

Kommunikáció válsághelyzetekben – gondolatok egy témára

Farkas László

„A sajtó, az jön...” (Pelikán után szabadon). Nos igen. Nem árt a szervezeteknek tisztában lenniük ezzel az alaptörvénnyel, mely a válságkommunikáció során felerősödik. A sajtó munkatársai információra vágyanak, azt kívánják megszerezni minden áron. Egyrészt mert tudják, hogy lapjuknak csak ezzel tudnak exkluzivitást szerezni, másrészt mert az emberek, a fogyasztók igénylik az információkat. Ráadásul a média a negatív hírekre szívesebben lecsap. Válsághelyzet esetén a legkevésbé sem szeretnénk, hogy az újságírók ott legyenek a helyszínen, ám azok mégis elmennek. Kíváncsiskodnak, érdeklődnek, kérdeznek, tudakozódnak. A válságot megélő szervezet szakemberei a hiba, vagy katasztrófa elhárítására koncentrálnak, miközben foglalkozniuk kellene a média képviselőivel is. Ekkor történnek a legjelentősebb hibák: feltűnik a kamera elől kézzel az arcát eltakaró biztonsági munkatárs; felgyűrt ingujjú, cigarettázó vezető; izzadó homlokkal nyilatkozó igazgató, stb. Aztán annyit látunk az aznap esti híradóban, vagy a másnapi újságban, hogy a fotó vagy filmfelvétel, amit rólunk készítenek, nemcsak számunkra előnytelen, hanem a cég szempontjából is kifejezetten hátrányos. Szervezetlenségről, felelős személy hiányáról és figyelmetlenségről tanúskodik.

Mi a válság? A szakirodalomban két definíció jár kézről-kézre.

- A válság az egyén, egy csoport vagy a társadalom életében megnyilvánuló súlyos zavar, nehéz helyzet, amelynek kimenetele jó is, rossz is lehet.
- A válság egy rendkívüli esemény vagy eseménysorozat, amely negatívan érinti a termék értékét, az intézmény reputációját vagy stabilitását, a dolgozók, a szűkebb-tágabb környezet egészségét vagy jólétét.

Az első definíció szerint a válságban benne foglaltatik a veszély mellett a lehetőség is, hiszen egy válság során rejtett problémák ismerhetőek fel, újabb figyelmeztető rendszereket lehet kiépíteni, vagy éppen újabb határozott és kreatív vezetők tűnhetnek fel. A szervezet tehát előnyöket is kovácsolhat egy-egy válsághelyzetből. Válsághelyzetek során az emberek figyelme és pozitív befogadóképessége hangsúlyosan jelenik meg, ezért különösen kiemelendő a lehetőség és a pozitív változás gondolata e tárgykörben.

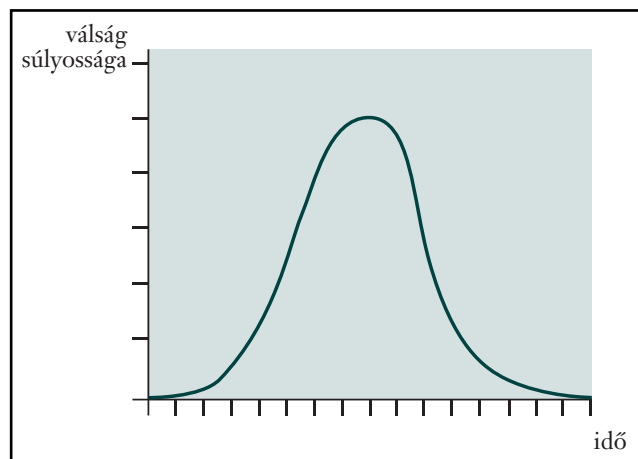
A válságot általában gazdasági fogalomként kezelik, de az élet más területein is egyre gyakrabban jelenik meg. Azonban nem választható el, mert gazdasági vonatkozásai ekkor is érvényesülnek.

A válságokat több szempont szerint (megjelenési forma, súlyosság, kiváltó ok, jelleg, kontrollálhatóság, stb.), számtalan kategóriát alkotva tipizálhatjuk. Álljon itt egy újabb, önkényes besorolási lehetőség:

- Bemeneti-,
- Működési-,
- Kimeneti- (amely alapvetően a működésre vezethető vissza),
- Vis maior válság.

