenek a víziló sportágra és az AIS-ra, hogy azok mindent megtesznek, hogy megóvják mind a csapaton belüli sportolók, mind mások egészségét, akik akkor éppen meglátogatják az AIS-t.

Szintén szerették volna elérni, hogy egyeztetni tudjanak különböző sportok és az AIS különböző szintű érintettjeivel és az Ausztrál Sportbizottsággal, hogy meggyőződjenek arról, hogy a pozitív kapcsolatot sikerül fenntartani.

Sikerés krízismenedzsment:

A krízismenedzsment első néhány szabálya került alkalmazásra és megnyugvasként, mielőtt hozzáláttak volna a tények összegyűjtéséhez, vettek egy mély levegőt.

Dave Lynch, az ausztrál vízipólócsapat sportkommunikációs és médiamenedzsere, aki Perthben találkozója volt az ausztrál vízipóló csapat ügyvezetőjével, újratervezte a napirendjét, hogy tudjon a komoly és azonnal esedékes ügyre koncentrálni.

Készítettek egy tervet, amely célja az volt, hogy idejében kielégítse a média éhségét, amely már rácsapott a témára, úgy, hogy a csapat tagjaitól a lehető legkevesebb időbeli és emocionális erőfeszítést igényelje.

Együttműködve a csapat edzőjével és a menedzsmenttel, egy olyan sajtótájékoztatót terveztek meg, amely során a játékosok csak az ajtóban jelentek meg, és velük volt az AIS vezetői és az orvosi szakemberek, így a játékosokat nem engedték, hogy olyan kérdésekre válaszoljanak, amelyekre nincsenek felkészülve. A Kate Gynther-t választották ki a játékosok közül, hiszen ő mint az egykori Queensland rendőrségi kötelékében szolgáló külön kiképzést kapott a krízishelyzetekre. Ismertettük vele az összegyűjtött tényeket, hogy képbe kerüljön a helyzettel és felkészítettük a lehetséges kérdésekre.

A sajtótájékoztató mellett állandóan ismertették a média munkatársaival, az érintettekkel és a közvéleménnyel az aktuális helyzetet az ausztrál vízipóló csapat weboldalán és a közösségi média csatornáin keresztül.

Eredmények:

Az ügy kirobbanása után pár órával a média számára prezentálásra kerül három olyan szóvivő, aki tisztában volt az aktuális tényekkel a csapatra, a szervezetre és az ügy orvosi oldalára vonatkozóan.

Mindez hatásosan csökkentette le az ügy média visszhangját és kiengesztelte a média képviselőit, akik között az a pletyka terjedt el, hogy az ausztrál csapat veszélyben van. A táborban jelenlévő csapatok zavartalanul tudták folytatni felkészülésüket, minimális figyelemelterelés mellett.

Forrás: Sports Communication Australia, Case Study, Aussie Stingers Whooping Cough Crisis

7.6. Tiger Woods félrelépése

Tiger Woods 2009-ben a világ legjobban kereső sportolója volt, az első, aki átlépte a sportból származó 1 milliárd dolláros jövedelmet. Ennek nagy része szponzori bevétel volt. 2009. November 25-én megjelent a sajtóban, hogy az Ausztrál Mester tornán megcsalta feleségét Rachel Uchitel éjszakai bár menedzserrel. Két nappal később autóbalesetet szenvedett, amelyről csak egy rövid sajtóközleményt adott ki, amelyben röviden elismerte baleset tényét. Két nappal később saját weboldalán rossz indulatú rágalomnak nevezte a félrelépésről szóló híreket, majd sorra visszamondta nyilvános szerepléseit. December 2-án nyilvánosságra került egy hangfelvétel, amelyben egyik szeretőjének hagy üzenetet, kérvén, hogy törölje a nevét a telefonjából, mert a felesége várhatóan fel fogja hívni. Ezután Woods újabb közleményt adott ki, amelyben különösebb részletek nélkül elismerte vétkeit („transgression”), öt évig tartó hűtlenségét feleségéhez, és bocsánatot kért a feleségétől, a családjától és azoktól, akik támogatták az évek során. Ezt követően több mint egy tucat hölgy jelentkezett különböző sajtóorgánumon keresztül, hogy afférja volt a sportolóval. Ezt követően egy újabb közleményt adott ki, amelyben elismerte a félrelépéseket, és a bocsánatkérés mellett bejelentette, hogy határozatlan időre visszavonul a versenyzéstől. A botrány után számos szponzor (Accenture, General Motors, Gatorade, AT&T) megszakította az együttműködést, vagy később nem hosszabbította meg a szerződést (Nike, Gillette) vele. 2010. február 19-én Tiger Woods egy televízió interjúban elismerte a hibáit. Ezt volt az első nyilvános szereplése a novemberi történések óta. Két hónap múlva újra elindult egy versenyen. 2010. augusztusában hivatalosan is elvált a feleségétől.

