



Kriskó Edina

Hogyan tanítsunk válságkommunikációt?

How to teach Crisis Communication?

Kriskó Edina
Hogyan tanítsunk válságkommunikációt?
Oktatói kézikönyv

How to teach Crisis Communication?
Instructor's Manual

Kriskó Edina

Hogyan tanítsunk válságkommunikációt?

Oktatói kézikönyv

How to teach Crisis Communication?

Instructor's Manual



LUDOVIKA
EGYETEMI KIADÓ

Budapest, 2023

A megjelenést támogatta a TKP2020-NKA-09 számú projekt, Nemzeti Kutatási Fejlesztési Alap,
Tématerületi Kiválósági Program 2020.

Szakmai lektor:
Dobos Ágota

Az angol nyelvű rész anyanyelvi lektora:
Klein Attila

Kiadja a Nemzeti Közszerkesztési Egyetem
Ludovika Egyetemi Kiadó
A kiadásért felel: Deli Gergely rektor

Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.
Kapcsolat: kiadvanyok@uni-nke.hu

Felelős szerkesztő: Kamarás-Vida Krisztina
Olvasószerkesztő: Tomka Eszter
Copy editor: Zsuzsánna Gergely
Korrekter: Kutas Éva
Tördelőszerkesztő: Kőrösi László

DOI: https://doi.org/10.36250/01154_00

ISBN 978-615-6598-55-4 (elektronikus PDF) | ISBN 978-615-6598-56-1 (ePub)

© A szerkesztők, 2023
© A szerzők, 2023
© A kiadó, 2023

Minden jog védve.

Tartalom

Köszönetnyilvánítás

11

I. VÁLSÁGKOMMUNIKÁCIÓ-TRÉNING A JÉGTÖRÉSTŐL A LEZÁRÁSIG

Előszó

15

1. Kézikönyv, de mihez?	19
1.1. Néhány szó a könyv felépítéséről, logikájáról	19
1.2. Tréning, médiatréning, válságtréning	20
1.3. Válságr riportok és -térképek	22
1.4. (Nem) Változó médiafogyasztási szokások	22
1.5. Milyen kompetenciákat fejlesztünk?	23
2. A válságtéma felvezetése	27
2.1. Mi a válság?	27
2.2. A válságkezeléssel foglalkozó diszciplínák	27
2.3. A válságkezelés folyamata, szakaszai	28
3. A megérkezés és a témára hangolás	31
0. gyakorlat – Megnyitás	31
1. gyakorlat – (A) Bemutatkozás (Zsákbamacska)	32
2. gyakorlat – (B) Bemutatkozás (Kötelező kitérő)	34
3.1. Kölsönös elvárások, szerződés kötés	36
3.2. A gondolat térkép-módszer	37
3. gyakorlat – Válság(gondolat)térkép	37
3.3. Alternatívák és módszertani hasznok	39
4. gyakorlat – Tegyetek rendet!	40
4. Felkészülés a válságokra	55
4.1. Kommunikációs fókuszok	55
4.2. Fenyegetés, sérülékenység, kockázat	56
4.3. Kockázatelemzés, -értékelés	57
4.4. A válságkommunikáció alapelvei	59
4.5. A szövivő(k) felkészítése	60
5. gyakorlat – Azonnali kérdések és válaszok	61

5. Tervezés és tervek a krízismenedzsmentben	69
5.1. A tervezés bázisa és a tervek összhangja	69
5.2. A válságkommunikációs terv	70
5.3. Hogyan tervezzünk válságszcenáriót?	72
6. A krízisek lélektani alapjai	75
6. gyakorlat – Mesetérképen a válság I. (Csoportdiagnózis)	76
7. gyakorlat – Mesetérképen a válság II. (Életfonal – személyes válságok)	81
8. gyakorlat – Válságok és rugalmas ellenálló képesség	88
9. gyakorlat – Gordon Ramsay, az ördög	94
10. gyakorlat – Felkészülés a válságra (kockázatok és célcsoportok)	99
7. Az aktív krízis szakasz	111
11. gyakorlat – A kihulló munkaerő (Veszteségkommunikáció)	112
12. gyakorlat – Végzetes kirándulás	117
13. gyakorlat – Pedig csak egy pendrive volt...	121
8. A posztkrízis szakasz	127
8.1. Miről szól a helyreállítás?	127
8.2. Hibák a válságkezelésben	128
8.3. Hibák a válságkommunikációban	128
14. gyakorlat – Az AXIS bajban van	129
15. gyakorlat – A Norks Hydro hősei	136
16. gyakorlat – Az információbiztonság-tudatosság növelése	140
9. Válságok és a mesterséges intelligencia	149
9.1. Mesterséges intelligencia és gépi tanulás a kockázatok csökkentésére	149
9.2. Dilemmák a mesterséges intelligencia használatával kapcsolatban	152
9.3. Mesterséges érzelmi intelligencia és újabb dilemmák	153
10. A tréning és a válságtéma zárása	157
17. gyakorlat – Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy válság...	157
Zárszó	161
Fogalomtár	163

II. HOW TO TEACH CRISIS COMMUNICATION?

<i>Acknowledgment</i>	171
<i>Exercise No. 1 – (A) Introduction (A Pig in a Poke)</i>	173
<i>Exercise No. 2 – (B) Introduction (Compulsory Detour)</i>	175
<i>Exercise No. 3 – (Crisis) Mind Map</i>	177
<i>Exercise No. 4 – Let There Be Order!</i>	179
<i>Exercise No. 5 – Immediate Questions and Answers</i>	182
<i>Exercise No. 6 – The Crisis on a Fairy Tale Map I (Group Diagnosis)</i>	185
<i>Exercise No. 7 – The Crisis on a Fairy Tale Map (The Thread of Life – Personal Crisis)</i>	187
<i>Exercise No. 8 – Crises and Resilience</i>	190
<i>Exercise No. 9 – Gordon Ramsay is the Evil</i>	193
<i>Exercise No. 10 – Preparing for the Crisis</i>	196
<i>Exercise No. 11 – The Lost Workforce (Loss of Communication)</i>	199
<i>Exercise No. 12 – A Fatal Trip</i>	204
<i>Exercise No. 13 – It Was just a Flash Drive...</i>	209
<i>Exercise No. 14 – AXIS Is in Trouble</i>	211
<i>Exercise No. 15 – The Heroes of Norsk Hydro</i>	215
<i>Exercise No. 16 – Raising Information Security Awareness</i>	218
<i>Exercise No. 17 – Once upon a Time, There Was a Crisis...</i>	220

Vákát

Adélnak és Gabónak szívem minden szeretetével

Vákát

Köszönetnyilvánítás

A szerzői művek legtöbbje mögött tetemes munka, tanulással teli fejlődési út és széles támogatói kör – családtagok, barátok, mentorok, munkatársak és egy megjelentetésért felelős szakmai stáb – áll. Ez így van jelen esetben is. Ezúton szeretnék köszönetet mondani nekik.

Az első köszönet a családomat, mindenekelőtt kislányomat és nővéremet illeti, akik számára a legtöbb lemondással járt az én alkotótevékenységem. Köszönöm megértésüket és türelmüket. Rögtön utánuk hallgatóimat említem, akik több mint tíz éve vetik alá magukat a legváratlanabb helyzetgyakorlatoknak, és veszik kritika alá nemcsak az én munkám, de általában az oktatást és az oktatásmódszertant. Köszönöm közvetlen kollégáimnak a Társadalmi Kommunikáció Tanszéken, hogy inspiráló légkörben dolgozhatok, hogy tere van a kreativitásnak, és megbeszélhetjük az oktatói tapasztalatokat, és hogy örülünk egymás sikerének.

A név szerinti hálával bajban vagyok, mert sosem lehet teljes a felsoroltak listája, de azért álljon itt, hogy nélkülük a könyv nem jöhetett volna létre: Bajnok Andrea, Bartóki-Gönczy Balázs, Berta Judit, Dobos Ágota, Fehér Katalin, Finszter Géza, Hevesi Emőke, Horányi Özséb, Jenei Ágnes, Kajtár Edit, Kiss Miklós (†), Klein Attila, Kovács Tamás, Máthé Judit, Neményiné Gyimesi Ilona, Odze György, Sallai János, Szerdahelyi Emőke, Tátrai Vanda.

Köszönöm a Nemzeti Közszerológati Egyetem vezetésének, hogy pályázatok útján megteremti az anyagi lehetőséget az oktató- és kutatómunka eredményeinek publikálásához.

Vákát

I. Válságkommunikáció-tréning a jégtöréstől a lezárásig

Vákát

Előszó

Hogyan tanítsunk válságkommunikációt? A kérdést immár tíz év kríziskommunikáció-oktatás tapasztalatainak tükrében teszem fel, azzal a nem titkolt céllal, hogy adjak egy lehetséges választ a kérdésre, és egyúttal párbeszédre invitáljam mindazokat, akiknek hasonló vagy éppen nagyon is eltérő meglátásaik vannak a téma kapcsán. Hiszen nem teszek mást oktatóként a tanteremben sem. Tanárként az utat keresem a hallgatókhoz, az ürügyet, hogy beszélhessünk fontos, a szűkebb-tágabb közösségeket érintő kérdésekről, a labilis szituációkról, a fenyegetéseket rejtő és a döntést igénylő helyzetekről. Én vagyok a témagazda, s a hallgatók (tréningrésztvevők) hozzák a motivációikat, elvárásait, kérdéseiket és értékes tudásokat, amelyek révén közösen építkezünk, és hozunk létre közös szakmai tudásbázist. Különösen így van ez, mióta olyan specializált szakterületekre is átlépünk, mint a kiberbiztonság vagy a fejlesztéspolitika stb. Jó péeresként nem teszek mást, mint megmondom, miről beszélgessünk, mi kerüljön a reflektorfénybe, hogy lássuk, hogyan működik a (köz)vélemény. Akadémiai emberként ehhez társítom a válogatott szakirodalmat, amelynek hitelességét és valóságreferenciáját keresem a mindennapokban, a különféle válságesemények kezelésében és a média beszámolóiban. A könyv és a bemutatandó válságkommunikáció-tréning¹ alapja ez.

A könyv egyetemi oktatóknak és tapasztalt trénereknek készül, közülük is elsősorban azoknak, akik a válságkommunikáció témakörét dolgozzák fel kisebb-nagyobb terjedelemben tréningjeik során. Szól azoknak, akik olyan speciális csoportokkal dolgoznak, mint a közigazgatási vezetők vagy az elektronikus információbiztonsági vezetők, illetve mindazoknak, akik betekintést akarnak nyerni a folyamatba, ahogyan tömör szakmai tartalmakból és akadémiai irodalmakból gyakorlatorientált, tapasztalati tanulásra építő foglalkozások feladatai lesznek egyetemi vagy munkahelyi környezetben. A kötet a T-csoportok (tréningcsoportok) működéséhez igazítja a válságkommunikáció téma tárgyalását, ügyel az önismereti, a személyes fejlesztési aspektusra és a szervezetfejlesztési célokra is. Teret enged az egyéni, a kiscsoportos munkának és a konzultatív munkaformáknak is,² a kereteket pedig a felsőoktatásban tanulók ismérveihez, szükségleteihez és természetesen az eredményalapú oktatás³ kritériumaihoz⁴ szabja.

¹ A Szerző a Tréneri Edzőtábor Egyesület 2021. évi „Az Év Trénere Díj 2021” pályázatán a *Kiberválságok kommunikációja* című tréningprogramjával a zsűri különdíját nyerte az online tréning kategóriában.

² Rudas János: *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó, 2007.

³ William G. Spady: *Outcome-Based Education: Critical Issues and Answers*. Arlington, American Association of School Administrators, 1994.

⁴ European Centre for Development of Vocational Training (Cedefop): *Application of learning outcomes approaches across Europe: a comparative study*. Luxembourg, Publications Office, 2016. *Cedefop Reference Series*; No 105.

A könyv áttekinti és szintetizálja az aktuális válságmenedzsment-ismereteket a biztonságpolitikai kezdetektől⁵ a kibertér⁶ hozta fenyegetésekig⁷ bezárólag. Az általános válságmenedzsment fogalmi és szemléleti alapjaitól⁸ fokról fokra vezeti el az olvasót a tényeken alapuló, a közösségi média eszközeire építő válságkommunikáció gyakorlataig.⁹ A nagyobb tematikus egységek elején mindig egy rövid elméleti megalapozásra kerül sor, amelyet néhány illeszkedő tréninggyakorlat leírása követ. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért, és azok számára, akik csak ki akarnak emelni és próbálni egy-egy feladatot a csoportjaikkal, minden esetben megjelöljük a feladat célját, alkalmazási területét, időigényét, a módszert, amellyel dolgozik, a szükséges eszközök listáját és a feladat forrását. Minden esetben egy általános összefoglaló vezet be a gyakorlatot, annak lépésekre bontása előtt. A tréneri instrukciók és minták vagy szereplapok ezután következnek. A feladatokat követő elméleti sorvezetők, szemelvények a gyakorlatok feldolgozó köreiből explicit módon is megtárgyalható ismereteket összegzik. A könyv első része (1–9. fejezet) magyar nyelvű, amelyet egy angol nyelvű példatár követ a gyakorlatleírások, szereplapok és rövid módszertani instrukciók gyűjteményeként. Szükségesnek mutatkozik ez azért is, hiszen egyre több az idegen nyelvű kurzus és multikulturális összetételű tréningcsoport. Ezek résztvevőinek a téma szakirodalmát az interneten az eredeti forrásokon keresztül elérhető, így annak külön kivonatolása nem szükséges, de a csoportmunkában való részvétel feltételezi a feladatok és instrukciók közvetítő nyelven történő maradéktalan átadását. A könyv ennyiben útmutató és kész gyakorlatgyűjtemény a nemzetközi csoportok (válság)tréningvezetéséhez is a hazai oktatóknak.

Speciálisan válságtémaköröket járnak körül a gyakorlatok, de mint ilyenek mindenképpen alkalmasak általános vezetői tréningek és szervezeti kommunikációs, illetve médiatréningek során való általánosabb felhasználásra is. A példák és feladatok között kiemelt helyet foglal el az esettanulmány, a kerekasztal és a szimuláció, mint egy-egy klasszikus kompetenciafejlesztő, a kritikus helyzetben történő döntéshozatalra felkészítő módszer.¹⁰ A kötet összesen 16 (+1) teljes gyakorlatleírást tartalmaz, amelyek felölelik a munkadefiníció-alkotás, az irodalomkutatás, a válságtipológiák, a válságmenedzsment-modellek, a szervezeti diagnózis, a stakeholder-analízis és az eszközmixválasztás, illetve a médiaszereplés, a sajtómunka dokumentálása, valamint a virtuális felkészítő

⁵ Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, BKE-MÜTF, 1997.

⁶ Andreea Bendovschi: Cyber-Attacks – Trends, Patterns and Security Countermeasures. *Procedia Economics and Finance*, 28. (2015). 24–31.

⁷ Kovács László – Krasznay Csaba: Digitális Mohács 2.0: kibertámadások és kibervédelem a szakértők szerint. *Nemzet és Biztonság*, 10. (2017), 1. 3–16.

⁸ Timothy L. Sellnow – Matthew W. Seeger: *Theorizing crisis communication*. Chichester, John Wiley & Sons Inc., 2013.

⁹ Siyoung Chung: Simulations for crisis communication: The use of social media. In Piet Kommers et al. (szerk.): *ITS ICEduTech STE 2016 Proceedings*. Melbourne, International Association for Development of the Information Society, 2016. december 6–8.

¹⁰ Aquiles Almansi – Yejin Carol Lee – Emiko Todoroki: *Crisis Simulation Exercises: What Is at Stake in Coordinating and Making Decisions in a Crisis*. FIRST Lessons Learned series. World Bank note no: 4. Washington, D. C., World Bank, 2016.

tréningek témaköreit. Előbbi felsorolásból kiviláglik, hogy a programelemek a klasszikus újságíróképzésben, a médiaszakma oktatásában is felhasználhatók.

A szerzői cél jól behatárolható: meghaladni a jelenlegi hazai válságmenedzsment-irodalmat, a hazai és nemzetközi szakirodalmi források feldolgozásán keresztül naprakész ismereteket átadni és az elméletet a gyakorlattal ütköztetni. A könyv céljából és az oktatásmódszertanból adódóan az elmélet gyakorlattal ütköztetése a feladatokon keresztül valósul meg, amelyeket valós, megtörtént hazai vagy nemzetközi válságese-mények alapján dolgoztunk ki és/vagy át. A szerzői cél azonban továbbmegy, és a hatékony ismeretátadás jegyében az oktatók számára kulcsot ad saját témaköreik és (nem kizárólag válság-) esettanulmányaik „tréningesítéséhez”. Milyen a jó szcenárió? Milyen célokat milyen csoportmunkamódszerekkel támogathatunk? Hogyan dramatizáljuk a helyzeteket, hogy azok valóban a bevonódás élményét nyújtsák, növeljék a hallgatói elköteleződést?¹¹ Végül, de nem utolsósorban pedig az offline és online lebonyolítás technikai feltételeire (idő, tér, eszköz, létszám stb.), valamint a tananyagok frissítésének, megosztásának kérdéseire is kitér az útmutató.

Kulcsszavak: médiakommunikáció, oktatásmódszertan, tapasztalati tanulás, tréning, válságkommunikáció

Felhasznált irodalom

- Almansi, Aquiles – Yejin Carol Lee – Emiko Todoroki: *Crisis Simulation Exercises: What Is at Stake in Coordinating and Making Decisions in a Crisis. FIRST Lessons Learned series.* World Bank note no: 4. Washington, D. C., World Bank, 2016.
- Bendovschi, Andreea: Cyber-Attacks – Trends, Patterns and Security Countermeasures. *Procedia Economics and Finance*, 28. (2015). 24–31. Online: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01077-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01077-1)
- European Centre for Development of Vocational Training (Cedefop): Application of learning outcomes approaches across Europe: a comparative study. Luxembourg, Publications Office, 2016. *Cedefop Reference Series*, No 105. Online: <http://dx.doi.org/10.2801/735711>
- Chung, Siyoung Simulations for crisis communication: The use of social media. In Piet Kommers – Tomayess Issa – Theodora Issa – Elspeth McKay – Pedro Isaías (szerk.): *ITS ICEduTech STE 2016 Proceedings*. Melbourne, International Association for Development of the Information Society, 2016. december 6–8. Online: <https://eric.ed.gov/?id=ED571580>
- Delaney, Amy L. – Sam Meister: Crisis simulation scenarios: Applying crisis communication lessons to an app mishap, a public health misstep, and a college athletics calamity. *Communication Teacher*, 35. (2021), 4. 313–319. Online: <https://doi.org/10.1080/17404622.2020.1869280>
- Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, BKE-MÜTF, 1997.

¹¹ Amy L. Delaney – Sam Meister: Crisis simulation scenarios: Applying crisis communication lessons to an app mishap, a public health misstep, and a college athletics calamity. *Communication Teacher*, 35. (2021), 4. 313–319.

- Kovács László – Krasznay Csaba: Digitális Mohács 2.0: kibertámadások és kibervédelem a szakértők szerint. *Nemzet és Biztonság*, 10. (2017), 1. 3–16.
- Rudas J.: *Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Budapest, Lélekben Otthon Kiadó, 2007.
- Sellnow, Timothy L. – Matthew W. Seeger: *Theorizing crisis communication*. Chichester, John Wiley & Sons Inc., 2013.
- Spady, William G.: *Outcome-Based Education: Critical Issues and Answers*. American Association of School Administrators, Arlington, 1994. Online: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED380910.pdf>

1. Kézikönyv, de mihez?

1.1. Néhány szó a könyv felépítéséről, logikájáról

Minden témakör egy elméleti bevezetővel indul, amely azonban nem áttekintés, csak felütés a soron következő gyakorlathoz. Ezt követi a részletes feladatleírás az oktatási cél megjelölésével, a feldolgozás módszere, időkerete, eszközigénye és a tréneri instrukciók. Ahol szükséges, az előbb felsoroltakat követően a feladat online adaptációjának technikai információit is közreadom. Gondolva a különböző felkészültségű, létszámú és összetételű csoportokra, a különböző képzési célokra és időkeretekre, lesz, ahol alternatív feladatokat vagy lebonyolítási módokat jelölök meg. A felhasznált irodalmakat minden esetben a fejezet végén adom meg, hogy az érdeklődő olvasó további források felé indulhasson, amennyiben kedvet érez további elmélyülésre a témában.

A feladatok eszközigényénél adottnak veszem, hogy rendelkezésre áll megfelelő jól szellőző és megfelelő akusztikájú, nagyságú terem, a berendezés tetszőlegesen mozgatható, megvalósítható a klasszikus tréningelrendezés (félkör alakban a résztvevői székek). Nem említem külön, hogy a feladatok igényelhetik a multimédiás tananyagelemek kivetítését, hangosítását, az internetről történő lejátszást stb. Magától értetődőnek veszem, hogy van flipchart (tábla) és papír, íróeszközök. Arra pedig a gyakorlatleírásokban mintát adok, hogy milyen segédleteket kell a trénernek a csoport rendelkezésére bocsátani, előkészíteni, sokszorosítani stb. A feladatok legtöbbje eszközszegény, akár flipchart és előre nyomtatott segédletek nélkül is megvalósítható, az esetleírások és instrukciók szóbeli kiadásával. Ez a törekvés szándékos, hiszen a tréning alapjait szeretném megadni, amelyek a rendelkezésre álló források, a képzési célok és a szervezeti meghatározottságok, illetve a technológia rendelkezésre állása szerint szabadon és kreatívan gazdagíthatók.

A gyakorlatok végén megosztott szempontok és feldolgozó kérdések csak egy lehetséges sorvezetőt adnak a beszélgetésvezetéshez, nem köbe vésettek, és nem kell minden feladat minden kérdését megtárgyalni a tréningen. A kérdések átdolgozhatók, kiegészíthetők. (Máskor más esetleírásokra is változtatás nélkül átvihetők.) Gyakorló oktatóként jól tudjuk, hogy mindig van improvizálás, hiszen arra kell reagálnunk, ami a tanteremben/tréningteremben/oktatási helyzetben, egyáltalán a csoportban megtörténik.