A kategóriák felállításának szempontja lehetne talán a vállalati folyamatok egymásra épülése. Az önkényi jelleg, azaz hogy az egyes típusok határainak összemosódása figyelhető meg, illetve hogy gyakorlati válsághelyzetek akár két-három kategóriába is besorolhatóak (pl. karbantartási szükséglet, sztrájk, felszámolási eljárás, informatikai probléma, beruházás, stb.), nem véletlen. A későbbiekben felvázolt gondolatok reményeim szerint, ha nem is közvetlenül, de magyarázatot adnak erre a csoportosításra.

1. ábra A válság lefolyása



Az egyes válságok lefutása grafikonon is ábrázolható (1. ábra). Ez természetesen csak egy általános alak, és egyetlen válságeseeményre vonatkozik. Elmondható, hogy ebben a formában véges időtartamú, alakulása időben szakaszokra osztható, kezelése az egyes szakaszokban más és más stratégiát igényel. Az egyes szakaszok: veszély, kialakulás, emelkedés, tetőpont, hanyatlás, elhárítás. Az időbeli lefutást alapvetően meghatározza, hogy miként kezdik el kezelni a kialakult helyzetet. Nem szabad lebecsülni a válságra utaló jeleket, minél előbb cselekedni kell.

Legjobb esetben meg kell előzni a válság kialakulását, melyben sokat segít, ha állandóan felkészült a vállalat, a személyzet az esetleges zavarok elhárítására.

A válság felismerésének szakaszai:

1. Meglepetés
2. Információ hiánya
3. Az események üteme felgyorsul, tulajdonképpen a rendelkezésre álló információ mennyisége négyzetesen növekszik, melyik információ releváns
4. A vezetés elveszíti a kontrollt az információ áramlás felett
5. A válságstáb és a vezetés elkezd rövid távra koncentrálni

A reaktív válaszok, amikor az első válság bekövetkezik:

1. Döbbenet és düh (meglepetés)
2. Tagadás
3. Bűntudat (felelős keresése)
4. Bénultság, döntésképtelenség
5. Felívelő szakasz, amikor kezdünk optimisták lenni.
6. Megkíséreljük valamilyen módon elhárítani a válságot, elfogadjuk, hogy ténylegesen válság van, és megpróbáljuk a kísérlet helyett már a hosszú távú tervet megvalósítani.
7. Sikerélmény, önbizalom (ami egészen a következő válságig eltart).

Gyakori a magyar szerzők esetében, hogy megkülönböztetik a krízis fogalmát. A krízis egy ügy vagy baleset, amely a szervezet működésében az irányítás valamilyen tekintetben történő időleges elvesztését idézi elő, és részlegesen vagy teljes egészében megállítja vagy lelassítja a normál működést, és valódi vagy látszólagos veszélyt jelent az egyénre, társadalomra, gazdaságra, környezetre vagy kultúrára. A krízis a válság döntő fordulópontja, amikor még a súlyos események elkerülhetők, még minden jobbra fordulhat.

A magam részéről ezt feleslegesnek tartom. Tartalmilag itt a válság lefolyásának egy szakaszáról van szó; ugyanakkor maga a szó jelentése: válság.

A válságkommunikáció egy megtervezett folyamat alkalmazása az érintett érdekgyazdák hatékony tájékoztatására, a szükséges információk jól időzített, hiteles eljuttatásával a válság tartama alatt.

Válságos helyzetekben a kritikus pont, hogy megértés alakuljon ki a társadalmi környezetben.

Ahhoz, hogy a megértés kialakuljon, nem szabad a nagyvilágba ígérgetni, nem szabad tagadni, titkolózni, a tényeket palástolni, és helytelen a hallgatás is. Nem célszerű bárkit hibáztatni, személyekre vonatkozó információt kiadni, nagy érzelmeket kimutatni, találgatni sem.