Tiger Woods az alábbi pontokban hibázott a krízis kezelése során:

- a) nem volt felkészülve a krízisre;
- b) későn reagált, és mindvégig vonakodott teljes mértékben együttműködni az ügyel kapcsolatosan;
- c) a legtöbb esetben csak közvetve kommunikált a sajtóval;
- d) kezdetben tagadta, amit végül kénytelen volt beismerni.

A közösségi médiában a korábbi 85%-os pozitív megítélés November 28-ra, egy nap alatt, átfordult 64%-os negatívra.

7.7. Alpine Winter Sports Resorts – Galtuer esete

Az Alpokban a 60-as, 70-es években a növekvő és egyben a verseny miatt fregmentálódó piac miatt a téli sportolási lehetőségeket nyújtó desztinációk egyre inkább nyitották meg az újabb és újabb sípályákat és építettek sportolási infrastruktúrákat olyan helyekre, amelyek potenciális veszélynek voltak kitéve a természeti adottságok miatt. A térség turisztikai fejlődése előtt a lavinák áldozatai a helyi lakosok voltak, azonban az ilyen eseteket sikerült visszafogni lavinagátlók építésével. A turisták körében azonban a megnövekedett és állandósult a természeti katasztrófák okozta halálesetek száma. Az ezredforduló környékén Ausztriában rekordokat könyvelhetett el az egymást követő 50, ill. 39 halálos áldozattal az adott évben. Ráadásul 2000 elején Kaprunban 155 fő halt meg a felvonó alagútjában történt tűzeset miatt. Egy 1994/95-ben, az ausztriai és észak-olaszországi télisport-központban végzett felmérés szerint, amely során 1800 turistát kérdeztek meg, a válaszadók a hét biztonsági tényezőtől csak egyet találtak megfelelő szintűnek.

A fenti adatok felvetették a vitát az ausztriai téli sportok biztonságos mivolta tárgyában. A nemzetközi sajtó azzal kezdte vádolni a helyi desztinációs menedzsereket, hogy figyelmen kívül hagyták a biztonsági mutatókat.

Galtuer az egyik legkeresettebb ausztriai téli sport desztináció. 1999 februárjában 31 ember halt meg lavina következtében, ami akkor az elmúlt 45 év legrosszabb adata volt. Maga a terület rendelkezett lavina szimulációs modellel, azonban abban, mint legrosszabb esettel, három napig tartó friss hóeséssel kalkuláltak. A galtueri eseményeket azonban tíznapos folyamatos hóesés előzte meg. Az extrém időjárás hozzájárult, hogy az áldozatokat nem a lavina szempontjából veszélyes „vörös zónában”, hanem a biztonságosnak ítélt „zöld zónában” találták meg. A körülményekből adódóan számos környéki út elzáródott, aminek következményeként Galtuer szűkében volt egyes erőforrásainak, és az egyre idegesebb turistáknak is csak rövid időszakokra volt lehetőségük elhagyni a térséget. Február 18-án ült össze az első megbeszélést a helyzettel kapcsolatosan, és másnap egy krízismenedzsment csapat tartott értekezést. A szakértők megtárgyalták az evakuáció szükségességét, és bár jelentős nézetkülönbségek mutatkoztak, végül az evakuáció mellett döntöttek. Galtuerban tájékoztatták a turistákat és a helyi lakosságot, azonban a helyzet belépett az operatív krízis szakaszába, ahol a cselekvések és a folyamatok rendkívül komplexé váltak. Február 23-án, délután 4 órakor a 330 ezer tonna havat görgető lavina elérte központot, amikor is 8 ezer helyi lakos és 20 ezer turista tartózkodott a faluban. 31 halott, 22 sérült ember, 6 teljesen, 7 súlyosan, 11 könnyebben megrongálódott ház volt a következmény. A helyi vezetőkől alakult krízismenedzsment csapat megszervezte a mentést és az orvosi ellátást, később az

átmeneti szálláshelyeket és az élelmiszerellátást. Másnap sikerült a sérülteket evakuálni helikopterek segítségével. 700 katona érkezett a térségbe, de a rossz idő miatt az első külső segítség csak 14 órával a lavina után tudott bejutni a faluba. Az elkövetkező napokban NATO segítséggel Ausztria történetének legnagyobb tömeges evakuálása kezdődött 47 helikopternek összesen 782 repülőóraja segítségével.