Az egyes gyakorlatok a kimenetek szerint is változatosan felhasználhatók. A Ramsay-gyakorlat alkalmas példának okáért arra, hogy a médiaképesség, médiatréning fontosságáról vagy a veszteségkommunikációról beszéljünk, és ne a sajtótálalkozók lehetséges forgatókönyveiről és szervezési szempontjairól vagy a retorikai stílusokról és stratégiákról. A Foxconn- vagy a pendrive-gyakorlat keretében is kanyaríthatjuk a beszélgetést a retorikai stratégiák felé, de éppígy használhatjuk őket a média működésének elemzésére, végezhetünk címelemzést, vagy ezeken keresztül mutathatjuk meg a célcsoport-analízis lényegét stb. A rezilienciagyakorlatot személyes szint helyett végezhetjük szervezeti léptékben, a Mesetérkép helyett dolgozhatunk projektmódszerrel, vagy végeztethetünk munkadefiníció-alkotást. Mindezek mellett valamennyi gyakorlat esetében fennáll

a mélyebb retorikai elemzés lehetősége, a médiafigyelés és -elemzés módszertanának megismertetése és rutinizálása mint lehetséges felhasználási mód. Az olyan gyakorlatok, mint a Végzetes kirándulás vagy az AXIS akváriumgyakorlatok helyett lehet szimultán válságüléseket tartani, az eredményeket bemutató (ütköztető) csoportos prezentációkkal a végén. Minden gyakorlat esetében adott a teljes vagy részleges képi és/vagy hangrögzítés és a visszajátszást követő közös elemzés lehetősége, további kutatómunka kiadása, forrásfeldolgozások stb.

1.2. Tréning, médiatréning, válságréning

Mára életünk vitathatatlanul egybeforrt a különböző médiumokkal, amelyek a munka, szabadidő, szórakozás és általában a társas érintkezés különböző formáit hozzák létre vagy támogatják. Nem kérdés, hogy a médiajártasság, a médiumok által nyújtott tartalmakhoz való hozzáférés, azok „olvasásának”, dekódolásának és értelmezésének képessége, illetve a médiatartalmak (médiaüzenetek) létrehozására való képesség¹² nélkülözhetetlenné vált, és mindjobban felértékelődik.¹³ Az elemzési és produktív kompetenciák széles körével mint valós és élő elvárással találjuk szembe magunkat mindennap, s e követelményeknek kitettségünket a Covid–19-pandémia csak még inkább aláhúzta. Elég arra gondolnunk, hogy kizárólag e-mailben és telefonon kérhettünk időpontot háziorvosunkhoz a járvány idején, hogy a felhőtechnológia (cloud computing)¹⁴ révén immár e-receptet kaptunk, digitális oltási igazolványt tölthettünk le az Elektronikus Egészségügyi Szolgáltatási Térből, és délelőttünként a közszolgálati televízióban követhettük az Operatív Törzs napi sajtótájékoztatóit. Mindezek után pedig a közösségi média színterein oszthattuk meg barátainkkal, hogy védettek (oltottak vagy gyógyultak) vagyunk, vagy éppen karanténintézkedés hatálya alatt állunk. Megtanultuk, mi az a home office, hogy nem egyenlő a távmunkával, hogy tréningjeinket immár a dolgozószobánkból is megtarthatjuk, és hogy (jó esetben) a távtréning, online tréning is követi a Kolb-ciklust.¹⁵

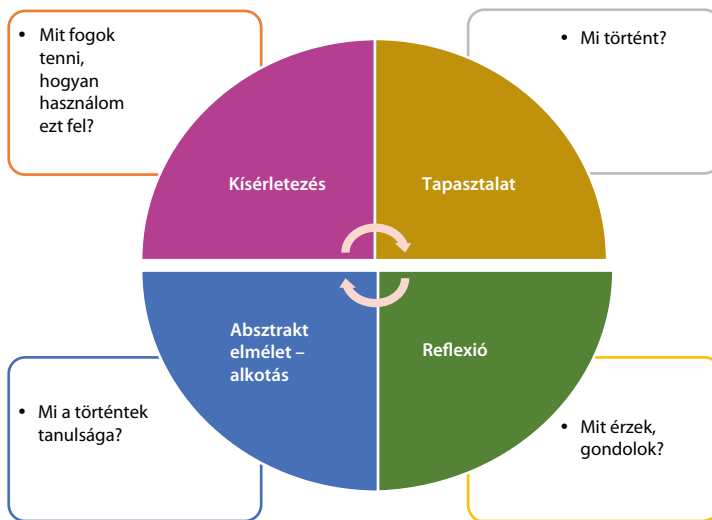
A program a tréningektől megszokott munkaformákkal dolgozik, vannak egyéni és páros gyakorlatok, kiscsoportos feladatok, plenáris megvitatások és akváriumgyakorlatok, azaz szimulációk megfigyelőkkel.

¹² A Bizottság ajánlása (2009. augusztus 20.) egy versenyképesebb audiovizuális és tartalomipar, továbbá egy befogadó tudásalapú társadalom érdekében a digitális környezethez igazodó médiaműveltségről. 2009/625/EK.

¹³ Sarah Pereira – Pedro Moura: Assessing Media Literacy Competences: A Study with Portuguese Young People. *European Journal of Communication*, 34. (2019), 1. 20–37.

¹⁴ Interneten keresztül igény szerint elérhető számítástechnikai szolgáltatás, erőforrás vagy alkalmazás. (Fehér Katalin: *Digitalizáció és új média. Trendek, stratégiák, illusztrációk*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016. 85.)

¹⁵ David A. Kolb: *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1984.



1. ábra: A Kolb-féle tanulási ciklus

Forrás: KOLB (1984): i. m. nyomán a szerző szerkesztése

A válságszimulációkat, amelyek általában különböző súlyú válságesemények és -forgatókönyvek sorozatából épülnek fel, gyakorta használják mind a kommunikációs tanácsadásban, mind a képzésben. Általában azt a célt szolgálják ezek a komplex gyakorlatok, hogy teszteljék, hogy az adott egyén, csoport vagy szervezet mennyire képes megvalósítani a tervekben szereplő feladatokat és folyamatokat. Ekként e tréningek a felkészültségek fontos forrásai és öre, szerves részei a válságokra való felkészülésnek. A szimulációk módot adnak rá, hogy a résztvevők az elvont fogalmakat és modelleket valós kontextusban értelmezzék és kapcsolják össze a gyakorlattal, a problémamegoldás folyamatában tapasztalati élményekkel kössék össze. A szimulációk által megvalósul a résztvevők bevonása, felelősséggel felruházása és a közös tudás létrehozása. A szerepalapú szimulációkban pedig a tanulók (tréningrésztvevők) eljátszhatják, hogyan kezelnék a válságot.¹⁶

Jelen tréninganyagban annyi a különbség, hogy kezdetben felkészülés és előzetes tervek nélkül mennek bele az egyes helyzetekbe a résztvevők, éppen azért, hogy a feldolgozó körökben ők maguk mondják ki, milyen fontos és hasznos lett volna számukra, ha van a fiókból elővehető „kotta”, sablon, minta, és nem légüres térben kezdenek dolgozni. Ekkor a válságmenedzsment egyik legfőbb üzenete már átment. A program előrehaladtával a feladatok útján kapják az eszközöket, amelyeket azután a záró nagy gyakorlatban (Bajban az AXIS) kell elővenniük. Addig fokról fokra haladnak a csapdahelyzetek útján, folyamatos időnyomás alatt (ahogy a való életben).

¹⁶ Shari R. Veil: Using Crisis Simulations in Public Relations Education. *Communication Teacher*, 24. (2010), 2. 58–62.

1.3. Válságriportok és -térképek

Annak, aki lépést akar tartani a változásokkal, nincs könnyű dolga. A válságkommunikáció hazai irodalma alig néhány évtizedre tekint vissza, és igen karcsú. Naprakészége pedig vitatható, hiszen a zömében külföldi szerzők nyomán megszületett hazai munkák¹⁷ is immár évtizedek homályába vesznek, alig egy-két kivétel akad, mint például Böhm Kornél 2018-as kötete.¹⁸ A hazai tanácsadó cégek és szakmai szövetségek, elsősorban a Magyar Public Relations Szövetség (a továbbiakban MPRSZ), persze készítenek éves válságjelentéseket, ám azok zömmel a reputációsélemmel járó és a mainstream médiába bekerülő események szektorális felsorolásai. Olyan statisztikai interpretációja ez a válságeseeményeknek, amely bizonyos iparági dinamikákat és kockázatokat, sérülékenységeket megmutat, de az egyes válságok természetéről keveset árul el. Annál is inkább így van ez, hiszen az eseteket nem követik nyomon, csak kirobbanásuk időpontja szerint veszik számba az adott évben. Ha a média többször visszaüt egy eseményre, az nem kerül be ismét a mintába, újabb vizsgálat tárgya nem lesz.¹⁹ Az MPRSZ 2016 óta készíti el az ország éves krízistérképét nemzetközi kutatások módszertanát alapul véve. Jelen könyv születésekor a 2020-as és 2021-es év válságjelentésével még adósak.

A PricewaterhouseCoopers első globális válságjelentése pedig 2019-ben készült el, mintegy 2000 vállalat válsághelyzeteit elemezve. Legfőbb üzenetükként ekkor azt fogalmazták meg, hogy a jövőben a szervezeteknek új válságkezelési megközelítésekre lesz szükségük. Legalábbis akkor, ha eleget kívánnak tenni a közvélemény olyan elvárásainak, mint a hibák azonnali feltárása és haladéktalan korrigálása. Ez az elvárás akkor is érvényesül, ha ma már – a szélsőséges nyitottság és a túlzott információmegosztás korában – a tények pontos ismerete nem is (mindig) lehetséges.²⁰

1.4. (Nem) Változó médiafogyasztási szokások

Az Ipsos–NMHH-MEME kutatása²¹ azt mutatta még 2020-ban is, hogy 10 fiatalból²² 9 elérhető a televízió keresztül. Ez nem sokat változott 2021-re, hiszen míg a 18 év alatti korosztály napi 2 óra 49 percet töltött a televízió képernyője előtt, addig a 18–49 éves korosztály 3 óra 46 percet, az ötven feletti korcsoport tagjai pedig több mint 6 óra 47 percet. A tévénéző közönség 74%-a pedig használt otthoni internetet. Ez jól mutatja,

¹⁷ Lásd Fekete–Sándor (1997): i. m.; Barlai Róbert – Kóvágó György: *Krízismenedzsment, kríziskommunikáció*. Budapest, Századvég Kiadó, 2004 vagy Sajti Botond – Somogyi Zoltán – Szabados Krisztián (szerk.): *Válság? Kommunikáció!* Budapest, Capital Group, 2007.

¹⁸ Böhm Kornél: *Sem megerősíteni, sem cáfolni...* Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2018.

¹⁹ Böhm Kornél – Horváth Mónika – Sztaniszláv András – Pintér Dániel Gergő: *Krízistérkép 2018. Magyarország éves válságkommunikációs jelentése*. Budapest, Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ), 2019.

²⁰ *Átalakulóban a médiafogyasztási szokások*. [H. n.], PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft., 2020.

²¹ Ipsos – NMHH-MEME kutatás: Az életkor előrehaladtával változó médiafogyasztási szokások. Ipsos, 2020. december 8.

²² A kutatás az 1988 és 2002 között születettek (Y generáció) médiafogyasztási szokásait követte nyomon.

hogyan a szervezeti (válság-) kommunikációs csatornák között még mindig előkelő helyen kell foglalkozni a televízióval és az internettel. A hírcsatornák napi átlagos közönség-elérése 2,3 millió fő volt az említett évben.²³ Míg azonban a műsorstruktúrában alig 3%-ot meghaladó a hírműsorok aránya, addig a személyes tartalomfogyasztáson belül 10% körüli a hírfogyasztás. Természetesen nem feledkezhetünk meg arról, hogy bár csak az elmúlt két-három évből vannak releváns adatok, de egyértelműen nő az ún. OTT (over-the-top) szolgáltatások részaránya a médiafogyasztáson belül. Ezek olyan széles sávú internetkapcsolaton keresztül elérhető tartalomszolgáltatások, amelyekre az internetszolgáltatóknak nincs hatása, a műsorszórást egyedi műsorszolgáltató végzi.²⁴ Éppígy rohamosan nő az ún. on-the-go szolgáltatások iránti igény, hiszen a fiatalok mindinkább mobil eszközeiken akarják elérni a multimédia-tartalmakat, és igénylik a korlátlan adatforgalmat. A növekedés méretét jól szemlélteti, hogy 2020-ban 26%-kal nőtt az OTT-tartalmakból elért bevétel globális szinten.²⁵ A folyamatot a tréning szempontjából is kardinális Covid–19 nyilvánvalóan felgyorsította.

Egy szó, mint száz, ha válságkommunikáció-tréning, még mindig a rádió, a televízió, az internetes híroldalak és műsorszórók, a szervezeti weboldalak és a közösségi média felületei állnak a médiaműveltség középpontjában. Szükséges már a kitekintés a virtuális valóság (virtual reality, továbbiakban VR), a kiterjesztett valóság (augmented reality, a továbbiakban AR) és a mesterséges intelligencia (artificial intelligence, a továbbiakban AI) irányába, de még és elsősorban nem a hírfogyasztás miatt. A szervezeti imázsküzdelmek színterei elsősorban még nem a másodlagos valóságok és nem a humán interakción túlmutató technológiák. Ám míg a válságkommunikációban még alig, addig a válságmenedzsmentben már ott találjuk a mesterséges intelligencia számottevő közreműködését. (Erről részletesen lásd a 9. fejezetet.)

1.5. Milyen kompetenciákat fejlesztünk?

A tréning nagyban hozzájárul a résztvevők médiaműveltségének fejlesztéséhez, hiszen a médiumok jellegéből, működéséből, az újságírószakma alapvetéseiből és a (demokratikus) társadalmi elvárásokból vezeti le a szervezetek kommunikációs feladatait. Módot ad rá, hogy a hallgatók/résztvevők²⁶ olyan készségeiket fejlesszék, amelyek révén a digitális médiát intellektuálisan és érzelmileg is jobban tudják értelmezni.²⁷ Elsősorban

²³ Napi 8 órára nőtt az idősök tévénézési ideje, különösen a fiataloknál egyre jellemzőbb az egyéb tévéképernyő-használat a Nielsen Közönségmérés adatai alapján. *Medial*, 2022. február 1.

²⁴ PwC (2020): i. m.

²⁵ Beszédes az adat, hogy az Egyesült Államokban már több (81%) a Netflix-előfizetés (ami a legnépszerűbb OTT világszinten is), mint a hagyományos tévé-előfizetés (68%). PwC (2020): i. m. 4.

²⁶ A két megjelölés a kötetben egyenértékű, hiszen a válságmenedzsment- és kommunikáció-tréning mára egyetemi kurzusként is jelen van, de iskolarendszeren kívüli képzésekben önálló egységként is elérhető a legkülönbözőbb (elsősorban vezetői) célcsoportok számára.

²⁷ (2009/625/EK) i. m.

a résztvevők kommunikációs kompetenciáit (nyilvános szereplés, retorika, verbális készségek szóban és írásban és nonverbális eszközök alkalmazása) fejleszti a kurzus, de a csapatmunka során nagy hangsúlyt helyeznek a döntés-előkészítésre, az együttműködés-fejlesztésre, hiszen a válságmenedzsment mindig teammunka. A gyakorlatok a kritikai gondolkodás, a gyors és pontos helyzetfelismerés, alternatívákban gondolkodás képességeit aknázzák ki és erősítik, konfrontációra és megegyezésre (konfliktuskezelés és konszenzusépítés) készítetik a feleket. A szervezeti diagnózisok és esettanulmányok a résztvevők analitikus, rendszerező képességeit helyezik előtérbe, a kliensközpontúságot hangsúlyozzák, a szimulációk pedig részben a tervező-, részben az improvizációs készséget teszik próbára, a találékonyságot, innovációs készséget tesztelik. A gyakorlatokat követő feldolgozó körök nyomán valamennyi résztvevő önismernete gazdagodik, kommunikációs tudatossága javul.

Meg kell azonban jegyezni, hogy az előbbiekből is adódóan a tréning még esősorban a médiaoktatás 1.0 és 2.0 szintjén mozog. A médiával kapcsolatos és azon túlmutató általános kritikai gondolkodást fejleszti, autonómiára tanít (médiaoktatás 1.0), figyelemmel van az internet dinamikus fejlődésére, a közösségi média szerepére (média 2.0), de csak érintőlegesen beszél arról, amit az ún. algoritmikus kultúra és a gépi tanulás (lásd még a 9. fejezetet) hozott a szervezetek életébe (szintén a média 2.0 része még). Hazai viszonylatban pedig még éppen első lépéseiket teszik az egyetemeken a médiaoktatás 3.0 terén, amely során az AI, VR és AR sokcsatornás kommunikációs eszközeit és valósághű szimulációkat, a belemerülés (immersion) élményét hozó eszközöket vonnak be a képzési programokba.²⁸ Az NKE-n ilyen kezdeményezés a 2021/22. tanévben a Rendészettudományi Karon az angol nyelvi képzés AR/VR technológiával gazdagítása a szakszókincs bővítéséhez.²⁹

Felhasznált irodalom

- A Bizottság Ajánlása (2009. augusztus 20.) egy versenyképesebb audiovizuális és tartalomipar, továbbá egy befogadó tudásalapú társadalom érdekében a digitális környezethez igazodó médiaműveltségről. 2009/625/EK. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009H0625&from=LV>
- A kiterjesztett valóság alkalmazása az angol rendészeti szaknyelvi oktatásban.* NKE, 2022. július 8. Online: www.uni-nke.hu/hirek/2022/06/22/eloterben-a-felsooktatásban-dolgozo-oktatok-teljesitmenyfejlesztése
- Átalakulóban a médiafogyasztási szokások.* PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft. [h. n.], 2020. Online: www.pwc.com/hu/hu/iparagak/media_es_szorakoztatoipar/mediafogyasztasi_szokasok_2020.pdf
- Barlai Róbert – Kővágó György: *Krizismenedzsment, kríziskommunikáció.* Budapest, Századvég Kiadó, 2004.

²⁸ Eugenia Smyrnova-Trybulska: *Evolution of Media Competences.* Open educational e-environment of modern University, special edition. [K. n.], 2019. 77–92.

²⁹ *A kiterjesztett valóság alkalmazása az angol rendészeti szaknyelvi oktatásban.* NKE, 2022. július 8.

- Böhm Kornél: *Sem megerősíteni, sem cáfolni...* Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2018.
- Böhm Kornél – Horváth Mónika – Sztaniszláv András – Pintér Dániel Gergő: *Krizistérkép 2018. Magyarország éves válságkommunikációs jelentése*. Budapest, Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ), 2019.
- Fehér Katalin: *Digitalizáció és új média. Trendek, stratégiák, illusztrációk*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016.
- Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, BKE-MÜTF, 1997.
- Ipsos – NMHH-MEME-kutatás: Az életkor előrehaladtával változó médiafogyasztási szokások. Ipsos, 2020. december 8. Online: www.ipsos.com/hu-hu/ipsos-nmhh-meme-kutatas-az-eltkor-elorehaladtaval-valtozo-mediafogyasztasi-szokasok
- Kolb, David A.: *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1984.
- Napi 8 órára nőtt az idősök tévévezései ideje, különösen a fiataloknál egyre jellemzőbb az egyéb tévéképernyő-használat a Nielsen Közönségmérés adatai alapján. *Media1*, 2022. február 1. Online: <https://media1.hu/2022/02/01/napi-8-orara-nott-az-idosek-tevenezesi-ideje-a-fiataloknal-egyre-jellemzobb-az-egyeb-tevekepernyo-hasznalat-a-nielsen-kozonsegmeres-adatai-alapjan/>
- Pereira, Sarah – Pedro Moura: Assessing Media Literacy Competences: A Study with Portuguese Young People. *European Journal of Communication*, 34. (2019), 1. 20–37. Online: [doi:10.1177/0267323118784821](https://doi.org/10.1177/0267323118784821)
- Sajti Botond – Somogyi Zoltán – Szabados Krisztián (szerk.): *Válság? Kommunikáció!* Budapest, Capital Group, 2007.
- Smyrnova-Trybulska, Eugenia: *Evolution of media competences*. Open educational e-environment of modern University, special edition. [K. n.], 2019. 77–92. Online: https://rebus.us.edu.pl/bitstream/20.500.12128/11392/1/Smyrnova-Trybulska_Evolution_of_media_competences.pdf
- Veil, Shari R.: Using Crisis Simulations in Public Relations Education. *Communication Teacher*, 24. (2010), 2. 58–62. Online: <http://dx.doi.org/10.1080/17404621003680906>

Vákát

2. A válságtéma felvezetése

2.1. Mi a válság?

A válság a szervezet szempontjából olyan váratlan, nem látható esemény, amely ütközik az elvárásokkal, szembemegy a várakozásokkal, jelentősen befolyásolja a szervezet működését, és kedvezőtlen következményekkel járhat.³⁰ Bill Faulkner mindezt megtoldja azzal, hogy a válság hatásai között számolnunk kell az egyénekre nehezedő nyomással, a stresszterheléssel, és azzal, hogy lesznek, akik a tehetetlenség, tájékozatlanság érzésétől szenvednek.³¹

Timothy L. Sellnow és Matthew W. Seeger szerint a válságokban potenciálisan benne rejlik a lehetőség, hogy hatalmas károkat okozzanak, zavart keltsenek, vagy akár széles körű és szisztematikus rombolást végezzenek. Ugyanakkor felerősíthetik a konstruktív változásokat, a megújulást és a növekedést. Rámutatnak, hogy e folyamatok megértése alapvető, hiszen például a 2001. szeptember 11-ei tragédiában sem csak a szövetségi politikák összeomlását és kudarcát kell látnunk, hanem azt is, hogy az amerikai szövetségi kormányzás átfogó újjászervezését (reorganizációját) indította el.³² Ahogyan az új típusú koronavírus-válság kapcsán sem csak azt kell látnunk, hogy emberek milliói haltak meg³³ a fertőzésben, hanem hogy társadalmi szintű válaszok születtek a pandémia (jövőbeni pandémiás helyzetek) megoldására, amelyek az új technológiai megoldásoktól kezdődően (például az mRNS vakcinák széles körű elterjedése) felölelik a biztonsági és kormányzati eszközök széles skáláját világszerte.

2.2. A válságkezeléssel foglalkozó diszciplínák

Bátran kijelenthetjük, hogy nincsen olyan személy, szervezet, társadalom, intézmény, iparág vagy szakmai terület, amelyik ne volna érintett a válságokban. A válságmenedzsment-ismeretek összegzésekor az elsődleges hivatkozási forrás mégis általában a menedzsment és a szervezetrányítás, amelyet jellemzően a pszichológia és a kommunikációtudomány, a biztonságtechnika követ. Találkozunk azonban közgazdasági, biztonságpolitikai és rendészettudományi (katasztrófavédelmi) ihletettséggű megközelítésekkel is.³⁴

³⁰ Timothy W. Coombs: Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application Of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10. (2007), 3. 163–176.

³¹ Bill Faulkner: Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22. (2001), 2. 135–147.

³² Sellnow–Seeger (2013): i. m. 1.

³³ 2022. június 23-áig több mint 6 320 000 ember (WHO Coronavirus (»COVID-19«) Dashboard.