Mindez indokolja, hogy a válságos helyzetekre gondolva el kell készíteni egy olyan tervet, mely minimálisan irányelveket fogalmaz meg, és nagy hangsúlyt helyez az egyenes, tisztességes, következetes és megfelelő időben történő tájékoztatásra. A tájékoztatásnak a teljes környezetre ki kell terjednie (belső és külső környezet). Előfordul, hogy a vezetés titoknak minősít olyan információ-elemeket, amelyek fontosak a történések szempontjából. Alkalmassint meggondolandó ezeket mégis kiadni, mert ennek hiányában a közvélemény egész egyszerűen kreál magának információkat. A hiányzó ismereteket hiedelmek váltják fel, mely súlyosabb következményekkel járhat, mintha a titoknak minősített tényeket tárnánk fel.

A „hírkeresés” ellenére a vállalat kommunikációs tevékenységét óvatosan kell kezelni. A „PR-t” ugyanis még mindig elsősorban manipulációs eszköznek tekintik az emberek [Moloney (1999)]

A válsággal való törődés, a válságkezelés képessége létfontosságú lehet a szervezet fennmaradása szempontjából. Ez lehetővé teheti azt is, hogy cselekvésorientált gondolkodással megelőzzék az akár a vállalat létét fenyegető potenciális válságot. Ez azt jelenti, hogy kezdeményezően készülnek fel a nem várt események valószínűségének felmérésére és megfelelő menedzselésre, az ún. válságkezelésre.

Fel kell tárni a válságos helyzetek bekövetkezésének lehetséges módjait, és a szervezet különböző szintű menedzsmentjének hatékony reagálási lehetőségeit ilyen helyzetekben.

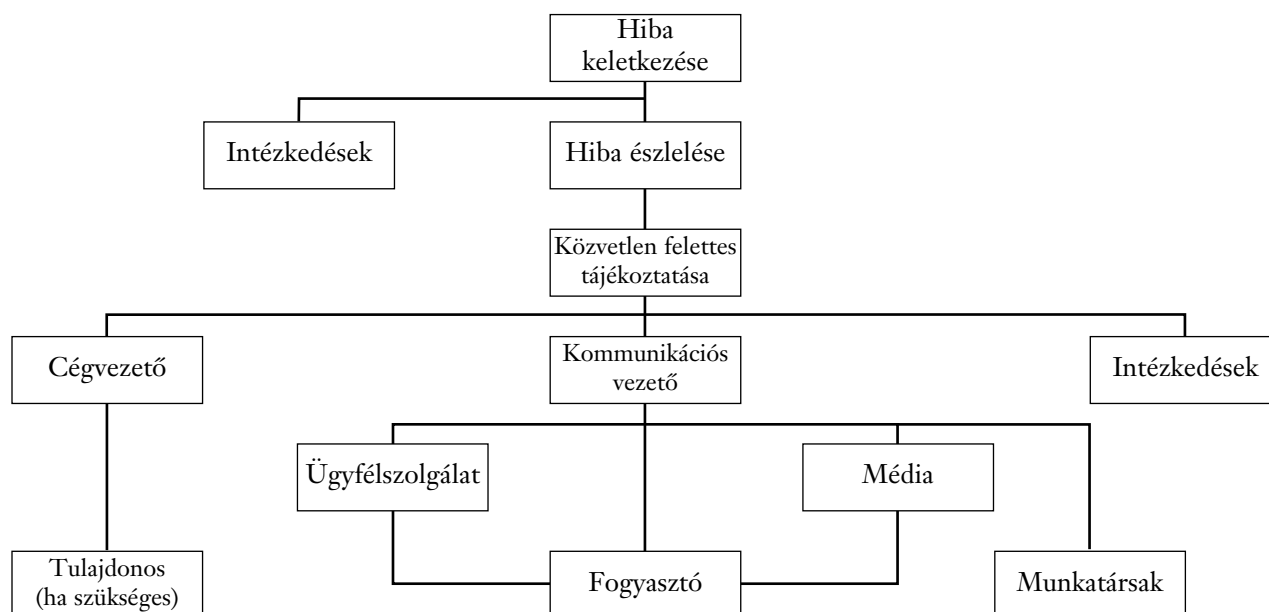
Minderre azért van szükség, mert végső soron a vállalkozás hírnevéről van szó, amely meglátásom szerint a legnagyobb érték minden vállalat esetében, még akkor is, ha annak nincsen számszerűsített kimutatott vagyonértéke. A hírnév csorbulásakor - ha nincsenek megfelelő „válaszlépések” - csökken a szervezet önbecsülése és helyrehozhatatlanul megromlanak, leépülnek a vállalat külső kapcsolatai. A mielőbbi reagálás jelentősége abban áll, hogy ekkor elkezdd elválni egymástól a vállalat által kialakítani szándékozott arculat és a fogyasztók által észlelt vállalatkép. Mindez a rövid távon megfigyelhető következmények legrosszabbika, hosszú távon viszont a szervezet megszűnéséhez vezethet. Sarkítva azt is mondhatjuk, hogy meg kell tervezni a vállalatot a jövőben sújtó válsághelyzet kommunikációs rendszerét, hogy jövője lehessen a vállalatnak.