Február 27-én 100 kiválasztott újságíró számára megtartották az első sajtótájékoztatót, miközben további 200 várakozott a közeli településeken. Gatuert végül nem nyitották meg a médiának, holott a nemzetközi érdeklődés erős volt. A médiakommunikáció menedzselése gyenge volt, mivel nem volt tapasztalatuk az ilyen szituációkban, aminek következtében a katasztrófa félreértelmezése is előfordult.

A krízis utáni közvetlen időszakban felajánlások következtében Galtuer pénzügyi támogatást kapott, aminek az allokálási elveiben viták keletkeztek. A krízis utáni hónapokban a helyi vállalkozók az internet, mint esetleges kommunikációs főcsatorna, helyett a közvetlenül keresték a vendégeket, abból a célból, hogy visszatérés reményében meggyőzzék a hely biztonságáról.

1 évig tartott, míg a helyi közösség újra a régi rutinszerű életét élhette. A krízis következményeként Galtuer sokat fektetett az infrastruktúra, a folyamatok és az eljárások fejlesztésébe, mint például a katasztrófa forgatókönyv vagy a kockázatelemzési eljárás. Hatásosabb katasztrófa elleni intézkedéseket vezettek be, és növelték a hely biztonságát: több és korszerűbb lavina védelmi rendszereket telepítettek; nagyobb védelem alá helyezték a kivezető utakat; újra szabták a környéken az erdőket; időjárás-megfigyelő állomásokat létesítettek; helikoptert vásároltak; fejlesztették a sürgősségi ellátáshoz szükséges képességeket; javították a krízismenedzsmentben érintett szervezetek, intézmények közötti hatékonyabb kommunikációt.

A folyamatban felmerült problémák ellenére Gatuert mint a sikeres krízismenedzsment példáját szokás felhozni. A folyamat során pozitívumként kiemelhető:

- az a helyi vezetők és szakemberek rugalmas és gyors csapatszerveződése és reagálása;
- a tapasztalatoknak és az újjáépítésnek a rendszerszintű kezelése.

A krízis folyamán meghatározható azonban néhány pont, amely nem működött megfelelően:

- a térségben végzett kutatási eredmények alapján várható volt egy hasonló esemény bekövetkezése, így a kutatási eredmények és a cselekvési gyakorlat nem kapcsolódott elég integráltan össze;

- a média kezelése a krízis alatti folyamatok egyik leggyengébb pontja volt, holott szerepe az újjáépítésben létfontosságú; nemzetközi sajtóban megjelentek a helyieket bíráló vélemények, amely a reputáció helyreállításánál károkat okozhatott.

7.8. Tragédia a Balaton-átúszáson

2004-ben megtörtént az, ami korábban soha: rosszul lett, majd meghalt egy herendi férfi a Balaton-átúszáson. Egy 44 éves orvos fél távnál kért segítséget úszófolyosó mellett vitorlásaikban elhelyezkedő önkéntesektől. A kórházba szállított férfit azonban hiába próbálták újraéleszteni, már nem tudták megmenteni az életét. 24 év alatt ez volt az első ilyen eset.

Maga az eset magában hordozta annak a veszélyét, hogy esetleg kialakuljon egy negatív hangulat az esemény körül, és hosszabb távra vonatkozóan rossz színben tüntesse fel magát a rendezvényt, amely veszélyes lehet az amatőr sportolók számára, és ezáltal csökkentse a későbbi részvételi arányt.

A szervezők számára cél volt, hogy elkerüljék a pánikkeltést, és helyén kezeljék az ügyet. Amennyiben megpróbálták volna szőnyeg alá söpörni az ügyet, úgy az csak erősítette volna az azzal kapcsolatos pletykákat. Fontos volt, hogy különösebb hisztériakeltést nélkülözve hangsúlyozzák a rendezvény megszokott biztonságát, és minimalizálják a veszély érzetét.

A szervezők ennek megfelelően cselekedtek, és kellő időben, minden elérhető tényszerű adatot röviden ismertettek, kiemelve, hogy 24 év alatt még korábban nem fordult elő ilyen eset, ezzel is azt alátámasztva, hogy a 7-70 közötti résztvevők nyugodtan nekivághatnak a távnak, mert biztonságban vannak.