³⁴ Nem célunk éles határokat húzni az egyes megközelítések és diszciplináris örökségek között, de ajánlatos valamilyen fókuszot adni a tréningekre való szakmai felkészülésnek, illetve a tréningen

Talán az sem „ördögtől való”, ha a válságokat (csapásokat) valamely vallás szemüvegén keresztül nézzük. Ha a kérdést pedig visszajára fordítjuk, és a biztonság állapota felől közelítjük, akkor politikai, gazdasági, társadalmi, környezeti, katonai, informatikai, pénzügyi, egészségügyi és belügyi kérdésekről kell szólnunk.³⁵ Ez utóbbi pedig már hadtudományi, informatikai, közigazgatási, közigazgatás-tudományi és egészségtudományi felkészültségeket is feltételez. Felkészültségeiben és szakirodalmi jártasságában tehát a trénernek mindegyik területre át meg át kell lépnie kisebb-nagyobb mértékben, illetve e tudásokat a résztvevőkkel kell tudnia behozatni a csoportmunkába. Rég letűnt ideálkép, hogy a tréner majd jártasabb lesz a résztvevőknél a válságok minden aspektusát illetően.

2.3. A válságkezelés folyamata, szakaszai

Számtalan ún. lépcsőmodell létezik, amely a válságszakaszokat írja le, vagy az események lefolyása szerint elkülönítve ismerteti a fontosabb szakaszokat vagy a megteendő intézkedésekre reflektálva. Elsőként a hazai katasztrófavédelemben meghonosodott felosztást vesszük alapul, azaz a megelőzést, a felderítést, a megakadályozást (beavatkozás), a helyreállítást (kompenzálás) és a rendszerfejlesztést. A hazai tehát egy ötlépcsős modell. Szofisztikáltabb, mint a kríziskommunikáció háromlépcsős modellje, amely a válságot megelőző prekrízis szakaszt, akut krízis szakaszt és a válságot követő posztkrízis szakaszt különít el.³⁶ A felosztás itt a kommunikációs feladatok természetét veszi figyelembe, azt, hogy az egyes célcsoportok felé milyen szükségletek mentén kell kommunikálni, és annak milyen stratégiái vannak. A modell tagadhatatlan előnye és népszerűségének oka a menedzsmentirodalomban az egyszerűség, hátulütője, hogy nem beszél az egyes lépcsőfokok (krízisszakaszok) egymáshoz kapcsolódásáról, a folyamatok természetéről, az egész válságeseemény részleteivel nem sokat törődik.³⁷

Mára a hazai szerzők között klasszikusnak számít Steven Fink négy lépcső modellje. Ő az orvostudományból kölcsönözte a máig talán legnagyobb hatású krízisleírást (metaforát), amely szerint a betegségtünetek (válságtünetek) nagy intenzitással, váratlanul jelentkeznek, és vezetnek hirtelen, gyors állapotromláshoz, indítanak el kedvezőtlen folyamatokat. Fink értelmezésében tehát a válság olyan, mint egy betegség, lefolyása is ennek megfelelő. A prodromális (betegséget megelőző) szakaszban alakulnak ki

folyó diskurzusoknak. A fent felsorolt területeket említi Fekete-Sándor (1997): i. m. és Pintér Dániel Gergő: *A situációs kríziskommunikációs elmélet és a kommunikációs keretezés elmélet kapcsolódási pontjainak, korlátainak és fejlesztési lehetőségeinek feltárása a 2016-os budapesti robbantással kapcsolatos rendőrségi sajtótájékoztató médiaelemzése során* (doktori disszertáció). Budapest, ELTE BTK FDI, 2018.

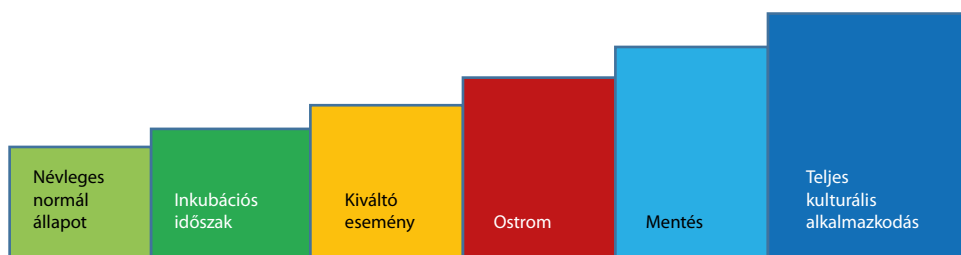
³⁵ Nováky Mónika: Válságkezelés és katasztrófavédelem. *Hadmérnök*, 13., KÖFOP-szám, 2018. 93–108.

³⁶ Sally J. Ray: *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport (CT), Quorum Books, 1999; Matthew W. Seeger – Timothy L. Sellnow – Robert R. Ulmer: Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. In Robert L. Heath (szerk.): *Public Relations Handbook*. Thousand Oaks (CA), SAGE, 2001. 155–166.; Peter Frans Anthonissen: *Kríziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Könyvek, 2009.

³⁷ Sellnow–Seeger (2013): i. m.

a betegséget jelző tünetek, majd annak kitörésekor ezek idő előtti észlelése és gyors kezelése segíthet elhárítani a betegség kialakulását vagy mérsékelni a súlyosságát, az akut szakaszban azonban már nincs meg a visszafordulás lehetősége, de bizonyos fokú kontroll azért még gyakorolható a folyamatok felett. Ez részben stratégiai lépéseket, részben kommunikációt jelent. Hatékony intézkedésekkel a válság intenzitása és terjedésének sebessége csökkenthető. A harmadik a krónikus szakasz (az orvostudományban a post mortem, halál utáni stáció), a megtisztulás és helyreállítás ideje (a felépülés, a gyógyulás).³⁸

Ha a tréning során feldolgozandó gyakorlatokat és eseteket nézzük, érdemes lehet áttekinteni Barry A. Turner hat lépcsős modelljét a rugalmas beszélgetésvezetés kedvéért. Hiszen a tréning egyik üzenete az, hogy nincsen egységes álláspont, egy üdvöztető megoldás, egymással alteráló megközelítések vannak, a választás közöttük önkényes, jó esetben az emberi, társadalmi vagy szervezeti érdekek szerint determinált. Az alkalmazhatóság sarokköve pedig, hogy tudunk-e a választott megközelítés szerint gazdálkodni a meglévő menedzsmenteszközeinkkel, a választott stratégia elősegíti-e a hatékony válságkezelést és a kommunikációt.



2. ábra: Turner hatlépcsős válságmodellje

Forrás: Sellnow–Seeger (2013): i. m. 38. nyomán a szerző szerkesztése

Turner modellje azzal, hogy teljes kulturális alkalmazkodásról beszél, mint végeredmény, világosan rámutat, hogy milyen mélyreható változások indulhatnak el a szervezetekben és a társadalmakban. Azt mondja, hogy az értékelések nyomán megfogalmazott új elővigyázatossági normáknak tükrözniük kell a válság során megismert új tudásokat, hiszen azokat be kell építeni a további működésbe. Turner nagy érdeme, hogy a válság alakulásának természetén túl olyan kockázati tényezőket is diszkutált, mint a kommunikációs csatornák összeomlása a megnövekedett információs és kommunikációs igény miatt. Kimondta, hogy a bevett kommunikációs csatornák nem (mindig) elegendőek a válságkezeléshez, de éppígy információs diszkontinuitás alakulhat ki például a nyilatkozattétel (sorozatos) elutasítása miatt is. Turner modellje nyomán kezdte érdekelni a teoretikusokat a válságkezelés során elkövetett megannyi hiba és félértelmezés.³⁹

³⁸ Steven Fink: *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York (NY), American Management Association, 1986.

³⁹ Sellnow–Seeger (2013): i. m.

Felhasznált irodalom

- Anthonissen, Peter Frans: *Kriziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Könyvek, 2009.
- Coombs, W. Timothy: Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application Of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10. (2007), 3. 163–176.
- Coronavirus (Covid–19) Dashboard, WHO. Online: <https://covid19.who.int/>
- Faulkner, Bill: Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*, 22. (2001), 2. 135–147. Online: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00048-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0)
- Fink, Steven: *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York (NY), American Management Association, 1986.
- Nováky Mónika: Válságkezelés és katasztrófavédelem. *Hadmérnök*, 13. (2018), KÖFOP-szám. 93–108.
- Pintér Dániel Gergő: *A szituációs kríziskommunikációs elmélet és a kommunikációs keretezés elmélet kapcsolódási pontjainak, korlátainak és fejlesztési lehetőségeinek feltárása a 2016-os budapesti robbantással kapcsolatos rendőrségi sajtótájékoztató médiaelemzése során*. (Doktori disszertáció) Budapest, ELTE BTK FDI, 2018.
- Ray, Sally J.: *Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry*. Westport (CT), Quorum Books, 1999.
- Seeger, Matthew W. – Timothy L. Sellnow – Robert R. Ulmer: Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos. In Robert L. Heath (szerk.): *Public Relations Handbook*. Thousand Oaks (CA), SAGE, 2001. 155–166. Online: <https://dx.doi.org/10.4135/9781452220727>
- Sellnow, Timothy L. – Matthew W. Seeger: *Theorizing Crisis Communication*. [H. n.], John Wiley & Sons, 2013.

3. A megérkezés és a témára hangolás

Ebben a fejezetben három tréningelemet veszünk át: a megnyitást (a témamegjelölést), a résztvevők bevonását megalapozó bemutatkozó gyakorlatot és egy, a kurzus tematikai lehatárolását szolgáló, a válságszituációkat a labilis élethelyzetek körében értelmező feladatot ismertetünk. Csak utalás szintjén említjük a tréningmódszertan kötelező – a gyakorlott trénernek számára bemutatást nem igénylő – olyan lépéseit, mint a szerződéskötés vagy az elvárások tisztázása.⁴⁰

0. gyakorlat – Megnyitás

Bármilyen tréningről legyen is szó, nem spórolhatjuk meg a biztonságot nyújtó légkör megteremtését, a témamegjelölést, a kölcsönös bemutatkozást és az elvárások tisztázását. A válságréningen is szerződünk a résztvevőkkel, miután meghallgattuk, kik ők, milyen várakozásokkal érkeztek, és mi volna számukra megelégedésre szolgáló eredmény a kurzus végeztével. Ez utolsót különösen fontosnak tartom, hiszen azok számára, akik nem mutatnak különösebb érdeklődést vagy elköteleződést a (tan)tárgy ismereteinek elsajátítása iránt, vagy kötelező jelleggel iskolázták be őket, azok számára is értelmet kell adni az együtt töltött időnek.

A megnyitás kulcsüzenetei:

1. A tréner együttgondolkodásra hívja a résztvevőket (és nem megkérdőjelezhetetlen igazságok ki mondójaként van jelen).
2. A tréning, a munkamódszerből adódóan, a résztvevőkre ruházza a felelősség legalább 50%-át. A siker záloga a csoport nyitottsága, aktivitása, elköteleződése a célok iránt és egymás tisztelete.
3. A tréning minden résztvevőtől erőfeszítéseket követel, ám cserébe új és közösen előállított tudást ígér.
4. A tréning során a csoport valós esetekkel dolgozik, napi aktualitásokból (is) merít.
5. A program félig strukturált, teret hagy a csoport érdeklődése vagy a mindennapok releváns történései okán beemelő témáknak, eseteknek, módszereknek.

A tréner legyen felkészült a képzési program be- és kimeneti követelményeiből (előtanulmányi kötelezettségek, megszerezhető tanulmányi pontok, hiányzások lehetséges mértéke, esetleges hiányzások pótlásának módja, kötelező és ajánlott irodalmak, teljesítési igazolás, tanúsítvány, osztályzat megszerzésének módja, vizsgakötelezettség, kapcsolódó blended vagy e-learning-tananyag stb.), és ismertesse azokat. A tréner gondoskodjon arról, hogy a szóban elhangzó információkat elektronikus úton is rögzítsék és küldjék ki (oktatási keretrendszer, tanulmányi rendszer vagy levelezőlista stb. útján).

⁴⁰ Kajtár Edit – Roberts Éva: *Tréneri módszertan*. Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem, 2021; Kriskó Edina: *Szakmai szerepismeret. Útmutató a sikeres tréneri működéshez*. Budapest, Nemzeti Közszoigálati Egyetem, 2022a.

1. gyakorlat – (A) Bemutakozás (Zsákbamaczka)

A téma jellegéből adódóan célszerű a résztvevőket az első perctől kezdve kihívások elé állítani, és a folyamatos készenlétre hangolni. Ebből a megfontolásból én a bemutatkozó kört, a tulajdonképpeni jégtörést is összekapcsolom valamilyen feladattal, amelyben nehezített körülmények között kell megnyilatkozni. A tréner itt elsősorban még csak arra figyel, kikkel is fog együtt dolgozni, ki mennyire könnyen oldódik, mennyire extrovertált, hogyan viselkedik mások (egyelőre még talán idegenek) jelenlétében, vagy éppen egy összehozott csapatban milyenek az „erőviszonyok”.

Cél

A gyakorlat célja megismertetni egymással a résztvevőket, egyúttal bevezetni a kurzust végigkísérő „váratlanokat” (nem várt dolgokat, eseményeket, fordulatokat és kihívásokat), legyenek azok bármilyen természetűek.

Alkalmazási terület

Bármely tréning, de különösen a kommunikációs-készség-fejlesztés és a szervezeti változások és kihívások kezelése tematikájú tréningek

Résztvevők

Minden résztvevő egyénileg

Időigény

20 perc

Eszközök

Tárgyak vegyesen és „váratlanul”, zsák vagy kalap (amelyből húzni lehet)

Forrás

Saját feladat⁴¹

Általános leírás

Klasszikus bemelegítő, nyitógyakorlat, amely során a résztvevők bemutatják saját magukat egy véletlenszerűen kapott vagy sorsolt (kihúzott) tárgy apropóján.

⁴¹ Bajnok Andrea – Jenei Ágnes – Kriskó Edina – Korpics Márta: *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*. Tréneri kézikönyv. Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, 2021. 37. átdolgozásával.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner elmondja, hogy a feladat 30 másodperces rövid bemutatkozás lesz személyenként, amelyhez tárgyi segítséget is ad. A tárgynak valamilyen módon szerepet kell kapnia a bemutatkozásban. A tréner önként jelentkezőt kér a kezdéshez.	1
2.	A tréner körbejár vagy középre helyezi a zsákot, húzat egy-egy tárgyat, és méri az időt. A résztvevők sorban bemutatkoznak.	10
3.	A kör végeztével a tréner rövid reflexiókat kér.	9

Tréneri információk

A tréner közli, hogy bemutatkozó gyakorlat következik, és ennek során – reményei szerint – a csoporttagok elmondják, honnan jöttek, mit kell tudni róluk, miközben a zsákból húzott tárgyat beleszövik a nem több mint harminc másodperces megnyilatkozásukba. Legyenek szokatlan és vicces tárgyak a zsákban, és lehetőleg olyanok is, amelyek önkéntelenül is kapcsolódnak a stresszes, kihívást jelentő helyzetekhez vagy konkrétan a válságokhoz. (A kontextushatás általában erősen érvényesül, a résztvevők bármely tárgy kapcsán képesek válságeseeményeket/gondolatokat megidézni. Ha ezt fokozni akarjuk, jól jönnek az olyan tárgyak, mint ragtapasz vagy kötszer, csavarkulcs, baleseti bejelentőlap stb.)

A tréner megköszöni a megosztott információkat, és kapcsolódik a jelenlévők által elmondottakhoz, méltatja, ha a személy-tárgy-válságtéma kapcsolódása „megteremtődik” valamely megnyilatkozásban.

A tréner a megnyilatkozásokból a visszatükrözés során hangosítsa ki a válságmenedzsment és kommunikáció sajátosságait.

A megbeszélés szempontjai

- Mennyire sikerült önmagad bemutatására koncentrálni? Mennyiben nehezítette meg a tárgy a dolgot?
- Sikerült-e az időkeretet tartani/kitölteni?
- Mi volt a bemutatkozásod kulcsüzenete?
- Mi jelentette a legnagyobb kihívást számodra a gyakorlat során?
- Legközelebb változtatnál-e valamin?

Megjegyzések

Ezen túlmenően célszerű a gyakorlatot kifuttatni a válságnyilatkozatok témaköréig.

- A váratlanul találkoznak (nem tudják, mi lesz a tárgy, ezért csak a nyilatkozat egy részére tudnak felkészülni, a ki vagyok én kérdésre);
- kevés a felkészülési idő vagy jóformán nincs is (időnyomás, mint válsághelyzetben szinte kivétel nélkül);
- lámpaláz (a rutin hiánya és/vagy az idegen közeg, a megmérettetés érzése);
- egyszerre több dologra kell figyelni (kell típusú üzenetek a nyilatkozatadáskor);
- azonnali ötlet(ek) kell(enek).

A feladat online lebonyolítása esetén a tréner sorsolja a tárgyakat, az is elég, ha kamerán keresztül megmutatjuk. Ekkor biztosítuk a résztvevőket arról, hogy véletlenszerűen választjuk számukra a tárgyakat. (Elláthatjuk őket sorszámmal, vagy más módon tehetjük esetlegessé a személy-tárgy párosítást.)

2. gyakorlat – (B) Bemutakozás (Kötelező kitérő)

Ha valaki számára a fenti gyakorlat túl eszközigényes, választhatja a Kötelező kitérő című gyakorlatot, vagy kérhet hagyományos bemutatkozást. Hagományos bemutatkozás során célszerű információt kérni arról, hogy kinek milyen szempontból fontos, hogy beszélhetünk a válságokkal való megküzdésről. Ki az, akinek valóban van esélye rá, hogy tagja lesz valamilyen válságkezelő teamnek?

Cél

A gyakorlat célja megismertetni egymással a tréning résztvevőit és rámutatni a szövegkoherencia, a kongruencia, a hiteles közlés fontosságára és a „kényelmetlen” vagy „kötelező” információk közlésének nehézségeire.

Alkalmazási terület

Bármely tréning, de különösen a kommunikációs-készség-fejlesztés, és a szervezeti változások és kihívások kezelése tematikájú tréningek

Résztvevők

Minden résztvevő egyénileg

Időigény

20 perc

Eszközök

Szókártyák (bemutakozásban rendhagyó szavak, kifejezések, például búcsú, gyászmise, borkóstoló, széltoló, malom, kontaktlencse, kamatmarzs, karburátor, bálna, folklór, mákdaráló, kötbér, lókupec, influenzszer, bádogos, vakond stb.)

Forrás

Besnyi Erika Growth Mindset mestertréningje (2021) jégtörő gyakorlatának átdolgozása

Általános leírás

A résztvevők röviden bemutatkoznak, ám ehhez a bemutatkozásukba kötelezően beépítendő szavakat kapnak (fejenként egyet). A többieknek ki kell találni, hogy mi volt az adott személy közlésében a kötelező (legtöbbször nem valós, nem hiteles) elem. A végén a csoport megvitatja, ki mennyire könnyen építette be/találta meg a kakukktörés információt.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner elmondja, hogy a résztvevők feladata bemutatkozni oly módon, hogy a közlésbe személyenként egy-egy kötelező információt be kell építeni. Mindenkinek ad egy szókárttyát úgy, hogy a többiek azt ne lássák. A résztvevők kapnak 2 percet, hogy felkészüljenek, kitalálják a történetet.	3
2.	A tréner önként jelentkezőt kér, aki elkezdí a gyakorlatot. A bemutatkozása végén megkérdezi a csoportot, vajon melyik lehet az a szó, amelyik nem a bemutakozó sajátja, amelyet kényszerűen szótt bele a történetbe. A helyesen tippelő résztvevő folytatja a sort... Sorra bemutatkoznak a többiek is.	10
3.	A kör végeztével a tréner rövid reflexiókat kér.	7

Tréneri információk

A tréner a bemutatkozási helyzetektől idegen szavakat adjon, amelyeket nehéz hitelesen néhány mondatos történetbe rakni (amelyek köznyelvi előfordulása amúgy is ritka, régies vagy speciális szakszavak).

A kötelező információ csomagolásának stratégiáira mutasson rá a tréner!

A megbeszélés szempontjai

A Zsákbamacska gyakorlat szempontjait, azaz:

- Mennyire sikerült önmagad bemutatására koncentrálni? Mennyiben befolyásolta az adott szó a dolgot?
- Mi volt a bemutatkozásod kulcsüzenete?
- Mi jelentette a legnagyobb kihívást számodra a gyakorlat során?
- Legközelebb változtatnál-e valamin?

célszerű kiegészíteni:

- Mennyire voltál sikeres az elleplezésben és a leleplezésben?
- Mi segített az információk megtalálásában? (Milyen stratégiákat azonosítottál? Milyen nem verbális megnyilvánulások kísérték a „hamis” információkat?)
- Milyen kapcsolódása van/lehet a gyakorlatnak a tréning témájához?

Tréneri információ

Az oktató mutasson rá a kötelező információ „csomagolásának” stratégiáira (például központi tárggyá teszi, gyorsabb beszédtempóval elhatarja, előtte levegőt vesz, pupillája kitágul, árulkodó gesztusai leplezik le stb.). Agyunk mintázatokot keres, az elrendeződésekben mutakozó hibákra önkéntelenül rezonál. Megvan az a képességünk, hogy helyesen értékeljük a közléseket kísérő viselkedésjegyeket (például a hazugságról).

„Az ember tehát természeténél fogva alapvetően »őszinte« lény, mint ahogyan szükségszerűen őszinte az állat is. [...] A hazugságot tehát az ember – ha az emberen nemcsak a benne tudatos részt értjük – ugyanúgy kommunikálja a másik felé, mint ahogyan az én kommunikálja szavakban a hamis tartalmat. E kommunikáció felfogására minden ember képes, más kérdés, hogy mivel a metakommunikáció percepciója sem

tudatos, a jelzések a befogadó pszichikumában könnyen elfojtódhatnak, illetve híreiket a szituáció és a kontextus segítségével el lehet leplezni.”⁴²

Így fordulhat elő, hogy a feladatmegoldás során sokan lelepleződnek, míg mások sikerrel rejtik el a kötelezően beépített verbális elemet a közlésben. Ahogyan a közéletben is találunk sikeres hazudozókat és azonnal elbukó föllentőket is.

A feladat online lebonyolítása esetén a tréner privát üzenetben, egyenként küldi a résztvevőknek a ki-sorsolt kötelező szavakat. Célszerű egyetlen dokumentumba sorszámmal ellátva lementeni a szavakat, és a csoportmunkaszoftver résztvevői listája szerint sorban haladva küldeni az üzeneteket.

3.1. Kölcsönös elvárások, szerződés-kötés

Ha a résztvevők már legalább névről ismerik egymást, és betettek valami személyes információt a „közösbe”, folytatódhat a tréning az elvárások tisztázásával. Ez lehet a „Hoztam – Vinném – Nem szeretném” gyakorlat, amely során minden résztvevő három dolgot jegyez fel három külön post-it-re, majd felragasztja a flipchartra, és elmondja: 1. milyen tudással, kiaknázható képességekkel érkezett, 2. mivel szeretne gazdagodni a program során és 3. mi az, amit kizárna a lehetőségek közül (például nem szeretne hangosan énekelni mások előtt). A várakozások összegyűjtése és a program határainak rögzítése történhet azonban a tréner által vezetett beszélgetés keretében is plenárisan, vagy kiscsoportos gyűjtést követően közös megvitatással.