A válságkezelési készségnek be kell épülnie a vállalati kultúrába. Az írott formának leginkább abban van szerepe, hogy ha „helyzet van”, akkor a kialakuló átlagon felüli „stresszben” (lásd például a felismerés szakaszai, a reaktív válaszok) is legyen egy kapaszkodási lehetőség, amerre el lehet indulni.

Ezzel biztosítható valamelyest, hogy az adott személy mindig legyen legalább gondolati szinten a legrosszabbra felkészülve, és minél előbb tudjon belépni a folyamatba, ha arra szükség van. A válsághelyzeti tájékoztatásban a tervszerűség esetén is felfedezhető az ad hoc jelleg, viszont törekedni kell, hogy ennek ellenére is konzisztens legyen a rendszeres tájékoztatás elemeivel. Megjegyzendő, hogy a spontán tájékoztatás hatásfoka elmarad a potenciálistól, sőt, hatása akár a visszájára is fordulhat.

A megfelelő kommunikáció révén nem csak a proaktivitás valósul meg, hanem elmozdul a vállalati kommunikáció a társadalmi beágyazódás felé (feljebb lép az ún. Bogner-lépcsőkön [Beke (2001)]).

A szervezet rutinszerűen alkalmazott lehetséges kommunikációs/információ-áramlási sémáját mutatja az alábbi ábra:



Humánpolitikai vonatkozások

Válságnak tekinthető-e az alkalmazottak lelki terhe, amely abból a bizonytalanságból fakad, hogy nem tudja adott személy: mennyire elégedettek vele felettesei? A válság fogalmát és az itt nem részletezett munkapszichológiai összefüggéseket figyelembe véve egyértelmű igen a válasz. Ez a válság lehetőség feloldható, ha a hétköznapi tájékoztatást felváltja egy tartalmasabb, széleskörű párbeszéd, azaz a kommunikációt kétirányúvá kell tenni. A visszacsatolással nyert információkra célzottabban lehet reagálni, hatékonyabb eszközöket használni. (A kétirányú kommunikáció követelménye természetesen a vállalaton kívüli viszonylatban is érvényes.) Lehetőleg közvetlenül az alkalmazottakkal kell kommunikálnia a vezetésnek, nincs szükség a szakszervezetek közvetítésére (ahol van; de meg kell hagyni ezt a kommunikációs csatornát is azokban a témákban, amelyek eredendően a szakszervezetek rendeltetését képezik). A kommunikáció révén alakul ki a szervezeti lét [Kieser (1995)] a hozzá kapcsolódó addicionális előnyökkel együtt. Ez az információ-áramlás szerves része lehet a vállalat egészét átfogó információrendszernek (marketing intelligence), mely iránt napjainkban egyre nagyobb igény van. A belső kommunikációs kör még annyira sem lehet merev, mint a külső kör. Mintzberg és Quinn gondolatait adaptálva [idézi Gróf (2001)], a flexibilitás teszi lehetővé a vállalat adaptációs képességének magas fokát.

Említhető stratégiai céljai a szervezeti kommunikációnak az alábbiak:

- Bizalomkeltés
- Felelősségtudat kialakítása
- Közös cselekvés elérése
- Együttműködő vállalati kép kialakítása.

Természetesen külső és belső irányban is érvényesek ezek a célok.

A humánpolitika szempontjából remélhetőleg a következő eredmények adódnak:

- Javul a munka hatékonysága, a termelékenység, és a jövedelmezőség
- Csökken az információhiányos helyzetek száma, visszaszorulnak a találgatások, az álhírek
- Javul a munkahelyi légkör, az alkalmazotti elégedettség.