Az ügy nem érintette a későbbi részvételi arányokat és nem okozott problémát, illetve negatív asszociációkat a résztvevők körében.

7.9. Az esetekből levonható általános következtetések

A fent bemutatott krízishelyzetek, amelyek többsége a sporthoz, sportolókhoz, illetve az egészséges életmódhoz kapcsolódik, eltérő jellegű, komplexitású és tartalmú szituációkat reprezentál. Szereplői különböző háttérrel rendelkeznek, és ebből adódóan másként reagálnak a váratlan helyzetekre. Az alábbiakban kísérletet teszünk arra, hogy az esetekből néhány általánosítható következtetéseket levonjuk.

- a) A krízishelyzetek megfelelő kezelése sok negatív következménytől képes megóvni a résztvevőket, amelyek sokszor pénzben is kifejezhetőek. A professzionális krízismenedzsment megvalósítása érdekében érdemes tehát ebbe a területbe erőforrásokat befektetni, és egyben szükséges is. Nehéz elképzelni, hogy valaki egy komolyabb krízishelyzetben rendelkezik mindazokkal a kompetenciákkal, amely a sikeres tevékenységhez szükségesek lennének. Gatuer példája mutatja, hogy bármennyire is jól reagáltak bizonyos területeken a helyi vezetők, nagyobb horderejű ügyekben megjelenő nemzetközi médiaképviselőkkel nem tudtak megfelelően bánni, mert egyszerűen nem volt tapasztalatuk. A professzionalizmus biztosítása érdekében tehát vagy a majdan a krízissel foglalkozó résztvevőket kell felkészíteni, képezni, vagy az adott szituációban kell kívülről a hiányzó képességeket megvásárolni.
- b) Bár minden krízishelyzet más és más, ennek ellenére megfigyelhető, hogy az elméleti szakirodalomban lefektetett elvek milyen gyakran és konzisztens módon látszanak érvényesülni az egyes szituációkban. Nem nagyon lehet azonosítani olyan elemeket a krízismenedzsmentet illetően, amelynek alkalmazása nagyon kontextuális lenne, és attól függően kell élni vele, hogy az adott esetre mi a jellemző. A rugalmasság mellett tehát az alapvető felkészültség jól hasznosítható.
- c) A krízismenedzsment egészen széles körben értelmezhető, és megoldása az adott szituáción jóval túlmutató időtávban kezdőd(het)nek. Egy fogyasztói bojkott kezelése például indulhat ott, hogy az évek során mennyire elégedett vevőkörünk alakult ki. Hasonlóan, olyan szervezeti képességek döntőek lehetnek, amelyek nem a szűkebb értelemben vett kríziskommunikációs folyamatokhoz kapcsolódik. Az ausztriai lavina esete azt mutatja például, hogy döntő lehet a kutatások eredményeinek összekötése a gyakorlati tervekkel. Az, hogy külső információkat hogyan menedzsel a szervezet és képes becsatornázni azokat a döntéshozókhoz, egy általános szervezeti képesség.

Felhasznált irodalom

- Adkins, G. L. (2010). Organizational networks in disaster response: An examination of the US government network's efforts in hurricane Katrina. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 93-114). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Benoit, W. (1997). Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 45(3), 251-267.
- Coombs, W. (2007). Protecting organizations' reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91.
- Etzioni, A. 1988. *The moral dimension*. New York: Basic Books.
- Falkenheimer, J., & Heide, M. (2010). Crisis communicators in change: From plans to improvisations. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.). *The handbook of crisis communication*. (pp. 512-526). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. 1994. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* 4: 409-421.
- Mitchell, R., Agle, B. and Sonnenfeld, J. 1999. Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *The Academy of Management Review*, 22 (5), pp. 507-525.
- Mitchell, R., Agle, B. and Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4), pp. 853-886.
- Mitroff, I. (2004). "Think like a sociopath, act like a saint". *Journal of Business Strategy*, 25(5), 42-53.
- Neuhaus, Medienwirt Christian (2010): Integrated Crisis Communication as new approach in Crisis Management. Integrated Crisis Communication – Presentation ICA Conference 2010, Proceedings of the 7th International ISCRAM Conference – Seattle, USA
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26-28.

- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Suchman, M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-610.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007): Effective crisis communication. Thousand Oakes: Sage Publications.