Mivel a „Nem szeretném” típusú információk már a személyes határvonalakra mutatnak rá, célszerű a tréningmódszerről itt szólni bővebben. A komfortzóna elhagyásának követelménye azután automatikusan elvezeti a résztvevőket a kockázatok és a nyilvános én problematikájához, amikor is ajánlott a Johari-ablakot⁴³ ismertetni (ha a résztvevők ismerik, csak visszautalni rá). Ez az önismereti modell utat nyit az olyan szempontoknak, mint a kölcsönös tisztelet, az emberi méltóság védelme, az önérték vagy a csalódások, itt kell tehát a csoportszabályokat rögzíteni és szerződni a csoporttal.⁴⁴ A közösen megalkotott szabályok biztosítják, hogy a felek eredményekre, a folyamatra és a bánásmódra vonatkozó elvárásai teljesüljenek, és a tréninget pszichológiai sérülések veszélye nélkül élje át a csoport.⁴⁵

⁴² Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Animula Kiadó, 1986. 155.

⁴³ Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2010. 26.

⁴⁴ Lásd bővebben: Kriskó (2022a): i. m. és Kajtár–Roberts (2021): i. m.

⁴⁵ Göndör András: *Tréneri kézikönyv az ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében tartandó Közösségi stratégiaalkotó workshop-ok levezetéséhez*. Budapest, Nemzeti Közszoigolálati Egyetem, 2014.

3.2. A gondolattérkép-módszer

A gondolattérkép-módszert az asszociációk mentén történő gondolkodás serkentésére, támogatására, ötletek generálására hozták létre. Feladatokhoz és esszéíráshoz is használható, különösen a kezdeti szakaszban, amikor stratégiai gondolkodásra van szükség, távlatokat kell nyitni, lehetséges utakat kell a hallgatóknak maguk előtt látni.

Használható (egy központi gondolatból vagy fogalomból, témából kiindulóan):

- gondolatok, ötletek generálására,
- vizualizálásra,
- rendszerezésre,
- jegyzetelésre,
- problémamegoldásra,
- döntéshozatalra,⁴⁶
- az egyetemi tantárgyi tematika pontosítására, rugalmas bővítésére, a tanulási út nyomon követésére (élmények rögzítésére).

3. gyakorlat – Válság(gondolat)térkép

Cél

A gyakorlat célja feltárni a résztvevők meglévő tudásait, felmérni a várakozásaikat és ütköztetni a laikus és szakmai (akadémiai) logiká(ka)t.

Alkalmazási terület

Bármely képzési program indításakor közös fogalmi keret kialakítása és tematikus szűkítés/illesztés, válságréningek, jelenség és fogalmi kör tisztázása

Résztvevők

Minden résztvevő kiscsoportban, majd plenárisan

Időigény

35–40 perc

Eszközök

Flipchart és filctollak, gyurmaragasztó vagy festőszalag

Forrás

Saját feladat

⁴⁶ *Mind Mapping. Writing Centre Learning Guide.* The University of Adelaide, 2014.

Általános leírás

A tréning tematikájának feldolgozása csoportmunkában történik, gondolattérképen. Azzal, hogy a hallgatók rendszerezik, szerintük mi tartozik a válságtréning témájához, egyúttal ki is jelölik a válságkommunikáció kompetenciaterületeit. A tréner a feldolgozás során pedig világosan behatárolhatja, mire ad módot a tréning, és mi az, ami túlmutat a program keretein.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokat alakít, kiosztja a papírokat és a filctollakat, majd arra kéri a résztvevőket, hogy a lap közepére helyezték a válságot (a válság vagy válságkommunikáció szót valamilyen illusztrációval).	2
2.	A tréner arra kéri a kiscsoportokat, hogy vitassák meg és rendezzék el a gondolattérképen mindazokat a dolgokat, amelyekről szerintük beszélni kell a tréning során. Ezek lehetnek fogalmak, kérdések, jelenségek, események, feltevések, tulajdonképpen bármi. Kéri, hogy konkrétumok is jelenjenek meg, és legyenek a későbbi felidézést megkönnyítő illusztrációk, vizuális utalások. A csoportok dolgoznak.	8–12
3.	A kiscsoportok egy-egy szóvivő útján (vagy csoportos prezentáció keretében) bemutatják elgondolásaikat.	16
4.	A csoportok reflektálnak egymás munkáira, a tréner összegez, és ismerteti a hivatalos tematikát, rámutat a kapcsolódási pontokra, ahol a résztvevők várakozásai teljesül(het)nek.	5–10

Tréneri információk

Nyitásként kiscsoportokat alakítunk, és arra kérjük a résztvevőket, hogy rendezzék el egy gondolattérképen a tréninggel (vagy egyetemi kurzussal) kapcsolatos gondolataikat. A kiinduló elem legyen a válság vagy válságkommunikáció, ezt valamilyen vizuális megoldással helyezték a középpontba. Ezt követően vitassák meg, kinek mi jár a fejében, mik voltak az első gondolataik, amelyek miatt jelentkeztek a tréningre (felvették a tárgyat), és mi az, amiről szerintük mindenképpen szó kell hogy essék az együtt töltött idő alatt. Ez lehet fogalom, jelenség, folyamat, konkrét esemény vagy történet, lehet bármilyen felvetődő kérdés, tudományos tény, félinformáció, feltevés stb. Az elkészült művek adják a minden tervező és fejlesztő munkában nélkülözhetetlen kezdő diagnózist.

Célcsoporttól függően a feladat egyszerűsíthető vagy bővíthető. A tréner a megoldások bemutatásakor ügyeljen az időkeretre, és jegyzeteljen (ha szükséges), hogy ütköztetni tudja a hallgatói és a szakmai logikát, világosan lehatárolhassa a tréning tematikáját, a válságkommunikáció kompetenciaterületét a felvetések tükrében.

A gyakorlat megmutatja, hogy a résztvevők helyesen használják-e a szakterminológiát (a köznyelvben a válság és krízis fogalmak legtöbbször szinonimák, miközben a szakirodalom időnként élesen elkülöníti a kettőt).

A tréner ne szaladjon előre a válságtípológiákig visszacsatolásában, azt hagyja meg a következő feladatra.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen „dolgok” kerültek fel a térképre és miért?
- Milyen kapcsolódási pontokat vázoltatok fel?

- Milyen preferált témák és konkrét tények és/vagy dilemmák jelennek meg?
- Mik az elkészült térképek közös és eltérő jegyei?
- Mi tartozik és mi nem a válságkommunikáció kompetenciaterületébe?

A feladat online lebonyolítása esetén legcélszerűbb az adott csoportmunka- vagy videokonferenciaalkalmazás saját rajztábláját (whiteboard) használni, vagy olyan népszerű alkalmazásokat megismertetni a résztvevőkkel, mint a Jamboard vagy a Padlet, esetleg az ingyenesen elérhető mindmapalkalmazások valamelyikét választani stb. A választást igazítsuk a résztvevők digitális írástudásának mélységéhez. Arra is volt már példa, hogy a csoportok külön csoportszobában szóban megbeszélték a feladatot, és valamelyikük papíralapon rajzolta a térképet a csoporttagok instrukciói alapján. Ekkor az eredményterméket végül lefotózták vagy beszkennelték. (Ennek hiányában a kamerába felmutatták.) Az online lebonyolítás egyik előnye, hogy igen gazdag képi vagy multimédiás illusztrációt illeszthetnek a résztvevők a megoldásaikba.

3.3. Alternatívák és módszertani hasznok

A térkép az egész kurzuson keresztül végigvihető, folyamatosan bővíthető, illusztrálható, digitális elkészítés esetén újrastrukturálhatók a gondolatok és a kapcsolódások, hiszen ez volna a lényeg, a gazdagítás, a rendszerezés, az ismeretek szintetizálása és meghaladása.

A gyakorlat során megismert és kipróbált módszert azután a hallgatók szabadon használhatják önálló kutatómunkájuk (szakdolgozat-, TDK-dolgozat-írás) és más projektjeik során is. Javítja a memóriát, növeli a kreativitást.

Egyetemi kurzusokon a módszer és az elvégzett csoportmunka közvetlen haszna: a bemutatás során felmérhetjük a hallgatók előzetes ismereteit (konkrét információtartalom és szakterminológia használata), várakozásait és attitűdjeit, és döntési pontokat ajánlhatunk fel (szabadon beemelhető kérdések, konkrét témajavaslatok), ezzel növelve az elköteleződést, és egyúttal oktatói reflexiónkban meghúzhatjuk a határokat (tematikai, kompetencia, diszciplináris stb.).

A hallgatók vagy tréningrésztvevők elköteleződnek a tanulási célok iránt, hiszen a kurzus első percétől beleszólásuk van a dolgok menetébe, kialakul a kapcsolat az ő sajátos logikájuk és a mi egyetemi logikánk között. Szervezetfejlesztő vagy egyéni kompetenciafejlesztő önálló tréning esetén ez a tematikai elem az egyén, a szervezet és a public relations logika összevetésére, illesztésére szolgál. Így, hogy még a tematikát is egy feladaton keresztül kvázi meghirdetjük, már ekkor kialakulhatnak érdeklődési fókuszok és a lehetséges csoportmunkaprojektek választott témái és/vagy módszerei. Társítható hozzá időbeli ütemezés, a tényleges feladat kiosztás, mintát ad a jövőbeli együttműködés módszeréből: interaktív gyakorlatok közös tudások mentén, azonnali visszacsatolásokkal: csinálom, értelmezem, reflektálok, beágyazom, következtetéseket vonok le, cselekvési tervet készítek, és új aktivitás következik. Az első találkozástól kezdődően demonstráljuk, hogy megjelenhet a kreativitás, az egyéni gondolatmenet és vélemény, az érzelmek, az utalások és nem utolsósorban a humor.

Fontos:⁴⁷

- A kiinduló elem kép legyen (és ne szöveg)! Legalább három szín szólítsa meg az agyat!
- Használjunk színeket!
- A leágazások legyenek folyamatosak és vékonyodóak!

Célcsoporttól függően a feladat egyszerűsíthető vagy kiegészíthető. Megkönnyíthetjük a tréning indítását és a párbeszéd megindulását, ha pusztán rajzos gyűjtésre hívjuk a kiscsoportokat, és ennek során felskiccelik, milyen események, helyzetek jutnak eszükbe a válságkommunikáció fogalom hallatán. Erős menedzserszemléletű és rutinos tréningrésztvevők vagy a gondolatterképet napi szinten használók esetén kombinálható a következő feladattal (Tegyetek rendet!) is a térkép elkészítése.

A tréner a feldolgozás során, amikor a csoportok a megoldásaikat ismertetik, koncentráljon a domináns és/vagy vissza-visszatérő témákra, a konkrét, nevesített esetekre, a tréning tematikájába szorosan illeszkedő és nem illeszkedő felvetések elkülönítésére, a válságtípusokra. Jegyzeteljen, ha szükséges, jelezzen vissza, tisztázza a maga és a csoport számára, hogy mely elvárásoknak tud, szeretne megfelelni a tréning során (mi lesz, amit kívül helyez a programon, amiért nem vállal/vállalhat felelősséget, ezzel szemben mi az, amit szívesen beemel, amit aktuális felkészültsége szerint biztonsággal menedzselni tud).

A legfontosabb korlátot az időkeret, a hivatalos tematika és a személyes szakmai kompetencia fogja jelenteni. Ezen túlmenően a válságfogalom tisztázása és a labilis élethelyzetek közötti elhelyezése a konkrét szakmai cél. Ennek teoretikus kereteit tárgyaljuk a következőkben.

4. gyakorlat – Tegyetek rendet!

Ez a gyakorlat már a válságirodalomba vezeti a résztvevőket, és világosan megmutatja, hogy a PR kiszélesíti azon jelenségek körét, amelyeket kommunikációs eszközökkel menedzselnie kell. Ha csak távolról is felmerülnek az imázs sérülésének lehetőségei, a PR éber üzemmódba kapcsol.

Cél

A válságkommunikáció szemléleti alapjainak, diszciplináris örökségeinek és a válságtipológiáknak az áttekintése.

Alkalmazási terület

Válságmenedzsment, válságkommunikáció, klaszterezés

⁴⁷ Anthony Metivier: *Mind Map Laws That Will Improve Your Creativity And Memory* [YouTube-videó]. 2019. október 17.

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban, majd plenáris megvitatás

Időigény

30 perc

Eszközök

Flipchart, filctollak és válságesemények két-három mondatos leírásai, gyurmaragasztó

Forrás

Saját feladat

Általános leírás

A részt vevő csoportok különféle válságesemények rövid leírásait kapják meg (körülbelül 12–14 esetet, csoportonként egyezőt vagy különbözőt, vegyesen vagy tematikus bontásban, de jellegükben mindenképp keverten). Ezek lehetnek akár headline-ok is különféle híryanagyokból. A résztvevők elolvassák a kártyákat, majd csoportosítják vagy sorba rendezik, ahogyan saját(os) logikájuk diktálja.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner elmondja, hogy esetleírásokat fog kiosztani, amelyeket a kiscsoportoknak rendbe kell tennie. A rend az ő saját logikai rendjük, nincsenek megkötések. Arra kéri a résztvevőket, olvassák el a kártyán szereplő információkat, és vitassák meg, mi mihez kapcsolódhat, mi lóg ki a sorból, milyen logikai rend fedezhető fel (kiosztja a kártyákat).	2
2.	A kiscsoportok dolgoznak, rendezik a kártyákat (fel is ragaszthatják a flipchartra, rajzolhatnak stb.).	8–10
3.	A kiscsoportok bemutatják a megoldásaikat, elmondják, hogyan gondolkoztak, mi volt a vezérfonal számukra. A csoportok egymástól kérdezhetnek, egymás megoldásaira reflektálhatnak.	12
4.	A tréner összegez, majd elméleti keretbe ágyazza az elhangzottakat.	8

Tréneri információk

Ha a csoportok nem értenék a feladatot, a tréner nyugtassa meg őket, hogy nincs egyetlen üdvöztető megoldás vagy logikai rend, sokféle látásmód van, a rátekintés perspektívája nagyon sokféle lehet, hiszen önkényesen választott.

A feldolgozásnál csatoljon vissza azokhoz a megoldásokhoz, amelyek az egyes szakterületek vagy diszciplínák (médiatudomány, biztonságpolitika, katasztrófavédelem, szervezetfejlesztés, PR stb.) logikáját tükrözik.

A megoldásokban nagyon gyakran találkozunk a hírmédia logikájával (külföldi, belföldi hírek, gazdasági, politikai események, bulvár és színes hírek stb.), illetve a rangsorolással. (Ez utóbbi esetben az erkölcsi dilemma érédes kitérni.)

A megbeszélés szempontjai

- Milyen elvek mentén rendezték a kártyákat?
- Milyen kategóriákat alkottatok?
- Milyenek értékelték a többi csoport rendszerező munkáját? Mennyire értitek, mennyire tudtok azonosulni a gondolatmenetükkel?
- Miből ered a sokféle rend, amelyek mindegyikében mégis találunk/találhatunk értelmet?
- Mely esetek azok (ha vannak), amelyeket kívül helyeznétek a diskurzuson, miért?

A feladat online lebonyolítása esetén egyszerűen Word-dokumentumként is kiküldhetjük az esetleírásokat (headline-okat), ügyelve arra, hogy a lista ne tűnjön rendezettnak, vagy kitehetjük Jamboardra mozgatható post-itekként. Ez utóbbi megoldás kicsit gondosabb előkészületet igényel, hiszen a csoportok száma szerint előre létre kell hoznunk a boardokat. Megkérhetjük a résztvevőket, hogy ők tegyék Jamboardra a saját elrendezésüket. Ekkor elegendő valamilyen utalással, kulcsszóval beazonosítaniuk az egyes eseteket.

Megjegyzések

Ez a gyakorlat is univerzális, hiszen bármely tematikájú tréning vagy egyetemi kurzus során leképezhető az analógiája. Minden tudományterületen megtaláljuk azokat a köznap és szakmai híryanagokat, amelyek alapján a kártyák elkészíthetők, és a terület főbb kérdései, fogalmai beazonosíthatók.

Amikor speciális szakterületen dolgozókkal tréningezünk, célszerű beemelni munkavégzésük tipikus válságeseeményeit. Általában heves vita övezi a felvetést, hogy teljesen laikus és univerzális esetekkel dolgozunk, amelyeknek semmi köze nincs a célcsoport szakmai felkészültségéhez. Én ennek előnyeit és hátrányait is látom. Ha maradnak a „kaptafánál”, előfordulhat, hogy nehezebben lépnek ki a megszokott gondolkodási sémákból, a hivatásrendjük által rájuk kényszerített szabályokból, kötöttebb minden beszélgetés és megoldáskeresés. Ha kizárólag tőlük távol álló esetekkel dolgozunk, akkor nem vagyunk elég figyelmes tréner, nem adunk a kezükbe kézzelfogható praktikákat és magától értetődően továbbvihető tudásokat – hangzik a vád. Ilyenkor általában sok ellenvetés érkezik, hogy na, de a mi területünkön, na, de a mi cégünknel, na, de ebben az iparágban stb. minden másképp van, ez nem így, nem ilyen szabadon alkalmazható, nincsen realitása stb. Én éppen ezért szoktam teljesen civil eseteket vinni (lásd például a Gordon Ramsay, az ördög gyakorlatot). Ezek módot adnak rá (ha sikerült megnyitni, bevonni a résztvevőket), hogy teljesen felszabadultan formáljanak véleményt a résztvevők nehéz helyzetekről, szabadon kipróbálják magukat napi rutinjuktól idegen szerepekben. Ez nem jelenti azt, hogy ilyenkor ne születnének meg az azonnali kognitív átfordítások saját szakterületükre a feldolgozó körökben, sőt! Bármilyen feltételes felvetés elindítja a lavinát és a „ha ezt mi így csinálnánk...” gondolatkört, amitől már csak egy jól irányzott instrukció választja el a tréner, hogy az adott hivatás válságvonatkozásairól beszéltesse a résztvevőket. A laikus esetek után vannak amolyan háttérzeti szituációk, amelyek már közelítenek az adott szakma napi kihívásaihoz és lehetséges zavarhelyeizeteihez. Itt vannak a résztvevők komfortját elősegítő olyan előnyök, mint hogy a nyilvánvaló kapcsolódási pontok miatt használni tudják a szakmai tárgyi tudásukat, nem „légből kapott” megoldásokat (fikciót) kreálnak. Sokaknak ezek a feladatok többet nyújtanak, mert nem a levegőbe beszélnek, vannak valós igazodási pontjaik. Mégis, a tréning megkoronázásaként és amolyan desszertként – például a kiberbiztonsági képzésben – viszek teljesen adekvát, a valós szakmai életükből vett válságeseeményt (illetve annak dramatizált változatát a közeli vagy a távoli múltból). Ekkor természetesen sok esetben kiderül, hogy a résztvevők mégis

jobban szeretik, ha nem a hóhért akasztják, nem saját területük vonatkozásában „viszem őket jégre”. Nem tudunk mindenkinek megfelelni, épp ezért higgyük el, hogy minden eset alkalmas (kellő előkészítés és felkészülés után) a képzési célok eléréséhez.

No, és akkor az aktualitás! Újabb dilemmahelyzet, vigyünk-e, vihetünk-e teljesen up-to date eseteket, napi történeteket a tréningre? Szinte már halljuk is a lelkes támogatók és éppily hangos ellenzők szavát... Nem kényszeríthetünk senkit, hogy állást foglaljon napi aktualitású ügyekben, magunknak sincs elegendő, nemhogy teljes körű információnk a helyzetről. Ha valaki egzisztenciálisan vagy érzelmileg érintett, nagy a sérülésveszély stb. Ha meg elzárkózunk a napi események valósága elől, akkor buborékban élünk, amit tanítunk, elveszíti a kapcsolatát a napi gyakorlattal, írástaltudósok vagyunk, nem vagyunk igazi szakemberek. Estig sorolhatnánk, mi minden érv vetődhet fel pró és kontra. Jó és rossz hír is, bármelyik stratégiát választjuk is, nincs garancia arra, hogy a csoport ne cselekedne ellenkezőleg. (Ha én kínosan kerülni akarom Srí Lanka csődjének [1] kérdéseit, akkor a csoportban lesz olyan közgazdász, aki ezen a példán szeretné levezetni saját meglátásait a válságeseeményekkel kapcsolatosan.) Számtalan érv szól amellett, hogy a napi aktualításokat nem fogjuk tudni kizárni. Tegyük fel azonban, hogy csak „tankönyvi”, részletesen dokumentált és elemzett eseteket viszünk! Mi történik? A) Aki tájékozott, és maga is olvasta az elemzéseket, az rendre mások érveit fogja előhúzni, és a kvázi kanonizált „igazságokkal” vesz részt a beszélgetésben. B) Abba fog kapaszkodni, hogy a dolgok azóta jelentősen megváltoztak, a tíz-húsz évvel ezelőtti válságok nem is hasonlíthatók a mai válságokhoz. C) Utólag könnyű okosnak lenni, sosem tudjuk meg, mi lett volna, ha...

Abban pedig mindenképpen igazat kell adnunk, hogy a ma már minden tankönyvben benne lévő Tylenol-botrány (1982)⁴⁸ vagy az Exxon Valdez (1989) katasztrófája⁴⁹ óta sokat változott a média(technológia), a hírek terjedési sebessége, a szabályozási környezet, a társadalom tudatossága, a fogyasztói elvárások stb. Nem ragadhatunk le a klasszikusoknál, amelyek azonban kétségtelenül kiváló vitaindítók.

Esetleírások (minta)

1. Négy különböző londoni és egy észak-írországi gyógyszerértárban is vásároltak olyan Nurofen Plus gyógyszert, amelynek dobozában a népszerű fájdalomcsillapító helyett skizofrénia gyógyítására szolgáló Seroquel XL, illetve az epilepszia kezeléséhez alkalmazott Neuronton nevű tabletta volt. Ketten véletlenül be is vettek a készítményekből. (Egyesült Királyság és Észak-Írország, 2011) [2]
2. Bill Gates Brüsszelbe érkezett egy oktatási konferenciára, amelyet a flamand kormány támogatott. A konferenciát a Concert Noble Hallban tartották. A terembe igyekvő üzletembert azonban még a folyosón megtámadta, és arcába tortát dobott Noel „the Pieman” Godin. (Brüsszel, Belgium, 1998) [3]
3. Számos melegszerkezet felháborodásának adott hangot Guido Barilla rádiós nyilatkozatával kapcsolatosan, amelyben a tésztagyáros azt mondta: „Soha nem reklámoznék egy homoszexuális családdal... ha a melegeknek ez nem tetszik, akkor menjenek, válasszanak egy másik márkát! A család fogalma szent, és cégünk egyik alapértékének számít.” (Olaszország, 2013) [4]

⁴⁸ Anthonissen (2009): i. m.