Megjegyzendő, hogy tapasztalatok szerint a válsághelyzeteket dominánsan az emberi tényezőre lehet visszavezetni, legyen az hiba, gondatlanság vagy szándékosság. Az egyének védekezési mechanizmusából kifolyólag a válságok felismerési, megismerési, kezelési, megszüntetési lehetősége korlátozódik. Az egyének közreműködési hajlandósága, készsége javítható a humánpolitika/belső marketing eszközeivel. Említést érdemel, hogy vannak olyan személycsoportok, amelyek cselekvései kevésbé vagy nehezebben befolyásolhatóak a vállalat által. Ilyenek: a részvényesek, a közigazgatás szereplői, a versenytársak, az üzleti partnerek.

Társadalmi elvárás

A kognitív tudományok az emberi megismerés és ítéletalkotás terén elméleti és empirikus megközelítésben is arra a következtetésre jutottak, hogy az ember cselekvései során jellemzően a bizonyosság fogalmi keretein belül gondolkodik. Tversky szavaival, az emberek igencsak és nemekben szeretnek gondolkodni a valószínűségek világában. Ennek megfelelően a bizonytalanságból eredő pszichés tehertől igyekeznek megszabadulni (döntési helyzetekben).

Végző soron ez abban nyilvánul meg, hogy a fogyasztó döntései során kognitív problémát okoz bizonyos mennyiségű, fajtájú és tartalmú információ a fogyasztó számára, másrészt pedig az emberi psziché megakadályozhatja magát a bizonytalanság felismerését.

A fogyasztói döntésekre jellemző, hogy hiányos informáltsági állapotban, ráadásul sztochasztikus információk alapján jönnek létre. Az egyes döntési alternatívák értékelését a fogyasztók szubjektív valószínűségi becslések alapján végzik.

A fogyasztói döntések alapjául szolgáló szubjektív valószínűségek nem feltétlenül esnek egybe a valóság objektív valószínűségeivel. A kettő közötti különbséget szokták fogyasztói döntési eltérésnek nevezni, melyből két fajta veszteség eredezik: fogyasztói hátrány (közvetlen) és jóléti veszteség (közvetett). A fogyasztói hátrány jelenti mindazokat a közvetlen fogyasztói veszteségeket, amelyek az optimális döntésre törekvő fogyasztót érik azáltal, hogy ténylegesen nem a számára optimális fogyasztói döntést hozza. Az ex ante hasznosság és az ex post hasznosság nem esik egybe. A fogyasztói döntési eltérés esetén a fogyasztó nem azt a terméket, nem olyan mennyiségben, vagy nem olyan áron vásárolja meg, mint az objektív optimális esetben indokolt lenne. Ezáltal torzul a piac, illetve a piaci verseny, melynek következménye az allokációs hatékonyság csökkenése, ebből következően pedig csökken a fogyasztói jólét.

A fogyasztói döntés input tényezője az információ, melyet értelmezhetünk piacként is. (Természetesen sok más tényező is azonosítható, melyeket a fogyasztó magatartás elméletei elemeznek.) Jelen esetben a kínálati oldal érdemel figyelmet: az információ mennyisége, a közvétel módja, eszközei alapvetően az információgazdák által determinált. Alapvetően céljaik, érdekeik és a feltételezett fogyasztói reakciók meghatározóak.

A fogyasztói döntési eltérést a kínálati oldal okozza, amikor elkerülhető lenne az információhiány, vagy beavatkoznak a fogyasztók információkeresési, -feldolgozási folyamataiba. Nem elkerülhető az információhiány, ha például annak megszerzési költsége magas, melynek oka a nehéz hozzáférhetőség, a nehéz feldolgozhatóság. Ez ellen azonban éppen az információgazdák tehetik a legtöbbet, hogy a szükséges információmennyiség közérthetően (is) és könnyen (gyorsabban) hozzáférhető legyen az érdekeltek számára.

Az sem mellékes, hogy egyre inkább az immateriális erőforrások határozzák meg a vállalatok versenyképességét, melynek egyik eleme az információátadás [Hoványi (1998)].