⁴⁹ Coombs (2012): i. m.; Sellnow–Seeger (2013): i. m.

• 4. Félmillió liter gázolaj ömölhetett a Fülöp-szigetek északi részének legforgalmasabb vízi útvonalaként
• szolgáló Manilai-öbölbe csütörtökön, ami környezeti és egészségügyi problémákat vet fel. A Rappler
• nevű helyi hírportál a Fülöp-szigeteki parti őrség jelentését idézte, amely szerint a kiömlő olaj Cavite
• tartomány tengerparti települései közül tizenkettőt is érint. Féltő, hogy veszélybe kerül a helyi lakosok
• megélhetése, ugyanis az olaj még mindig szivárog. (Manila, Fülöp-szigetek, 2013) [5]

• 5. Az első magyar szexbotrány 1997-ben robbant ki, amikor Pásztor József füzesabonyi polgármester
• véletlenül saját szexvideóját vitte vissza a helyi kölcsonzóba. A filmen a Fidesz–FKgP–MDF közös polgár-
• mestere az önkormányzat sofőrjének idős édesanyjával és egy fiatal nővel közösül. (Füzesabony, 1997) [6]

• 6. Csaknem öt métert zuhant az a 29 éves férfi, aki szerelés közben leesett a bánhalmai sertéstelep egyik
• gazdasági épületének tetejéről. A férfit életveszélyes sérülésekkel szállították kórházba, miután beütötte
• a fejét egy betonozott járdaszegélybe. (Bánhalma, 2011) [7]

• 7. Kiss Ernő, a Központi Bűnüldözési Igazgatóság vezetője levizelte az ORFK Teve utcai épületét. Tettét
• azzal magyarázta, hogy „vízhajtó hatású menedzsertablettát” szedett. (Budapest, 1998) [8]

• 8. Norvégiában a „rendkívüli veszélyt” jelentő 5-ös fokozatra emelték a terrorellenes készültséget, miután
• egy 42 éves norvég állampolgár lövöldözni kezdett a főváros egyik jól ismert homoszexuális bárjában.
• A Pride felvonulást megelőző napon történt támadásban 2 ember halálos sebet kapott, és legalább to-
• vábbi 21 ember megsérült. (Oslo, 2022) [9]

További információk a trénernek

Nem az esetek aktualitásán, hanem a sokszínűségén van a hangsúly, illetve az eltérő okokon, kezelési és kommunikációs módokon. A hírhátterekre a trénernek azért van szüksége, mert nagyon sok esetet hajlamosak a résztvevők a „kis színes”, a „bulvár”, „nem komoly”, „nem kell vele foglalkozni”, „nem igényel változtatást” kategóriába sorolni. A háttér-információk megmutatják, hogy a válságok utóélete is komoly kihívásokat tartalmazhat, hogy vannak újból és újból elővehető ún. ugródeszkátémák a média számára, és az eset bevéődése a köztudatba nem minden esetben függ össze a kár vagy a normasértés fokával, nem mindig tudjuk, mikor írunk történelmet (lásd piros bicikli). A pr-nak viszont úgy kell gondolkodnia és cselekednie, hogy a szervezet (vagy közszereplő) minden percben a történelem alakítója, mintha minden percben reflektorfényben állna.

1. Kezdetől valószínűsíthető volt, hogy szabotázs történt, hiszen a Seroquel XL tablettákat tartalmazó buborékfóliás levelekből levágtak egy darabot, hogy beférjen a Nurofen Plus dobozába. Ráadásul a termékek csomagolása is más színű volt (ezüst helyett arany-fekete). Intézkedés: 2011. augusztus 26-án éjjel Nagy-Britanniában a Nurofen Plus nevű fájdalomcsillapító valamennyi dobozát (legalább 250 000 dobozt) kivonták a forgalomból, illetve visszahívták, miután a gyártók – szabotázst gyanítva – értesítették a rendőrséget. [10]

2. A belga anarchista hírhedt volt arról, hogy olyan emberek ellen intézett tortás támadást, akik szerinte megtevesztették a közvéleményt. Nyilatkozat: „A torta nem volt igazán ízletes.” A „habostorta-incidensként” elhíresült esetet azóta is előveszi a sajtó, amikor Bill Gates nagy pillanataiból készíti összeállítást. [11] Az incidens ma már ugyan csak kis színes sztori, de az eset másnapján a Microsoft-részvények ára esni kezdett, hiszen a piac azt találhatta, vajon miben járt el megtevesztően a cég.

3. Érdekes mindenképpen kitérni az incidenst követő szalagcímekre: „Kiadósat buzizott a téstapápa” [12], „Barilla kontra meleglobbi: eszi, nem eszi” [13], „A Barillának nem kellene a meleg vásárlók” [14]. Intézkedés: Barilla később közleményben igyekezett tompítani kijelentését, mondván, csak „a nők családban betöltött központi szerepét igyekezett hangsúlyozni”. A cég kénytelen volt elhatárolódni saját alapítójától, és bocsánatot kérni, miután világszerte számos melegjogi szervezet bojkottot hirdetett a Barilla termékek ellen. [15] Végül Barilla elnézést kért, és szivárványcsaládokat látogatott meg, akik a legjobban reprezentálják a család (fogalom) evolúcióját. Ebben szerepe lehetett mindazonáltal annak is, hogy a Barilla olyan versenytársai, mint a Bertolli és a San Remo reklámüzeneteikben a családok minden típusának támogatásáról biztosították a fogyasztóikat. [16] Hatások hosszabb távon: egy év alatt a Barilla 21 helyet esett vissza a Reputation Institute éves vállalati rangsorán, amelyet fél évtizedes engesztelési folyamat követett. Intézkedés: a vállalatnál diverzitásért és befogadásért felelős vezetőt neveztek ki, s a cég évente mintegy 5 millió dollárt fordított arra, hogy a hírnevét helyreállítsa és fejlessze (egy amerikai PR-cég segítségével). Az ügyet 2019-ben ennek ellenére úgy idézi emlékezetünkbe a sajtó, mint Barilla nagy fordulatát a homofóbiától a nemzeti büszkeségig. [17]

4. Többeket kórházba szállítottak az olajból felszálló füst okozta légzési nehézségek miatt, a szivárgás eredete nem volt ismert. Csak feltevés volt a hír megjelenésekor, hogy a Petron Fülöp-szigeteki olajipari vállalat MV Makisig nevű tankeréből ömlött az olaj a tengerbe. Másnap a sajtó már arról számolt be, hogy nagy valószínűséggel a Petron Corporation víz alatti olajcsövéből történt a szivárgás. Intézkedés: Rosario város polgármestere veszélyhelyzetet hirdetett, hogy felgyorsítsa a halászok és családjaik számára a segítségnyújtást. A Petron közleményben számolt be róla, hogy a kérdéses csövet kiürítette, és mindenben együttműködik a hatóságokkal a helyzet azonnali megoldása érdekében, de semmilyen beismerést nem tett. [18]

5. A felvétel végül az országos médiánál landolt, és egy bulvárlap be is számolt róla. Helyben is terjesztették azonban a lakosok, „A dühöngő bika” címmel. A felvétel pikantériája, hogy azt maga a polgármester készítette, rejtett kamerával. Intézkedés: a polgármester lemondott, miután a sajtóban további részletek is napvilágot láttak. Az esetet rendre újra előveszi a média, amikor politikusok szexbotrányairól készít összeállítást. Hatások: a település lakói lázas biciklifestésbe kezdtek, miután híre ment, hogy a filmben szereplő idős nénikét egy piros bicikkel fizette ki a polgármester. Senki nem akart a helyiek közül piros bicikli nyergébe ülni. [19] A polgármester egy évvel később újra indult a választásokon, immár független jelöltként, de nem jutott mandátumhoz. Az eset végül politikai válságtörténeti mérföldkővé és anekdotává vált, ott találjuk rövid összefoglalását a Borkai- [20] és Szájer-ügyek [21] margóján is több mint húsz évvel később.

6. A munkás egy ventilátort szerelt, elvesztette az egyensúlyát, így esett le a sertéstelep egyik épületének tetejéről. Intézkedés: A rendőrség közigazgatási eljárás keretében vizsgálta az esetet. Az adott héten ez volt a második „zuhanásos” baleset. Egy nappal korábban ugyanis Hercegszántón zuhant le egy férfi a tápkeverő üzem tetejéről. Ő belehalt a sérüléseibe. [22]

7. Intézkedés: a tábornokot eltávolították a tisztségéből. Később a XIII. kerület rendőrkapitánya lett, és e tisztségéből felmentették. A személye körüli botrányok azonban négy évvel korábban, 1994-ben kezdődtek, amikor első ízben állították elő, ittas vezetésért (akkor az ORFK Gazdaságvédelmi Főosztályának vezetői állásából távolították el). Később még két alkalommal, 2007-ben és 2010-ben került reflektorfénybe, ugyancsak ittas vezetés miatt. Előbbi esetben több autóban is kár keletkezett, amikor parkoló járműnek hajtott, utóbbi alkalommal pedig egy közúti ellenőrzés során bukkott meg. „Médiakarrierjét” olyan szalagcímek fémjelzik, mint: „Botrány az ÁVH-nál: újabb vizsgálat a rendőrpaltót lehugyozó tábornok ellen” [23], „Nem vicc: a vizelő rendőr lehet a Közterület-felügyelet vezetője” [24], „Tagadta az ittas vezetés a pisilős rendőrtábornok” [25] vagy „Visszakapta egyenruháját a rendőrpaltótára vizelő tábornok” [26].

8. A PST norvég titkosszolgálat „extrém iszlamista terrorcselekménynek” nevezte a támadást, amelyet egy mentális egészségi problémákkal küzdő radikalizálódott iszlamista személy követett el. Szemtanúk szerint a férfi belépett a London Pubba, majd elővette a fegyverét és tüzelni kezdett, és azonnal kitört a pánik. A férfit még az éjszaka elfogták. A helyszínen két fegyvert, köztük egy automata pisztolyt találtak. Intézkedés: a terrorkészültség emelése, a király és a miniszterelnök nyilatkozata, a meglegfelvonulás lefújása rendőri javaslatra. A 85 éves Harald király azt mondta: „Össze kell fognunk, és meg kell védenünk értékeinket: a szabadságot, a sokszínűséget és az egymás iránti tiszteletet.” Jonas Gahr Støre norvég miniszterelnök részvétét fejezte ki az áldozatok családjainak, majd szolidaritását fejezte ki az LGBTQ-közösséggel. [27]

A gyakorlat elméleti háttere

A hazai szakirodalomban a válságfogalmat a labilis, egyensúlyhiányos állapotok keretében szokás értelmezni. A köznyelvben és a menedzsmentirodalomban is a „probléma”, „zavar”, „válság” és „katasztrófa” szavak köszönnek rendre vissza.⁵⁰ Az ügyfélkapcsolatok területén a panaszszituáció,⁵¹ az információbiztonságban pedig az incidens⁵² megjelölés árnyalja tovább a képet. Látni kell, hogy minden terület sajátos szempontok alapján alakítja ki saját terminológiáját, válságkategóriáit. Néhány csak a feladat sikeres moderálásához:

A Barlai–Kővágó szerzőpáros elsőként különbséget tesz belső és külső válságok között. Az előbbi kapcsolatban van a szervezet belső életével, működésével, éppen ezért ráfordításokat igényel, és megoldása működéshatékonyasági kérdés.⁵³ A külső válság azonban olyan, amellyel a szervezet nem érintettsége, hanem kijelölt feladatai alapján foglalkozik. E körben a veszélyelhárító jellegű társadalmi szervezeteket vagy más aktorokat értik, mint a mentőszolgálat, a rendőrség, a katasztrófavédelem vagy a csődbiztosok. Számukra a működés közege a válság, mások válsága. A tűzoltó emberéletet, állapotokat és vagyontárgyakat ment tűz esetén, a rendőr bűncselekmények helyszínén rögzít nyomokat, hallgat meg tanúkat, traumák elszennvedőivel kerül kapcsolatba az eljárások során, a traumatológus, a sebész az emberi test fizikai sérüléseit, a kognitív funkciók sérüléseit és lelki sérüléseket gyógyít. Még speciálisabb a katona helyzete, aki háborús övezetekben felel a békéért, vagy hajt végre végzetes cselekedeteket.

Ennyiben megtévesztő is a fenti elkülönítés, hiszen más szerzők a belső és külső válságokat úgy értelmezik, hogy abban az adott szervezet vagy személy okozóként (belső) vagy elszennvedőként (külső) vesz részt. Előbbire lehet jó példa, amikor valamilyen rossz vezetői döntés eredményeként romlik a működőképesség, nem hatékonyak a folyamatok, vagy kedvezőtlen munkaerő-folyamatok indulnak el (nagy mértékű hirtelen vagy tartós fluktuáció), az adott szervezet veszteségeket szenved el (akár anyagiakban, akár emberben, akár hírnévben). Külső válság ebben az esetben, ha a hirtelen egekbe szökő infláció vagy az emelkedő kamatlábak pénzügyi visszaesést okoznak, vagy ha egy világjárvány ellehetetleníti a működést (kötelezően bezáró mozok, színházak, éttermek stb.). A válság tehát valamilyen környezeti okból, változásból ered.

A kommunikációs szakma az események médiamegjelenése és jellege szerint a hírek csoportosításának mintájára megkülönböztet puha és kemény válságokat. Lassan kialakuló és puha hírként, hosszabb időtávot

⁵⁰ Fekete–Sándor (1997): i. m. 21.

⁵¹ Kalmárné dr. Pölöskei Anett: *Ügyfélszolgálati kommunikáció és panaszkezelés*. Budapest, Belügy-minisztérium, 2018.

⁵² Horváth Gergely Krisztián: *Incidens-menedzsment, BCP, DRP integráció. A biztonság eseménykezelés, és illeszkedése a működésfolytonosság tervezéshez, és az informatikai szolgáltatásfolytonosság tervezéshez*. Budapest, Nemzeti Közszerológiai Egyetem, 2014.

⁵³ Barlai–Kővágó (2004): i. m.

átfogó elemző cikkekből, iparági jelentésekből kiolvasható válságok lesznek azok, amelyek apránként rontják a hatékonyságot, a jövedelmezőséget és a reputációt, kvázi felőrlik a tőkét (bármely tőkefajtát, akár az intellektuális vagy kapcsolati tőkét). Nyárády Gáborné és Szeles Péter fontosnak tartja leszögezni, hogy ezek nem halálesetekhez, nem hirtelen jelentős anyagi veszteségekhez kapcsolódnak.⁵⁴ A kemény válságok pedig a hirtelen jelentkező, gyors lefolyású, magas ténytartalmú és a figyelmet könnyen felkeltő események lesznek (tömegszerencsétlenség, munkahelyi baleset, termékvisszahívás, kibertámadás, terrorcselekmény stb.). Ezek lesznek a hírblokkok vezető hírei, az azonnali és percről percre tudósítások tárgyai.

Barlai és Kővágó a puha-kemény elkülönítést a válság előrejelezhetősége szerint teszi meg, s bevezet egy harmadik válságkategóriát, a lopakodó válságot. Utóbbiak eredője általában valamilyen társadalmi diszfunkció, rossz szabályozási környezet stb. (A média logikája szerint ez belefér a puha válság kategóriájába.) A lopakodó válságot talán mégis inkább onnan célszerű megközelíteni, hogy hosszabb időtávot átfogóan jelentkeznek csak a válságtünetek, amelyek a folyamat előrehaladtával fokozódnak, könnyebben detektálhatóvá válnak, intenzitásuk nő, míg a folyamat elején, akár hosszú időn át nem okoznak tüneteket (sikkasztások, vesztegetési ügyek, perek, rossz szabályozás).

Az időtáv szerint a válság lehet gyors lefolyású, tartós vagy ciklikus.⁵⁵

Nováky Mónika pedig azt mondja, a válság lehet:

- gazdasági;
- egészségügyi;
- orvosi;
- lélektani;
- politikai;
- pénzügyi;
- háborús.⁵⁶

A válság érintettjei szerint egyéni, közösségi, országos, regionális és globális válságokat különíthetünk el.⁵⁷

A helyzet súlyossága vagy hatása szerint beszélhetünk problematikus,⁵⁸ kritikus, válságos és katasztrofális eseményekről.⁵⁹

⁵⁴ Nyárády Gáborné – Szeles Péter: *Public Relations* I–II. Budapest, Perfekt, 2004.

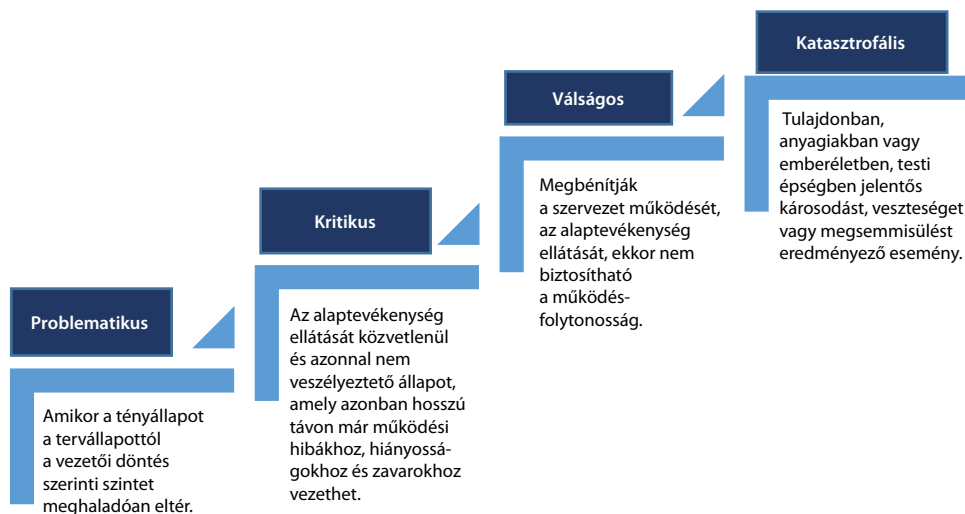
⁵⁵ Barlai–Kővágó (2004): i. m.

⁵⁶ Nováky (2018): i. m.

⁵⁷ Barlai–Kővágó (2004) i. m.; Nyárády–Szeles (2004): i. m.

⁵⁸ A válságkezelő csapat feladata kijelölni azt a küszöbértéket (szintet), amelyet elérve egy esemény által okozott hatások indokoltá teszik a válsággá minősítést.

⁵⁹ Nyárády–Szeles (2004): i. m. 285.



3. ábra: A válság súlyossága szerinti megkülönböztetés

Forrás: Nyárády–Szeles (2004): i. m. 285. nyomán a szerző szerkesztése

Bolgár Judit és Szekeres György a veszélyforrások különbözőségére hívja fel a figyelmünket, és természeti, technikai, társadalmi katasztrófhelyzeteket nevesít. A védelemigazgatás számára ugyanis a földrengések, árvizek, vulkánkitörések, tornádók, cunamik és járványok jelentik az egyik nagy „elhárítási kört”. Emellett külön kategóriába sorolják az ipari katasztrófákat és a közlekedés területén, a különféle mérnöki rendszerekben és technológiákban bekövetkező káreseményeket. A társadalom végzetes eseményeinek tekintik a terrorizmust és a háborúkat. A mindhárom területen együttesen megjelenő veszély számukra a totális katasztrófa. Intenzitásuk és kiterjedésük alapján abszolút, közepes és relatív katasztrófák csoportjainak megkülönböztetését tartják indokoltnak, hiszen míg az első esetben nincs lehetőség a helyreállításra (földrengés, szökőár, háború), a második esetben az elhárítás és kárenyhítés társadalmi és szervezeti együttműködést igényel (gátszakadás, lavina, nukleáris baleset), a harmadik esetben pedig elegendő a helyi erők bevonása az esemény kezeléséhez.⁶⁰

A technológiai hibák mellett a konfliktusok, az emberi rosszindulat és vezetési hiba is okozhat válságot, de lehet az akár vis maior esemény is.⁶¹

A megoldás módja szerint a válságokat úgy is csoportosíthatjuk, mint amelyek operatív vagy stratégiai szintű megoldást igényelnek.

Ellenőrzés, ellenőrizhetőség szerint kontrollálható (általunk kontrollált), más által kontrollált vagy kontrollálatlan eseményekkel állhatunk szemben.

Összességében elmondható, hogy a legtöbb csoportosítás elfogadja az eredet és jelleg, az ok, az intenzitás és a kiterjedés alapján történő felosztást a katasztrófaesemények tipizálásakor.⁶²

⁶⁰ Bolgár Judit – Szekeres György: *Katasztrófa és kríziskommunikáció lélektani alapjai*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, 2009.

⁶¹ Nyárády–Szeles (2004): i. m. 286.

⁶² Szendi Rebeka: A katasztrófák csoportosításának lehetőségei. *Hadtudományi Szemle*, 4. (2011), 4. 163–171.

A válságkommunikációs szakma a fentiek egyfajta keverékét használja a válságtipológiák megalkotásakor, beemeli a média-, illetve a hírnévszempontokat is:

1. táblázat: Válságtipológiák

Lerbinger (1997)	Seeger, Sellnow és Ulmer (2003)	Coombs (2010)
Természeti katasztrófák	A közvélemény észlelései	Természeti katasztrófák
Technológiai válságok	Természeti katasztrófák	Rosszindulat okozta válságok
Összeütközés, konfrontáció	Termék- vagy szolgáltatáskrizisek	Technikai összeomlás, üzemzavar
Rosszindulatból eredő válságok	Terrorcselekmények	Emberi hiba
Szervezeti vétségek	Gazdasági krízisek	Kihívások
Munkahelyi erőszak	Emberierőforrás-krízisek	Megakárok
Rémhírek	Ipari válságok	Szervezeti vétségek
Terrorcselekmények	Kiömlések, szennyezések	Munkahelyi erőszak
Ember okozta katasztrófák	Szállítási katasztrófák	Rémhírek
	Környezeti tényezőkből eredő krízisek	

Forrás: Kriskó (2019): i. m. 159.⁶³

Kissé erőltetettnek tűnik azonban, ha a közéleti, mondjuk politikai szexbotrányok helyét akarjuk megtalálni a tipológiában. Kiss Kálmán és Szabados Krisztián úgy definiálja a politikai szexbotrányt, mint olyan jelentős médiavisszhangot kiváltó, szexuális cselekménnyel kapcsolatos ügyet, amelynek legalább egyik szereplője politikus, és amely politikai reakciót vált ki.⁶⁴ Több országra kiterjedő vizsgálatokban arra jutottak, hogy a média egyre inkább beszámol ezekről az ügyekről, mert a sajtószabadság (vagyis a közérdek) felülírja a politikusok magánéletéhez fűződő jogait. Az effajta botrányok egyre inkább részeivé válnak a politikai (lejárató) kampányoknak, különösen a konzervatív és vallásos, a hagyományos értékeket hangsúlyozó politikusok esetén. Az ő esetükben ugyanis nyilvánvaló az ütközés politikusi imázsuk és magánemberkénti viselkedésük között (amennyiben lebuknak). Az ilyen botrányok következményei megjósolhatatlanok, hangzik a következtetés 195 eset elemzése után.

További dilemmákat jelent azonban, hogy a kiberválságok nemigen férnek a fenti keretekbe, illetve több helyre is besorolhatók mindegyik szerző tipológiájában. A kiberválságok ugyanis gyakorta kapcsolódnak például a hibrid hadviseléshez, amely során a legkülönbébb információs műveletek zajlanak az ún. negyedik generációs hadviselés támadó és védelmi eszközeit is bevetve. A kibertér mint az 5. műveleti tér a szárazföld, a víz, a levegő és a világűr után,⁶⁵ másfajta kihívásokat támaszt, korábban nem ismert válságokat hoz, és merőben új kezelési módokat kíván meg. Új dimenzióba helyezte a válságok kiterjedésének körét azzal, hogy

⁶³ Kriskó Edina: Kríziskommunikáció kibertámadások esetén. In Bonnyai Tünde – Danyek Miklós – Görgey Péter – Kriskó Edina – Molnár Anna – Tikos Anita: *Kritikus információs infrastruktúrák védelme. Éves továbbképzés az elektronikus információs rendszer biztonságáért felelős személy számára 2019*. Budapest, Nemzeti Közszerződési Egyetem, 2019. 159.; saját fordítás Sellnow–Seeger (2013): i. m. 6. alapján.

⁶⁴ Kiss Kálmán – Szabados Krisztián: Szexbotrányok a politikában. In Sajti Botond – Somogyi Zoltán – Szabados Krisztián (szerk.): *Válság? Kommunikáció!* Budapest, Capital Group, 2007. 57–91.

⁶⁵ Krasznay Csaba: *Kiberhadviselés az orosz–ukrán háború árnyékában* [Előadás]. Budapest, Nemzeti Közszerződési Egyetem, Kiberbiztonsági Kutatóintézet, 2022. február 28.

a földrajzi lokalitások átlépését leegyszerűsítette és (másodpercekre) felgyorsította. Kiberterrorizmus az volna, és szerencsére ezzel ritkán szembesülünk, ha az erőszak és a félelemkeltés szándékos alkalmazására kerülne sor a kibertérben, általában nem állami szereplők részéről, de egy politikai napirend megvalósítása érdekében.⁶⁶ A számítógépes támadások csak akkor tekinthetők például háborús cselekedetnek, ha instrumentális célokra használják az erőszakot. A kiberképességek alkalmazását inkább a kémkedés, a szabotázs vagy a felforgatás valamilyen kombinációjának tekintik.⁶⁷ (E sorok írásakor éppen az orosz–ukrán fegyveres szembesülés háborúként definiálását is élénk vita övezi, nemhogy a kibercelemek megítélését a konfliktusban.)

Nem vitás, hogy a kibertámadások tekinthetők rosszindulatból eredő válságoknak – gondoljunk csak a ransomware-ekre (zsarolóvírusokra) vagy az adathalász e-mailekre. Más sérülékenységek és aztán bekövetkező sérülések mögött állhatnak szervezeti vétségek (nem megfelelően használt, például jelszóvédelemmel el nem látott és elvesztett pendrive-ok vagy más adathordozók), de információs infrastruktúrák omolhatnak össze technológiai okokból is (az energiaellátás zavara, hibás működés, szoftverhiba, rendszerhiba stb.).

Ma már a termék- (ellátásilánc-problémák) vagy szolgáltatáskrízisek (szolgáltatáskiesések) háttérében is egyre gyakrabban találkozunk az információs rendszereket ért sérülésekkel (adatsértés). Vezérlőrendszerekbe történő illetéktelen beavatkozás okozhat üzemzavart, ipari válságot, sőt katasztrófát, amely végül megakárok elszenvedéséhez vezet. Egy oltásregisztrációs oldal elérhetetlenné válása (túlterheléses támadás vagy alultervezett kapacitások miatt) vezethet pánikhoz, egészségügyi káoszhoz.

A terrortámadások általában speciális rendészeti, jogi, biztonságpolitikai képzések témája, mivel azonban a közszolgálat mindezen szakterületeiről érkehetnek és érkeznek is hallgatók, vezetők hozzánk, a válságtréningen is szót ejtünk, de csak nagyon röviden, a terrorizmusról. Elsősorban annak is a kulturális begyazottságáról és rituális jellegéről, hiszen a kommunikáció és médiakommunikáció szempontjából ezen aspektusai meghatározóak.

Nincs egyetlen egységes definíciója a terrorizmusnak, és talán még kevésbé várható, mert új szintéreként megjelent a kibertér is. Definíciós kísérletek és szakmai viták vannak. Elsősorban a jog és főként a büntetőjog talajáról indulnak ezek, s azt mondják, hogy a nemzetközi közösségek által következetesen elítélt és elítélendő jegyeket kell keresnünk a támadásokban. A terrorizmusnak, terrorista cselekedetnek mindenképpen definitív eleme a véten vagy véletlenszerűen kiválasztott polgári (tehát nem katonai, rendőri stb.) áldozatokat követelő, azokon elkövetett erőszak.⁶⁸

A globális média korának terrorizmusát az jellemzi, hogy célkeresztjében nem megvalósítható követelések állnak (például a teljes megadás), a támadási lehetőségek száma korlátlan, a hagyományos és nem hagyományos fegyvereket együttesen (vagy párhuzamosan) vetik be, és a hatás mindenképpen nagy kiterjedésű (néha önmagában a média beszámolója okán). A terrorista csapásokat, ellentétben a korábbi gyakorlattal, legtöbbször nem előzi meg semmilyen fenyegetés vagy előzetes figyelmeztetés, tehát váratlanok (kvázi a semmiből jönnek). A célpontok tekintetében is igen nagy a változatosság, ma már mikrocélpontok

⁶⁶ Gabriel Weimann: *Cyberterrorism. How Real Is the Threat?* Special Report 119. Washington D. C., United States Institute of Peace, 2004.

⁶⁷ Zachary K. Goldman: *Terrorism 2.0? New Challenges in Cyberspace*. *Georgetown Journal of International Affairs*, 2015. április 16.

⁶⁸ Tóth Péter: *A nemzetközi terrorizmus és a szervezett bűnözés hatása a nemzetközi biztonságra és Magyarország biztonságára*. Budapest, Társadalomtudományi Kutatóközpont, Kisebbségkutató Intézet, 2007.

támadása is okozhat makroszintű hatásokat.⁶⁹ Townshend megjegyzi még, hogy a terrorizmus, terrorista kifejezések használata önmagában is címkézés (amelyre a média fogékony – a szerző kiegészítése), és amelyhez önkéntelenül is az embertelenség konnotációja társul. Olyan erőszak, amelynek számottevő politikai támogatottsága nincs, de politikai célzata igenis lehet.⁷⁰

Ha bővebben szeretnénk (szeretnének a hallgatók) foglalkozni a terrorizmus témával (erre engednek következtetni például a projekttéma-választások), akkor feldolgoztam velük csoportos munkában Istvánffy Andrásnak a *Beszélő*-ben 2005-ben megjelent cikkét.⁷¹ Ebben maga is ad terror-, terrorizmusdefiniációt, elemzi annak szimbiotikus kapcsolatát a médiával, és konkrét esettanulmányokat is feldolgoz. A cikk a terror technikáinak, társadalmi üzeneteinek és rituális jellegének bemutatása mellett szól arról, hogy a média milyen rítusokat közvetít és táplál (verseny, hódítás, koronázás), ami elindíthat egy beszélgetést arról, milyen más rítusokat állít középpontba és erősít fel a média válság idején (például a gyászt). A kommunikáció rituális személete nem az információközlésre, hanem a közösen osztott hiedelmek megjelenítésére teszi a hangsúlyt.

Ez a gyakorlat – hasonlóan a gondolatterképhez – szintén univerzális, hiszen bármely tematikájú tréning vagy egyetemi kurzus során leképezhető az analógiája. Minden tudományterületen megtaláljuk azokat a köznap és szakmai híryananyagokat, amelyek alapján a kártyák elkészíthetők és a terület főbb kérdései, fogalmai beazonosíthatók.

Felhasznált irodalom

- Bajnok Andrea – Jenei Ágnes – Kriskó Edina – Korpics Márta: *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*. Tréneri kézikönyv. Budapest, Nemzeti Közszerződési Egyetem, 2021.
- Barlai Róbert – Kővágó György: *Krizismenedzsment, kríziskommunikáció*. Budapest, Századvég Kiadó, 2004.
- Bolgár Judit – Szekeres György: *Katasztrófa és kríziskommunikáció lélektani alapjai*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Kossuth Lajos Hadtudományi Kar, 2009.
- Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Animula Kiadó, 1986.
- Coombs, Timothy W.: *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. SAGE, 2010
- Goldman, Zachary K.: Terrorism 2.0? New Challenges in Cyberspace. *Georgetown Journal of International Affairs*, April 16, 2015.
- Göndör András: *Tréneri kézikönyv az ÁROP-2.2.22-2013-2013-0001 „Képzés a konvergencia régiókban lévő önkormányzatoknak” c. projekt keretében tartandó Közszerződési stratégiaalkotó workshop-ok levezetéséhez*. Budapest, Nemzeti Közszerződési Egyetem, 2014.
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2010.

⁶⁹ Kriskó Edina: *Krizis rituális perspektívából – Párizs 2015. november 13. Alkalmazott tudományok III. fóruma*. Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), 2016. 358–380.

⁷⁰ Charles Townshend: *A terrorizmus*. Budapest, Magyar Világ Kiadó, 2003.

⁷¹ Istvánffy András: A terrorizmus mint rituális kommunikáció. *Beszélő*, 10. (2005), 8. 79–88.

- Horváth Gergely Krisztián: *Incidens-menedzsment, BCP, DRP integráció. A biztonság eseménykezelés, és illeszkedése a működésfolytonosság tervezéshez, és az informatikai szolgáltatásfolytonosság tervezéshez*. Budapest, Nemzeti Közszerolálati Egyetem, 2014. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100361/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Istvánffy András: A terrorizmus mint rituális kommunikáció. *Beszélő*, 10. (2005), 8. 79–88. Online: <http://beszelo.c3.hu/cikkek/a-terrorizmus-mint-ritualis-kommunikacio>
- Kajtár Edit – Roberts Éva: *Tréneri módszertan*. Budapest, Nemzeti Közszerolálati Egyetem, 2021. Online: <https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/Tr%C3%A9neri%20m%C3%B3dszertan.pdf>
- Kalmárné dr. Pölöskei Anett: *Ügyfélszerolálati kommunikáció és panaszerkezelés*. Budapest, Belügyminiszerium, 2018. Online: http://bmkszf.hu/dokumentum/3153/Ügyfélszerolálati_kommunikacio_es_panaszerkezeles.pdf
- Kiss Kálmán – Szabados Krisztián: Szexbotrányok a politikában. In Sajti Botond – Somogyi Zoltán – Szabados Krisztián (szerk.): *Válság? Kommunikáció!* Budapest, Capital Group, 2007. 57–91.
- Krasznay Csaba: *Kiberhadviselés az orosz–ukrán háború árnyékában* [Előadás]. Budapest, Nemzeti Közszerolálati Egyetem, Kiberbiztonsági Kutatóintézet, 2022. február 28. Online: <www.facebook.com/nupscybersec/videos/325338559561850/?t=293>
- Kriskó Edina: *Krízis rituális perspektívából – Párizs, 2015. november 13.* Alkalmazott tudományok III. fóruma. Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), 2016. 358–380.
- Kriskó Edina: *Szakmai szerepismeret*. Budapest, Nemzeti Közszerolálati Egyetem, 2022a. Online: https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/18583/Szakmai_szerepismertet.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Metivier, Anthony: *Mind Map Laws That Will Improve Your Creativity And Memory* [YouTube-videó]. 2019. október 17. Online: www.youtube.com/watch?v=lmvjnyZIR9I
- Mind Mapping. Writing Centre Learning Guide*. The University of Adelaide, 2014. Online: www.adelaide.edu.au/writingcentre/sites/default/files/docs/learningguide-mindmapping.pdf
- Nováky Mónika: Válságkezelés és katasztrófavédelem. *Hadmérnök*, 13. (2018), KÖFOP-szám. 93–108.
- Nyárády Gáborné – Szeles Péter: *Public Relations I–II*. Budapest, Perfekt, 2004.
- Szendi Rebeka: A katasztrófák csoportosításának lehetőségei, *Hadtudományi Szemle*, 4. (2011) 4. 163–171.
- Tálas Péter: *A nemzetközi terrorizmus és a szervezett bűnözés hatása a nemzetközi biztonságra és Magyarország biztonságára*. Budapest, Társadalomtudományi Kutatóközpont, Kisebbségkutató Intézet, 2007. Online: <https://kisebbssegkutato.tk.hu/uploads/files/archive/904.pdf>
- Townshend, Charles: *A terrorizmus*. Budapest, Magyar Világ Kiadó, 2003.
- Weimann, Gabriel: *Cyberterrorism. How Real Is the Threat? Special Report 119*. Washington D. C., Unites States Institute of Peace, 2004.

A gyakorlatok alapját képező médiabeszámolók

- [1] Becsődött Sri Lanka. *Portfolio*, (MTI), 2022. április 12. www.portfolio.hu/global/20220412/becsodolt-sri-lanka-539065
Lengyel Miklós: Sri Lanka csödjé csak az előzetes ahhoz, ami a világra vár. *HVG*, 2022. május 23. https://hvg.hu/gazdasag/20220523_Sri_Lanka_csodje_csak_az_elozetes_ahhoz_ami_a_vilagra_var
- [2] Kivontak a forgalomból egy fájdalomcsillapítót. *HVG*, 2011. augusztus. 27. https://hvg.hu/shake/20110827_kivont_fajdalomcsillapito
- [3] Tynan, Dan: Bill Gates: 10 Unforgettable Moments. *CIO*, 2008. június 16. www.cio.com/article/276574/developer-bill-gates-10-unforgettable-moments.html
- [4] Kiadósat buzizott a tézstapápa. *Index*, 2013. szeptember 27. https://index.hu/kulfold/2013/09/27/kiadosat_buzizott_a_tesztapapa/
- [5] Gázolaj árasztotta el a Manilai-öblöt. *HVG (MTI)*, 2013. augusztus. 9. https://hvg.hu/vilag/20130809_gazolaj_manilai_obol
- [6] Kabai József: Házasságtörök a magyar politikában. *NLC*, 2010. április 9. https://nlc.hu/ezvan/20100409/hazassagtorok_a_magyar_politikaban/
- [7] Lezuhant egy munkás a bánhalmi sertéstelep egyik épületéről. *Origo, MTI*, 2011. augusztus 4. www.origo.hu/itthon/20110804-lezuhant-egy-munkas-a-banhalmi-sertestelep-egyik-epuleterol.html
- [8] Visszakapta egyenruháját a rendőrpalotára vizező tábornok. *Index, MTI*, 2012. július 13. https://index.hu/belfold/2012/07/13/visszakapta_egyenruhajat_a_rendorpalotara_vizelo_tabornok/
- [9] A legmagasabb szintű terrorkészültséget léptették életbe Norvégiában a hajnali támadás nyomán. *168, MTI*, 2022. június 25. <https://168.hu/kulfold/norvegia-london-pub-terrortamadas-homofobia-238656>
- [10] Szabotázs Nagy-Britanniában. *MedicalOnline*, 2011. augusztus 31. http://medicalonline.hu/cikk/fajdalomcsillapito_helyett_antipszichotikum
- [11] Bill Gates Pie in Face. *npshive, YouTube*, 2010. január 1. www.youtube.com/watch?v=iK6SS8CXYZo
- [12] Kiadósat buzizott a tézstapápa. *Index*, 2013. szeptember 27. https://index.hu/kulfold/2013/09/27/kiadosat_buzizott_a_tesztapapa/
- [13] Uzoni Simon Péter: Barilla kontra meleglobbi: eszi, nem eszi. *Hetek*, 2013. október 9. www.hetek.hu/kulfold/201310/barilla_kontra_meleglobbi_eszi_nem_eszi
- [14] Táfelspicc: A Barillának nem kellene a meleg vásárlók. *Origo*, 2013. szeptember 27. www.origo.hu/tafelspicc/20130927-a-barilla-buzizott-egy-joizut.html
- [15] Homofób kijelentések miatt bojkottálják a Barillát világszerte. *Dívány*, 2013. szeptember 27. <https://divany.hu/lajfhekk/2013/09/27/barilla/>
- [16] McCoy, Kevin: Barilla exec apologizes for remarks on gays. *USA Today*, 2013. szeptember 30. <https://eu.usatoday.com/story/money/business/2013/09/30/barilla-executive-gays-apology/2895831/>
- [17] Buckley, Thomas: Barilla Pasta's Turnaround From Homophobia to National Pride. *Bloomberg*, 2019. május 7. www.bloomberg.com/news/features/2019-05-07/barilla-pasta-s-turnaround-from-homophobia-to-national-pride
- [18] Teves, Oliver: Large oil spill spreads in Manila Bay. *The San Diego Union-Tribune*, 2013. augusztus 9. www.sandiegouniontribune.com/sdut-large-oil-spill-spreads-in-manila-bay-2013aug09-story.html

- [19] Kabai József: Házasságtörők a magyar politikában. *NLC*, 2010. április 9. https://nlc.hu/ezvan/20100409/hazassagtorok_a_magyar_politikaban/
- [20] Kokain, korrupció és luxusprostik: fideszes és ellenzéki képviselőket is vádolnak a kampányhajrában. *HVG*, 2019. október 4. https://hvg.hu/itthon/20191004_Kokain_korrupcio_es_luxusprostik_kampanyhajra
- [21] Lemondott EP-képviselői tisztségéről Szájer József. *Klubrádió, MTI*, 2020. november 29. www.klubradio.hu/hirek/lemondott-ep-kepviseloi-tisztsegerol-szajer-jozsef-114949
- [22] Újabb súlyos munkabaleset történt. *HRportál, MTI*, 2011. augusztus 5. www.hrportal.hu/c/ujabb-sulyos-munkabaleset-tortent-20110805.html
- [23] Botrány az ÁVH-nál: újabb vizsgálat a rendőrpaltót lehugyozó tábornok ellen. *Kurucinfo*, 2007. november 8. <https://kuruc.info/r/6/18262/> <https://kuruc.info/r/6/18262/>
- [24] Nem vicc: a vizelő rendőr lehet a Közterület-felügyelet vezetője. *Gondola.hu*, 2009. március 1. https://gondola.hu/cikkek/63816-Nem_vicc_a_vizelo_rendor_lehet_a_Kozterulet-felugyelet_vezetoje.html
- [25] Tagadta az ittas vezetést a pisilős rendőrtábornok. *Origo, MTI*, 2010. március 19. www.origo.hu/itthon/20100319-tagadta-az-ittas-vezetesi-a-pisilos-rendortabornok.html
- [26] Visszakapta egyenruháját a rendőrpaltótárazó vizelő tábornok. *Index, MTI*, 2012. július 13. https://index.hu/belfold/2012/07/13/visszakapta_egyenruhajat_a_rendorpalotara_vizelo_tabornok/
- [27] A legmagasabb szintű terrorkészültséget léptették életbe Norvégiában. *RTL.hu*, 2022. június 25. <https://rtl.hu/kulfold/2022/06/25/a-legmagasabb-szintu-terrorkeszultseget-leptettek-eletbe-norvegiaban>

4. Felkészülés a válságokra

Ebben a tematikus blokkban olyan feladatok várnak a résztvevőkre, amelyek során tudatosítani fogják a felkészülés fontosságát, megismerik a prekrízis szakasz legfontosabb feladatait és a megelőzés és előrejelzés eszköztárát. Röviden kitérünk a válságkezelés és -kommunikáció alapelveire, amelyekre a gyakorlat során a veszített ügyek világítanak rá igen élesen. Előtte azonban még egy rövid kitérőt teszünk a válságkommunikáció, a fenyegetés, sérülékenység és kockázat fogalmi tisztázása felé.

4.1. Kommunikációs fókuszok

A válságkommunikáció tulajdonképpen nem más, mint válságok, azaz olyan események teljes körű kommunikációs menedzsmentje, amelyek nagymértékben megjósolhatatlanok, a várakozásokkal erőteljesen ütköznek (meglepfők vagy akár megrendítőek), és ráadásul magas prioritású célokat veszélyeztetnek.⁷² Mivel kiemelt értékek forognak kockán, szükséges az azonnali figyelem, a problémahelyzet nyomon követése a lehetséges károk bekövetkezésének elkerülése és mérséklése érdekében.

A válságkommunikáció tulajdonképpen nem más, mint a hatóságok, a szervezetek, a média és az érdekelt személyek, illetve csoportok közötti információcsere, amely a válságesemény előtt, alatt és után történik. Az információáramlás három dolog körül összpontosul: a tényleges válság, a válság kezelésének folyamata, a válság (különbféle közvéleménycsoportokban és különböző szintű nyilvánosságokban kialakuló) képe.⁷³

Már több helyen idéztem⁷⁴ a két igen népszerű, és a hazai szakemberek számára bizonyára sokat is hivatkozott gondolatokat a válságkommunikáció céljait illetően:

2. táblázat: A válságkommunikáció funkciói

Anthonissen, 2009	Sellnow–Seeger, 2013
Tájékoztatás, informálás	A környezet monitorozása, kockázatkommunikáció
Hozzájárulás a véleményalkotáshoz, kommentálás, összefüggésekbe ágyazás, fontossági sorrend felállítása révén	Válaszadás, bizonytalanságsökkentés, információnyújtás, figyelmeztetés, kiüritési felhívás, információmegosztás
Közüggvé tevés, társadalmasítás	Újjáépítés (imázs), védekezés, magyarázat, gyász, emlékezés
	Szervezeti tanulás, párbeszéd, hálózatépítés, normaállítás

Forrás: a szerző szerkesztése a hivatkozott irodalom alapján

⁷² Fekete–Sándor (1997): i. m.; Sellnow–Seeger (2013): i. m.; Kriskó (2019): i. m.