Tehát levonható az a következtetés, hogy válsághelyzetben az adott intézménynek egyrészt érdeke, másrészt kötelessége a tájékoztatás. A külső környezet részéről pedig egyre inkább elvárásként jelenik meg az információk iránti igény.

Feltehető a kérdés: könnyebb-e a válsághelyzetet megoldani, ha annak hírére a vállalaton belül tartjuk? Meggyőződésem, hogy bizonyos esetekben igen. Ugyanakkor, ha a fogyasztókat nem is érinti, tudomást sem szereznek az esetről, akkor is érdemes lehet tájékoztatást adni, hiszen ez a magatartás alkalmas bizalmi tőke kovácsolására, amely hosszabb távon, különböző módokon keresztül megtérül.

A válságkommunikáció a gyakorlatban jóval egyszerűbb, és egyszerre sokkal nehezebb is, mint elméletben. Kezdődik ez azzal, hogy minden eset sajátos és egyedi, függetlenül a tipizálhatóságtól. A kommunikáció célcsoportja(i)nak gyakorlati meghatározása nehéz feladat, márpedig ez jelentős befolyást gyakorol a kivitelezésre. Minden esetben érdekkülönbségek figyelhetők meg, miáltal gyakran kommunikációs rendszerek ütköznek, gyengítve vagy éppen erősítve egymás szándékolt hatásait. Az sem mindig egyszerű feladat, hogy meghatározzuk egy válságjelenség kapcsán a konkrét problémát. Ennek közelmúltbeli tipikus példája a Danone és a Győri Kecszygyár esete: az "álhírek" a piacvétekről szóltak, valójában azonban a Danone általános európai nehézségei álltak a háttérben.

Mikor tekinthető sikeresnek a válságkommunikáció? Leginkább akkor, ha a fogyasztók, az érdekeltek nem észlelik válságként az adott helyzetet. Nem ez történt annak idején az Exxon tanker-hajójának alaszka-i balesetekor. Jelentős ráfordítások mellett sikerült teljesen megoldani a válsághelyzetet, ideértve a kommunikációs feladatokat is, egy apró tényezőt leszámítva, amely viszont igazi, máig ható válsághelyzetet teremtett: a vállalatvezetés nem utazott a helyszínre, hanem a New York-i irodáikból nyilatkozott. A közvélemény ezt úgy értékelte, mintha nem éreznék át a baleset jelentőségét. Ennek tükrében érthető, hogy például a politikusok miért rohannak azonnal mindenféle katasztrófa helyszínére szemlét tartani, amikor nemcsak kellemesebb, hanem fontosabb dolguk is lenne.

Végezetül pedig egy észrevétel. A vis maior eseteket (azokat tágan értelmezve) leszámítva beszélhetünk-e egyáltalán válsághelyzetekről? Nem vagyok róla meggyőződve. Ugyanis olyan eseményeket sorolunk be válságnak, amelyek a versenypiacok működésének természetes velejárói. Tekintettel arra, hogy ezek az események egymást követik, de inkább párhuzamosan vannak jelen, a vállalkozások élete folyamatos válságmenedzselés lenne, ezt pedig a magam részéről tagadom. Az alkalmazott eszközök, a velük szemben támasztott követelmények is közel azonosak, legfeljebb megfigyelhető némi hangsúlyeltolódás. Mégis el kell fogadni, hogy vannak olyan projektszerűen megjelenő, nagyobb horderejű események, amelyeket megkülönböztetett figyelemmel kell kísérni. Az ezekhez kötődő kommunikációs szükségletet pedig nevezhetjük akár válságkommunikációnak is, ha az feltételezhetően hátrányosan érinti a vállalatot.

Irodalom:

Beke T.

A public relations szakmai története, Bp., Management Kiadó, 2001.

Gróf Á.

A vállalat kommunikációs kapcsolatrendszerének szerepe,
Marketing & Management, 2001/4.

Hoványi G.

Menedzsment koncepciók, menedzsment módszerek, Pécs, JPTE, 1998.

Kieser, A.

Szervezetelméletek, Bp., Aula Kiadó, 1995.

Moloney, K.

Teaching Organizational Communication As Public Relation In UK Universities,
Corporate Communications, 1999/4.