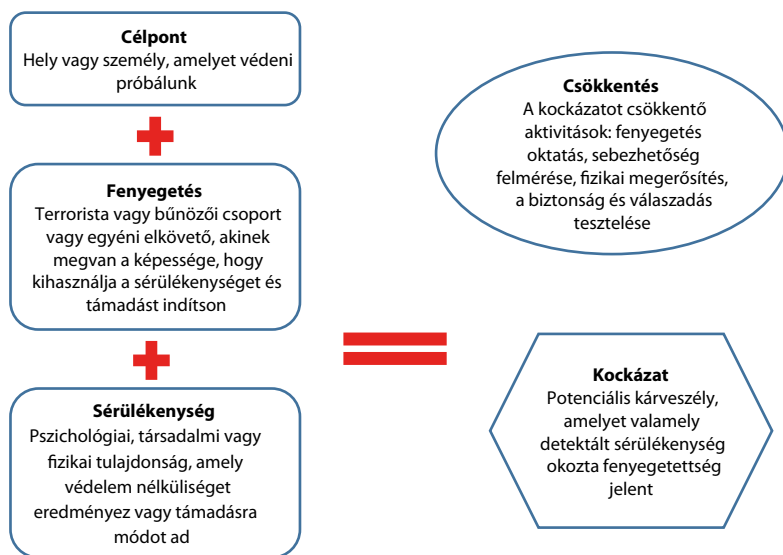
⁷³ SEMA: *Crisis Communication Handbook*. SEMA's Educational Series 2003:1, Swedish Emergency Management Agency, Stockholm.

⁷⁴ Kriskó (2019): i. m.; Kriskó Edina: Rendészet, járványügy és politika kereszttúlján: Az operatív törzs sajtótájékoztatói. In Konczosné Szombathelyi Márta – Balogh Gábor – Jarjabka Ákos (szerk.): *Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2022b. 234–245.

Bármelyik fenti megközelítéssel értsünk is egyet, az kiviláglik belőle, hogy a tudatosan tervezett válságkommunikáció messze túlmutat a már bekövetkező szerencsétlen események adatszerű bemutatásán.

4.2. Fenyegetés, sérülékenység, kockázat

A fenyegetés, a sérülékenység, a kockázat három fogalom, amely visszavonhatatlanul összeforrt a válság fogalmával, még ha minduntalan összekeverednek is. Michael J. Fagel és Jennifer Hesterman azt javasolja, hogy nézzünk egy kicsit a fogalmak mögé, és tárjuk fel összefüggéseiket a jobb megértés és a krízisekre való sikeresebb felkészülés érdekében. Ők maguk az ún. puha célpontok (soft target) ellen elkövetett terrorista- és bűncselekmények kapcsán készítenek számvetést, és fogalmazzák meg ajánlásait.⁷⁵



4. ábra: Fenyegetés, sérülékenység, kockázat modell

Forrás: a szerző szerkesztése Fagel–Hesterman (2017): i. m. 6. alapján

Az ő célpontfogalmukat mi bátran behelyettesíthetjük fentiekén túl a szervezet, az intézmény és a jó hírnév vagy a bizalom, hovatovább közszolgáltatban a közbizalom fogalmaival. Hiszen kommunikációs (és egyéb menedzsment-) aktivitásainkkal ezt kívánjuk megóvni. Kilépve a rendészeti és különösen belbiztonsági értelmezési keretből, amely Fagel és Hesterman munkájában az alapvető kontextus, azt látjuk, hogy a fenyegetés bármely típusú elkövető (élő vagy élettelen) azon képessége lesz, hogy számunkra (szer-

⁷⁵ Michael J. Fagel – Jennifer Hesterman (szerk.): *Soft Targets and Crisis Management. What Emergency Planners and Security Professionals Need to Know.* [H. n.], Routledge, 2017.

vezetünk, kormányunk, államunk stb. számára) sérülékenységünket kihasználva kárt okozzon. Sérülékenységünk pedig maga a támadási felület, a „rés a pajzson”, az éberségünket kijátszó tény vagy körülmény (valamely pszichológiai, fizikai vagy társadalmi jellemzőnk), legyen szó eszközről, rendszerről vagy közösségről. A katasztrófavédelem e kérdésben arra helyezi a hangsúlyt, hogy a sérülékenység, legyen bár fizikai, társadalmi, gazdasági vagy környezeti tényezőből fakadó, jelentősen változhat időben és közösségenként is. E körbe sorolja például az épületek rossz tervezését, az eszközök nem megfelelő védelmét, de a nyilvánosság tájékoztatásának és a társadalmi tudatosságnak a hiányát is vagy a nem megfelelő környezetgazdálkodást.⁷⁶ A kockázat a károk elszennvedésének lehetősége, mindaz, amit adott esetben majd a veszteség oldalon elkönyvelhetünk. A prekrízis szakaszban pedig arra kell törekednünk, hogy amennyire csak lehet, tárjuk fel (részleteiben) a gyenge pontokat, a potenciális károkozó aktorokat és eseményeket, teszteljük éberségünket, felkészültségünket, a tudásunkat, a kialakított eljárásokat, erősítsük meg rendszereinket (és magunkat). E tevékenységbe pedig a lehető legszélesebb körben vonjuk be az érintetteket.

Melissa Agnes azt javasolja, hogy gyűjtsünk össze és írjunk le konkrét scenáriókat, és vitassuk meg, hogy azok vonatkozásában a potenciális válságkezelő csapat közös platformon van-e. A „Tegyetek rendet!” feladatban tárgyaltakhoz képest egy új válságtípust is bevezet, a kulcsszemélyekhez köthető események (key person event) csoportját. Ide érti a szervezet tulajdonosainak, szakértőinek, magas szintű vezetőinek eltűnését, munkaképtelenségét, halálát vagy elrablását például. A gazdasági események körében pedig a téves pénzügyi adatközlést emeli ki.⁷⁷

4.3. Kockázatelemzés, -értékelés

A kockázatmenedzsment és kockázatértékelés a válságmegelőzés alapja, hiszen ennek során még „békeidőben” vetünk számot a lehetséges veszélyekkel, fenyegető változásokkal. A kvalitatív módszertanok az esemény bekövetkezésének valószínűségét, valamint az annak nyomán keletkező kár mértékét veszik számításuk alapjául. Tovább árnyalhatják az értékelést olyan faktorok, mint a személyi vagy az időbeli hatály, a termelés- vagy szolgáltatáskiesés mértéke, a bizalomvesztés.⁷⁸ Természetesen lehetséges a kvalitatív értékeléseket kvantifikálni.

A kvalitatív megközelítés előnye, hogy világosan körvonalaznak bizonyos prioritásokat, lehetővé téve, hogy a menedzsment a kiemelt kockázatokra összpontosítsa a figyelmét. Az eredmények lehetnek elfogultak, ugyanis a módszer az értékelést végzők szakértelmén, tapasztalatain alapul (részben ezt ellensúlyozhatja a kvantifikálás). A módszer

⁷⁶ UNISDR: Terminology of Disaster Risk Reduction, *United Nations International Strategy for Disaster Risk Reduction*. Geneva, Switzerland, 2009. 30.

⁷⁷ Melissa Agnes: *Crisis Ready: Building an Invincible Brand in an Uncertain World*. Herndon, Mascot Books, 2018. 100.

⁷⁸ Som Zoltán: *Kockázatmenedzsment gyakorlat*. Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, 2014.

nagy előnye, hogy mérettől és működési körtől függetlenül alkalmas bármely szervezet, projekt sérülékenységeinek felderítésére, gyors és rugalmas.⁷⁹ Mivel a komplex elemzés olyan mennyiségű adatot igényel, hogy arra általában tréningkeretek között nincsen mód és idő, a programban valamilyen kvalitatív elemzést végzünk el. Igazi klasszikusnak számít a hazai irodalomban az ún. előszobaablak-séma mint a válságeseemények osztályozási kerete.



5. ábra: Az előszobaablak-séma

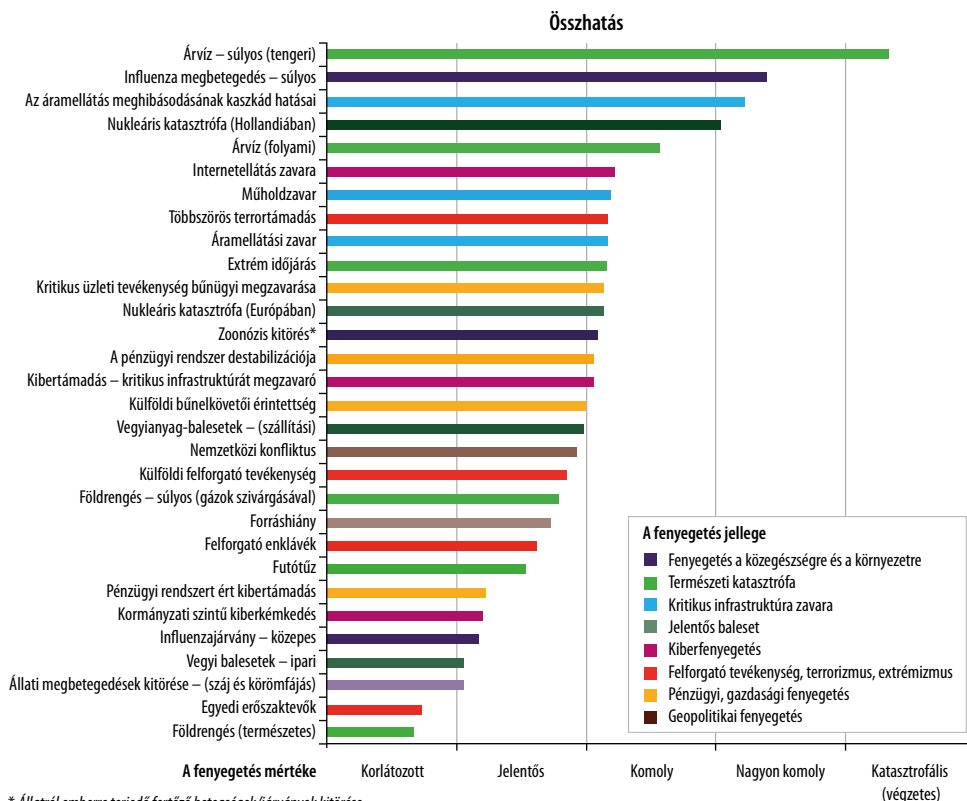
Forrás: Fekete–Sándor (1997): i. m. 47. nyomán a szerző szerkesztése

Kiberbiztonsági képzésben is igen hasonló minősítési lehetőségekkel találkozunk, ahogyan a nemzeti kockázati profilok vizsgálatakor is. A holland kockázati profilozás például ötféle besorolást alkalmaz a fenyegetettség értékelésekor: korlátozott, számottevő, komoly, nagyon komoly és katasztrofális mértékű hatásokat különböztet meg. A szervezeti perspektívában is használható fenyegetéstípusokat és nemzeti érdekeket különít el. Külön említi a területiális biztonságot, a fizikai biztonságot, a gazdasági és ökológiai biztonságot, illetve a társadalmi-politikai stabilitást. Önálló témacím alatt tárgyalja a természeti katasztrófákat (árvizek, extrém időjárás, szárazság és hőség, futótűzek, földrengések és napviharok), a súlyos baleseteket (nukleáris katasztrófa, vegyi incidensek és közlekedési balesetek), a közegészségügyi fenyegetéseket, a kritikus infrastruktúra összeomlását, a kiberfenyegetéseket, a felforgató és szélsőséges cselekményeket (extrémizmust), a geopolitikai fenyegetéseket, a pénzügyi veszélyeket és az autonóm fejlődési folyamatokat. Ez utóbbiak nem közvetlen, hanem közvetett fenyegetést jelentő olyan trendek és változások, amelyek kívül esnek a kormányzat befolyásán. Demográfiai-társadalmi, ökológiai, nemzetközi politikai, nemzetközi gazdasági és technológiai fejlődési utak, irányok ezek.⁸⁰ Ha közülük csak egy-kettőt is a csoport számára nevesítünk, már jobban halad a keret megtöltése konkrét eseményekkel.

⁷⁹ Majed Abdeen: *Evaluation of Qualitative and Quantitative Risk Analysis*. ITPedia, 2021.

⁸⁰ *National Risk Profile 2016. An All Hazard Overview of Potential Disasters and Threats in the Netherlands*. The National Network of Safety and Security Analysts, Bilthoven, 2016.

A kockázati profilozást egyébként a csoportok végezhetik narratív módon, táblázatba gyűjtve, különböző tengelyek mentén koordináta-rendszerben, oszlop- és vonaldiagrammok formájában vagy különféle mátrixokban stb. ábrázolva.



6. ábra: Hollandia kockázati profilja 2016-ban

Forrás: National Risk Profile (2016)

4.4. A válságkommunikáció alapelvei

A soron következő gyakorlatok Anthonissen⁸¹ szinte mantrává vált intelmeinek próbái lesznek. A rögtönzött vagy nagyon rövid felkészülési idő után megtartott sajtótájékoztatók, kérdés-felelet listák azt szondázzák, hogy a résztvevők tartják-e magukat önkéntelenül is a felelős kommunikatori szabályokhoz, úgymint:

- Fogadják el a tényt, hogy válság volt, van és lesz, nincs abszolút védelem a fenyegetésekkel szemben!

⁸¹ Anthonissen (2009): i. m.

- Mindig a legrosszabb eshetőséggel számoljanak, ne spekuláljanak arra, hogy „hátha megússzuk”!
- Legyen tervük, legalább minimális, arra vonatkozóan, hogy mit fognak elmondani (és mit nem)!
- Ne vesztegessék az időt, reagálásuk legyen azonnali (gyors)!
- Az emberélet abszolút elsőbbségét ne kérdőjelezzék meg, még áttételesen se!

„A közbizalom fenntartása érdekében valamennyi szereplőnek gyakran és átláthatóan, illetve megbízhatóan kell kommunikálnia, így elkerülhetővé válnak az információs túlterhelések is. A megfelelő széles körű tájékoztatás lehetővé teszi, hogy a specialisták a legfontosabbakra, az emberi élet és egészség védelmére, a biztonság (illetve kritikusinfrastruktúra-elemek) helyreállítására koncentrálhassanak. A felelős kommunikáció segít, hogy a közvéleményben reális elvárások fogalmazódjanak meg a szolgáltatások helyreállításával kapcsolatban, és elősegítheti annak megvitatását, hogy miben, mivel segíthetnek az állampolgárok.”⁸²

4.5. A szóvivő(k) felkészítése

A szóvivő a szervezet hangja a válság során,⁸³ nem véletlen, hogy Anthonissen a „száj” metaforát társítja hozzá keretrendszerében, amelyben a válságstáb az „agy”, a sajtókapcsolati csapat pedig a „kezek”.⁸⁴ Fontos, hogy a szóvivő jól felkészült és edzett személy legyen, különben fellépésével csak súlyosbítani fogja a helyzetet. Anthonissen szükségesnek tartja, hogy legyen egy vezető szóvivő és egy helyettes, aki az előbbi akadályoztatása esetén is biztosítja a kommunikáció folyamatosságát. Senkitől nem várható el hosszú távon, hogy 24 órás készenlétben legyen, és megőrizze frissességét és éberségét, amire a nyilvánosság előtt végzett munka során igen nagy szükség van. A szóvivők száma természetesen függ a szervezet méretétől, lokalizációjától, multikulturális jellegétől, hiszen ma már egyre több esetben lehet szükség arra, hogy a szóvivő nemzetközi közegben álljon helyt, vagyis egyúttal kulturális közvetítő is legyen. A szóvivő első számú felelőssége, hogy pontos, következetes információkat továbbítson. Az üzenetmenedzsment sem egy egyszerű kérdés, annak hátterében is csapatmunka áll. Harold D. Lasswell narratív modellje⁸⁵ igen egyszerűen hangzik: Ki, kinek? Mit? Milyen csatornán? Milyen hatással közöl? Ám régtől tudjuk, hogy e kérdéseknek mögöttes tartalma is van. Kérdés, hogy a közvélemény kitől fogadja el hitelesnek fájdalmas igazságok kimondását? Kit fogad el szakértőnek, kiben ismeri fel a kompetenciát? Az üzenet pedig nem információadás a kommunikátor részéről, hanem jelentések felkínálása, amelyek egyeztetési folyamatban nyerik el végső egyezményes tartalmukat. Az egy hang, egy személy koncepció is megdőlni látszik az egymást erősítő hangok eredményességével szemben. A kérdést – egy

⁸² Összefoglalva INSA 2018 nyomán Kriskó (2019): i. m. 164.

⁸³ Coombs (2012): i. m. 86.

⁸⁴ Anthonissen (2009): i. m. 60–63.

⁸⁵ Harold Dwight Lasswell: The Structure and Function of Communication in Society. In Lyman Bryson (szerk.): *The Communication of Ideas*. New York, Harper and Row, 1948. 37–51.

sajtótájékoztatón is – az válaszolja meg, akinek leginkább profiljába vág, aki az adott kérdés legavatottabb szakértője a jelenlévők közül.⁸⁶

Ezért is fontos a médiatréning. Mindazoknak szembesülniük kell a kihívással, mit jelent megérteni (értőn fogadni) egy újságírói kérdést és arra a perc törtésze alatt médiaképes választ találni, akik nyilatkozási szerepbe kerülhetnek szakterületük felelős vezetőiként. Gyors észjárás, higgadtság, adatok, ismeretek gyors felidézésének képessége nélkül ez nem működhet. A megnyilatkozóknak tudnia kell kordában tartani az indulatait, nem kimutatni az érzelmeit és tartózkodni a bukást jelentő „no comment” reakciótól, miközben válasza tömör, világos, és magabiztosan tekint a kamerába, uralja légvételeit és nonverbális jelzéseit.

Ne válasszunk olyan szóvivőt, aki szemmel láthatóan feszeng a kamera előtt, és e diszkomfortérzetét tréningezéssel sem tudja leküzdeni, palástolni! A bizonytalan szemkontaktus, a gyakori ingadozás, az abnormális, eltúlzott gesztusok (elsősorban kézjelek) általában a megtévesztés kísérői, ezért nagyban rontják a közlő és a közlés hitelességét.

A médiatréning részben erről szól, részben arról, hogyan tehető vonzóvá a nyilatkozó személy. Természetesen nem a fizikai megjelenésről van szó, annak sokkal inkább materiális dolgokkal megteremthető aspektusáról, például az öltözetéről, amely szakértelmet, megbízhatóságot sugall, és általános jó érzetet, bizalmat kelt a viselője iránt.⁸⁷ Aztán ott van a sokféle célcsoporttal lefolytatott adekvát kommunikáció képessége, hogy a szóvivőnek mindenkivel meg kell találnia a hangot, és a zsargon túlzott használata nélkül kell a célcsoportra szabott, szakmailag is helytálló információt adnia. (Ez utóbbi központi eleme lesz még a „Végzetes kirándulás” és a „Pedig csak egy pendrive volt” gyakorlatoknak.)

5. gyakorlat – Azonnali kérdések és válaszok

A csoportok általában még nem tudatosítják, de ekkorra már folyamatosan mint miniválságteamek működnek, és gyakorolják a csapatként működést, a nyomás alatti (csoportos) döntéshozatalt. Bár a terveik még csak skiccek, de már válságterveket fogadnak el.

Cél

A cél annak megvitatása, hogy kik a válság arcai, mi alapján érdemes szóvivőt választani, milyen tulajdonságai vannak a jó szóvivőnek, milyenek a jó, felelősségteljes üzenetek a válságkezelésben.

Alkalmazási terület

Válságmenedzsment, válságkommunikáció, szóvivők felkészítése

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban, néhányan egyéni munkában, majd plenáris megvitatás

⁸⁶ Otto Lerbinger: *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum, 1997.

⁸⁷ Coombs (2012): i. m. 88–89.

Időigény

30–40 perc

Eszközök

Flipchart, filctollak és válságesemények 2-3 mondatos leírásai

Forrás

Saját feladat

Általános leírás

Minden kiscsoport megkapja egy válságesemény néhány mondatos leírását és hozzá a kérdést: ki fog nyilatkozni, és mit fog mondani? Néhány perces feldolgozás után a csoportok szóvivői rögtönzött helyszíni sajtótájékoztatót tartanak.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner elmondja, hogy esetleírásokat fog kiosztani, amelyeket a kiscsoportoknak meg kell vitatniuk. Arra kéri őket, mérlegeljék, kinek kellene megszólalni a szervezetből, és mit kellene mondania, milyen kérdések megválaszolását várja tőle a közvélemény (az eset súlyára való tekintettel). A tréner kiosztja a kártyákat.	2
2.	A kiscsoportok dolgoznak, kérdés-felelet listát készítenek, és kijelölik saját szóvivőjüket.	8–10
3.	A kiscsoportok szóvivői rögtönzött sajtótájékoztatón válaszolnak a hozzájuk intézett kérdésekre. Az újságírókat a többi csoport tagjai, illetve szükség esetén a tréner testesíti meg.	16–20
4.	A csoport értékeli saját teljesítményét, majd a tréner összegzi a tanulságokat, és elméleti keretbe ágyazza az elhangzottakat.	8

Tréneri információk

A tréner feladata rámutatni arra, hogy a szóvivő kijelölésével felnagyítani és bagatellizálni is lehet az adott ügyet. A szóvivő óhatatlanul is a válság (egyik) arca lesz.

A kérdés-felelet lista összeállítása kapcsán hívja fel a csoportok figyelmét, hogy nem kizárólag a magától értetődő kérdések médiaképes válaszainak kidolgozása szükséges, hanem minden olyan kérdésnek, ami csak eszébe juthat a hír hallatán egy embernek (legyen bár laikus vagy szakértő az adott témában). A cél eljuttatni a résztvevőket ahhoz a felismeréshez, hogy a felkészülés nem merülhet ki abban, hogy 5–10 alapvető kérdésre jól hangzó válaszokat írnak. Ismerni kell a szervezet múltját, számolni kell minden korábbi hiba esetleges újra elővetelével, sajtó általi újbóli megszellőztetésével.

Kellenek veszített ügyek, ahol a csoportok már csak magyarázzák a bizonyítványukat, és az sem lehet túl meggyőző (például Barilla-ügy, hüllőház). Ilyen esetek lehetnek, amelyek során alapvető emberi értékek sérülnek (méltóság, egyenlőség, emberélet prioritása), és ahol a szervezet, a tulajdonos vagy a szóvivő nyilvánvalóan és bizonyíthatóan hazudott a közvéleménynek.

A csoportok nagyon gyakran szinte automatikusan vágják rá, hogy a hivatásos szóvivő fog nyilatkozni. Vitassuk meg ilyen esetben, hogy mekkora szervezetekben van reális esélye külön szóvivői munkakör vagy teljes PR-stáb (osztály, részleg) fenntartásának, mikor kerülhet sor hivatásos külső válságteam megbízására!

A megbeszélés szempontjai

- Milyen szempontokat mérlegeltek a csoportok a szóvivő kijelölésekor? Választásukkal végül mekkora súlyt adtak az ügynek?
- Mennyire sikerült teljeskörűen összeállítani a kérdés-felelet listát? Mely kérdések érték őket váratlanul?
- Előre megadott válaszaik mennyire illeszkedtek végül a közlési helyzethez, és milyen kulcsüzeneteket tartalmaztak?
- A szóvivő hogyan szólította meg az érintetteket, megőrizte-e a higgadságát, tartotta-e magát a szerepéhez, kerülte-e szakszargon túlzott használatát, és őszintének tűnt-e?
- Megragadták-e az alkalmat a szóvivők (csoportok), hogy a kommunikáció irányítóivá lépjenek elő? Hogyan keretezték a sztorit?
- Milyen a jó szóvivő? Mely készségeiknek vették hasznát a gyakorlat során? Miben kell fejlődniük?

Esetleírások (minta)

- A) A cseh egészségügyi minisztérium – eleget téve az Európai Bizottság felszólításának – péntek este⁸⁸
• azonnali hatállyal betiltotta az országban a 20 százaléknál magasabb alkoholtartalmú szeszes italok for-
• galmazását, felszolgálatát. Az intézkedésre azután került sor, hogy az utóbbi tíz napban 21-re emelke-
• dett a metil-alkohol-mérgezésben elhunytak száma az országban. A hétfő reggeli adatok szerint további
• 38 embert súlyos állapotban kórházban ápolnak. Az ügygel kapcsolatban a rendőrség eddig 23 embert
• vett őrizetbe, közülük 13 ellen büntetőeljárás indult, de a súlyosan mérgező alkohol forrását egyelőre
• nem sikerült feltárni. A magyar kormány egyelőre nem, de a lengyel már tett korlátozó intézkedéseket.
• (Csehország, 2012 szeptember) [28]
- A Külgazdasági és Külügyminisztérium munkatársai vagytok, milyen kérdéseket kell megválaszolniatok
• az érintettek számára?
- Vagy a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal munkatársai vagytok, milyen kérdéseket kell megvála-
• szolniatok az érintettek számára?
- B) Két embert is megsebesített egy krokodil Balatonszárszón, a Krokodil Zoo nevű hüllőházban. Egy
• százötven kilós, több mint két méter hosszú hüllőt hoztak Franciaországból, és éppen el akarták helyezni
• az új lakhelyén, amikor a ragadozó rátámadt a telepítésben segédkezőkre – számolt be az esetről a Hír-
• adó, amely éppen a helyszínen forgatott a támadás bekövetkezésekor. A hely tulajdonosa azt állítja, hogy
• nem harapás történt, a sérülteket ellátó orvos szerint viszont igen. (Balatonszárszó, 2011. október 2.) [29]
- A hüllőház nevében kell nyilatkoznatok, milyen kérdéseket kell megválaszolniatok az érintettek számára?
- C) Zsarolóvírus-támadás érte a montreali Société de transport de Montréal (STM) tömegközlekedési
• társaság rendszerét. Bár a támadás okozta kiesések nem befolyásolták az autóbuszok és a metró műkö-
• dését, azonban elérhetetlenné vált például a fogyatékkal élő utasok alternatív tömegközlekedési
• (paratransit) szolgáltatása, ugyanis ez csak online regisztrációs rendszeren keresztül igényelhető. Az STM
• kedd este megerősítette, hogy zsarolóvírus-támadás okozza az üzemzavarokat, amelyek helyreállítását
• már megkezdték. (Montreal, Kanada, 2020. október 19.) [30]

⁸⁸ 2012. szeptember 17.

- A közlekedési vállalat PR-csapatának tagjai vagytok, milyen kérdéseket kell megválaszolnotok az érintettek számára?
- D) Az elmúlt napokban újra megszorodtak az állami és önkormányzati szerveket, közintézményeket és magánszemélyeket megcélzó zsaroló hangvételű levelek. Szövegezésük egyforma, tört magyarsággal írt, tartalma szerint a címzett felnőtt tartalmú oldalakat látogatott, és a látogatása közben végzett tevékenységről felvétel készült, és ezt a felvételt a zsaroló eljuttatja a címzett ismerőseinek, ha nem fizeti ki a kért összegű váltságdíjat. (2019. április 11.) [31]
- A Nemzeti Kibervédelmi Intézet munkatársai vagytok, milyen kérdéseket kell megválaszolnotok az érintettek számára?

További információk a trénernek

A) A csehországi metil-alkohol-mérgezéses esetek miatt Magyarország nem rendelt el korlátozást a cseh szeszes italok behozatalára – közölte Oravecz Márton, a Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hatóság elnöke, országos főállatorvos-helyettes az MTI megkeresésére. Elmondta, hogy bár az ún. táskaimportot nem lehet kizárni, de más uniós országból egyelőre nem jeleztek hasonló mérgezéses eseteket. [32] Ennek ellenére a lengyel kormány például úgy döntött, hogy egy hónapra megtiltja minden alkoholtermék importját Csehországból, a sörök kivételével. További intézkedések: a kormány új alkoholzárjegyek bevezetéséről döntött, Miroslav Kalousek pénzügyminiszter pedig tízmillió új zárjegy kinyomtatására adott utasítást. A miniszterelnök szerint Csehországban a jövőben megszigorítják a gyártás és a forgalmazás ellenőrzését. Petr Bendl mezőgazdasági miniszter elmondta: minden szeszes ital eredetét rögzíteni fogják, és hivatalos laboratóriumi vizsgálatoknak vetik alá, így probléma esetén bármikor visszakereshető lesz, hogy az adott üveg alkoholt hol és mikor állították elő. [33]

Egy nappal később (szeptember 18.) a híradások már arról szóltak, hogy Lengyelországban és Szlovákiában is áldozatokat követelt a mérgező alkohol. A NÉBIH az elővigyázatosság elvét követve az alkoholtermékek fokozottabb ellenőrzéséről döntött. [34]

Reakciók: A tömény italokat gyártók szövetsége azonnal tiltakozott a kormány döntése ellen, és azt állítja, hogy a kabinet egyre rosszabbul kezeli az egész problémát, ami súlyos károkat okoz a cseh gazdaságnak. Hasonló tartalmú közleményt adott ki a cseh vendéglátóipari szövetség is.

Szeptember 21-én a Karlovarska Becherovka világhírű likörgyár kétnapos teljes leállásról adott hírt az exporttilalom bevezetése miatt, hiszen átmenetileg jelentős piacvesztést jelentett számára az, hogy megszűnt legjelentősebb felvevőpiacai elérhetősége. [35] Hasonló lépést jelzett a Granette & Starorezná likörgyár is.

B) A Krokodil Zoo tulajdonosa, Pécsi Tibor tagadta a támadás tényét. Elmondása szerint az állat az egyik gondozót a falhoz nyomta, a másíknak pedig a háta megkeményedett bőrével okozott horzsolt sérülést. Harapás már csak azért sem történhetett, mert az állat szája végig be volt kötve. A most érkezett krokodil a tizenötödik egyed a hullóházban, amelyet azért hoztak létre, hogy segítsék a védett és veszélyeztetett fajok fennmaradását. A mentőszolgálat szóvivőjének tájékoztatása szerint a helyszínről két erősen vérző férfit szállítottak kórházba. A sérülteket ellátó Ahmed Safar, a Siófoki Kórház sebész főorvosa úgy nyilatkozott, hogy mindkét férfit szakított, harapott jellegű sebek miatt látták el, sérüléseik nyolc napon túl gyógyulnak. [36]

Intézkedés: a hullóház tulajdonosa letiltotta a Híradó stábjának felvételét, a baleset körülményeinek feltárására rendőrségi vizsgálat indult. [37]

C) Az STM közölte, hogy megtagadta a hackerek 2,8 millió dolláros követelésének teljesítését. [38] Mintegy tíz nappal később (október 30.) arról számolt be a közlekedési társaság, hogy 1600 szerverük közül mintegy 1000 vált célponttá, és a 624 működési szempontból érzékeny szervert közvetlenül érintett a támadás,

ám azok jelentős részét sikerült újra működőképpé tenni. A támadás nem érintette a busz- vagy metróközlekedést, és az alkalmazottak is fennakadások nélkül hozzájutottak a fizetésükhöz. A Bleeping Computer arról számolt be, hogy a támadásért vélhetően a RansomExx banda volt a felelős. [39]

D) Az érintetti kör és az esetek számossága miatt a Nemzeti Kibervédelmi Intézet riasztást adott ki az eset kapcsán, amelyben leszögezte, hogy információi alapján a fenyegetéseknek nincs valós alapja. A zsarolónál nincsenek ott az általa említett információk, s nincsen birtokában az áldozatok címlistáinak, gépeikre nem telepített kényszerítő szoftvert. Nyomatékosan felhívták a figyelmet arra, hogy semmilyen körülmények között nem javasolják a követelt díj megfizetését. Tájékoztatásukban felhívták a figyelmet arra is, melyik webhelyen ellenőrizhetik a felhasználók, hogy e-mail-címeik esetleg kompromittálódtak-e. Hasonló riasztásokat adtak ki 2020 októberében [40] és 2022 januárjában is [41].

A feladat online lebonyolításához csoportszobákra (breakout room) van szükség, ahol a kiscsoportok megbeszélhetik az esetet, és bizalmas légkörben felkészíthetik szóvivőjüket a nyilatkozatadásra. A tréner pontosan adja meg az időkeretet, és jelezze, hogy mikor zárja a szobákat, hiszen a tájékoztatók már plenárisan zajlanak. A képzési céltól függően eldönthetjük, hogy a nyilatkozó személyen kívül legyen-e másnak is bekapcsolva a kamerája vagy ne. Megtehetjük, hogy mindig csak a nyilatkozó és az aktuális kérdező kapcsol kamerát. A nyilatkozatot rögzíthetjük és visszanezethetjük. A tréningnek ezen a pontján azonban még nem javasolt a teljes közlések visszanezése és részletekbe menő elemzése. Jó figyelemfelhívás azonban, ha a váratlan kérdésekre adott első mimikai jelzésekre vissza-visszapillantunk egy-egy esetben.

A gyakorlat elméleti háttere

Általánosságban a szóvivő kommunikációs közvetítő, aki eljuttatja a szervezet üzeneteit a kívánt célcsoportokhoz (érintettekhez). Arcát, nevét, hangját adja az általa képviselt szervezet közléseihez.⁸⁹ Működésének alapja, hogy mindkét fél, a szervezet és annak külső közvéleménye, különösen a sajtó, elfogadja őt. Ebből ered a legnagyobb dilemma is: a szóvivő az adott szakterület művelője legyen, vagy kommunikációs szakember, netán egy megnyerő, vonzó személy, vagy mind egyben? Milyen felkészültségek és adottságok a legfontosabbak a hiteles közlések szempontjából?

Majd tíz éve igen nagy botrányt kavart e kérdés, és éppen a hazai katasztrófavédelemben:

„Csak jó nők lehetnek szóvivők a katasztrófavédelemlnél?” – szegezte a kérdést az olvasóknak megannyi hírportál [42], amikor a Lánglovagok.hu szakmai oldal szépségversenyt hirdetett. [43] A verseny apropója ugyanis az a megállapítás volt, hogy nem a szaktudás, hanem a vonzó külső a mérvadó a szóvivői állások betöltésekor. A szerkesztők véleménye szerint további előnyt jelent(ett) a női mivolt, de a versenyen férfi szóvivőkre is lehetett szavazni. E verseny sajtóvisszhangja ugyancsak felemásra sikeredett. [44]

Tény, hogy mindkét-mindhárom részről fokozódik a nyomás a megnyilatkozókon, elvárják tőlük, hogy legyenek egyrészt tájékozottak a nyilatkozat tárgyát adó kérdésben, legyen szakismeretük, másrészt hogy profi kommunikátorok is legyenek a szervezeti megítélést javítani képes megjelenéssel és fellépéssel. (Ezt egyébként a nagy vihart kavart diplomadolgozat keretében 1251 fős mintán elvégzett közvélemény-kutatás is alátámasztotta: első helyre rangsorolva a tűzoltószakmai szaktudást, másodikra a kommunikációs szakértelmet és harmadik helyen említve a megjelenést.)

⁸⁹ Kis-Guczi Péter: *A katasztrófavédelem sajtókommunikációja, lakossági tájékoztatás* (Szakdolgozat). Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Katasztrófavédelmi Intézet, 2013.

Az OKF (Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság) azonban vélhetően nem emiatt távolította el a bejegyzést és helyezett jogi lépéseket kilátásba, hanem azon megállapítások miatt, hogy a szervezetben a szóvivők döntő többségében nők, sokuknak semmilyen katasztrófavédelmi szakmai ismerete nincsen, többeknek kommunikációs végzettsége vagy tapasztalata sincs.

„Nem feltétlenül kell vonulós tűzoltói múlttal rendelkeznie, de minimumelvárás egy felsőfokú tűzvédelmi vagy védelmi igazgatási, katasztrófavédelmi végzettség. Emellett a kommunikációs szakértelem is elengedhetetlen. Ideális az, akinek újságírói, kommunikációs területen középfokú szakképzettsége vagy felsőfokú végzettsége, illetőleg gyakorlata van.”⁹⁰

A hazai kommunikációképzésben arra emlékeztetik a public relations szakirányon tanulókat, hogy a kommunikációs szakembernek, bármely szervezetnél helyezkedik is el, bele kell tanulnia a szervezet működésébe, bele kell ásnia magát a szakterület ismeretanyagába ahhoz, hogy értse a történéseket, sikerrel lássa el a kommunikációmenedzsment-funkciókat, és hitelesen képviselje a szervezeti érdekeket. Ha egy olajtársasághoz kerül, akkor a pakura vákuumdesztillációjáról kell tanulnia, ha a tőzsdéhez, akkor az értékpapírokról és a tőzsdedefelügyeletről, ha egy bortársasághoz, akkor a szőlőről stb. Ez magától értetődő.

Olyan ember legyen a szóvivő – ha nincs békeidőben is erre a szerepre kijelölt személy (hivatásos szóvivő) –, aki a menedzsment tagja és/vagy kommunikációs szakember. Őt médiatréningeken jó előre fel kell készíteni erre a szerepre, hogy nehéz helyzetekben se ijedjen meg a rivaldafénytől, és ne uralkodjanak el rajta az érzelmek.⁹¹ Fontos a jó (professzionális) megjelenés, a megfelelő kifejezőkészség, a gyors gondolkodás és a magas stressztűrő képesség. Ugyanilyen fontosak lehetnek az idegen nyelvi kompetenciák, amennyiben nemzetközi sajtóérdeklődésre is számot tarthat az esemény (határon átnyúló hatások, multinacionális szervezetek, külföldi tulajdonosok vagy érintettek, kormányzati szintű beavatkozások stb.).

Az esemény horderejétől függően sor kerülhet külső tanácsadó bevonására, aki a nyilatkozatot adó személyt (személyeket) felkészíti médiaszereplésükre és a legnagyobb kihívást jelentő, legkényesebb kérdések megválaszolására. Fontos, hogy erre idejében sor kerüljön, ne várjuk meg, amíg a negatív hírek eluralják a médiát. Még békeidőben el kell készíteni a céget bemutató különféle műfajú pr-anyagokat és megismerni azokat a médiumokat (lapokat, hírportálokat és a rádió- vagy televízió-csatornákat, ma már podcastokat), amelyek a szervezettel, működésének iparágával, általában a szektorális szakmai kérdésekkel rendszeresen foglalkoznak.⁹²

Elektronikus információbiztonsági vezetők képzésekor azt tapasztalom, hogy teljes döbbenettel fogadják a felvetést, hogy nekik személyes kapcsolatot kellene keresniük és építeniük szakújságírókkal ahhoz, hogy előmozdíthassák szervezetük és általában az információbiztonság-tudatosság ügyét. Valamiért nincsenek tudatában annak, hogy válság esetén ez jelentősen megkönnyítheti célcsoportjaik elérését és csökkentheti üzeneteik torzulásának valószínűségét.

Ezzel el is érteztünk a legfőbb tartalmi kérdéshez: a szervezettől (vagy érintett egységtől) mindig csak egyfajta információ menjen ki a sajtóhoz, ugyanis bármilyen ellentmondás azonnal lerombolja a hitelességet, és újabb támadási felületeket nyit. A szóvivő is azzal tarthatja kezében a sajtókapcsolatok irányítását, ha közléseiben következetes. Ehhez azonban meg kell kapni a szervezeten belüli szükséges tájékoztatásokat azzal együtt, hogy a tudomásra jutott információkból mit adhat tovább és mit nem.⁹³

⁹⁰ Kis-Guczi (2013): i. m. 7.

⁹¹ Anthonissen (2009): i. m. 160.

⁹² Anthonissen (2009): i. m. 161.

⁹³ Görög Ibolya: *A nyilvánosság kelepcei*. Budapest, Athenaeum 2000 Kiadó, 2004.

Felhasznált irodalom

- Abdeen, Majed: *Evaluation of Qualitative and Quantitative Risk Analysis*. ITPedia, 2021.
- Agnes, Melissa: *Crisis Ready: Building an Invincible Brand in an Uncertain World*. Herndon, Mascot Books. 2018.
- Anthonissen, Peter Frans: *Kriziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2009.
- Coombs, Timothy W.: *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. Beverly Hills (CA), SAGE, 2012.
- Fagel, Michael J. – Jennifer Hesterman (szerk.): *Soft Targets and Crisis Management. What Emergency Planners and Security Professionals Need to Know*. [H. n.], Routledge, 2017.
- Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, BKE-MÜTF, 1997.
- Görög Ibolya: *A nyilvánosság kelepcei*. Budapest, Athenaeum 2000 Kiadó, 2004.
- INSA: Managing a Cyber Attack on Critical Infrastructure: Challenges of Federal, State, Local, and Private Sector Collaboration. Intelligence and National Security Alliance, INSA Tabletop Exercise After-Action Report, INSA, August 2018.
- Kis-Guczi Péter: *A katasztrófavédelem sajtókommunikációja, lakossági tájékoztatás* (Szakdolgozat). Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem Katasztrófavédelmi Intézet, 2013.
- Kriskó Edina: Kríziskommunikáció kibertámadások esetén. In Bonnyai Tünde – Danyek Miklós – Görgey Péter – Kriskó Edina – Molnár Anna – Tikos Anita: *Kritikus információs infrastruktúrák védelme. Éves továbbképzés az elektronikus információs rendszer biztonságért felelős személy számára 2019*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2019.
- Kriskó Edina: Rendészet, járványügy és politika keresztútján: Az operatív törzs sajtótájékoztatói. In Konczosné Szombathelyi Márta – Balogh Gábor – Jarjabka Ákos (szerk.): *Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közszerológatudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2022b. 234–245.
- Lasswell, Harold D.: The Structure and Function of Communication in Society. In Lyman Bryson (szerk.): *The Communication of Ideas*. New York, Harper and Row, 1948. 37–51.
- Lerbinger, Otto: *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah (NJ), Lawrence Erlbaum, 1997.
- National Risk Profile 2016. An All Hazard Overview of Potential Disasters and Threats in the Netherlands. The National Network of Safety and Security Analysts, Bilthoven, 2016. Online: www.rivm.nl/sites/default/files/2018-11/Dutch%20National%20Risk%20Profile%202016_english.pdf
- Sellnow, Timothy L. – Matthew W. Seeger: *Theorizing Crisis Communication*. [H. n.], John Wiley & Sons, 2013.
- SEMA: *Crisis Communication Handbook*. SEMA's Educational Series 2003:1. Stockholm, Swedish Emergency Management Agency. Online: www.msb.se/RibData/Filer/pdf/20170.pdf
- Som Zoltán: *Kockázatmenedzsment gyakorlat*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2014.
- UNISDR: Terminology of Disaster Risk Reduction. United Nations International Strategy for Disaster Risk Reduction, Geneva, Switzerland, 2009. Online: www.preventionweb.net/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf

A gyakorlatok alapját képező médiabeszámolók

- [28] Nem tiltjuk ki a cseh tömény szeszeket. *Index, MTI*, 2019. szeptember 17. https://index.hu/gazdasag/magyar/2012/09/17/nem_tiltjuk_ki_a_cseh_tomeny_szeszeket/
- [29] Két embert támadott meg egy krokodil Balatonszárszón. *Origo, MTI*, 2011. október 2. www.origo.hu/itthon/20111002-ket-embert-tamadott-meg-egy-krokodil-balatonszarszon.html
- [30] A tömegközlekedésben okozott fennakadást egy zsarolóvírus Montreálban. *Nemzetbiztonsági Szakszolgálat Nemzeti Kibervédelmi Intézet*, 2020. október 21. <https://nki.gov.hu/it-biztonsag/hirek/kozlekedesi-nehezsegeket-okoz-egy-zsarolovirus-montrealban/>
- [31] Riasztás. Az interneten terjedő zsaroló hangvételi levelekről. *Nemzetbiztonsági Szakszolgálat, Nemzeti Kibervédelmi Intézet*, 2019. április 11. www.cert.hu/sites/default/files/riasztas_0411_sextortion_zsarolo_level.pdf
- [32] Magyarország nem fél a gyilkos szesztől. *Origo, MTI*, 2012. szeptember 17. www.origo.hu/itthon/20120917-magyarorszag-nem-rendelt-el-korlatozast-a-cseh-szeszesitalok-behozatalara.html
- [33] Betiltották a csehek a tömény italok exportját. *Index, MTI*, 2012. szeptember 20. https://index.hu/kulfold/2012/09/20/betiltottak_a_csehek_a_tomeny_italok_exportjat/
- [34] Megtalálták a gyilkos alkoholt. *Index*, 2012. szeptember 18. https://index.hu/gazdasag/magyar/2012/09/18/megtalaltak_a_gyilkos_alkoholt/
- [35] Leállt a Becherovka gyártása. *Index*, 2012. szeptember 21. https://index.hu/gazdasag/vilag/2012/09/21/leallt_a_becherovka_gyartasa/
- [36] Krokodiltámadás Balatonszárszón? Két embert kórházba vittek. *Sonline*, 2011. október 3. www.sonline.hu/kek-hirek-bulvar-komarom-esztergom/2011/10/krokodiltamadas-balatonszarszon-ket-embert-korhazba-vittek
- [37] Letiltott felvételek: Krokodiltámadás Balatonszárszón. *Hirado.hu*, 2011. október 2. <https://hirado.hu/2011/10/02/letiltott-felvelek-krokodiltamadas-balatonszarsz/#>
- [38] STM says it refused hackers' \$2.8M demand in ransomware attack. *CBC News*, 2020. október 29. www.cbc.ca/news/canada/montreal/stm-refused-to-pay-2-8-million-ransomware-attack-1.5782838
- [39] Montréal Public Transport Agency Discloses Ransomware Attack. Fortra, *Tripwire*, 2022. október 21. www.tripwire.com/state-of-security/security-data-protection/montreal-public-transport-agency-discloses-ransomware-attack/
- [40] Riasztás az interneten terjedő zsaroló hangvételi levelekkel kapcsolatban. *Nemzetbiztonsági Szakszolgálat Nemzeti Kibervédelmi Intézet*, 2020. október 21. <https://nki.gov.hu/figyelmeztetesek/riasztas/riasztas-az-interneten-terjedő-zsarolo-hangveteli-levelekkel-kapcsolatban-5/>
- [41] Senki ne higgyen nekik! – Támadnak az interneten a zsaroló hangvételi levelek. *Portfolio*, 2022. január 6. www.portfolio.hu/gazdasag/20220106/senki-ne-higgyen-nekik-tamadnak-az-interneten-a-zsarolo-hangveteli-levelek-519764
- [42] Csak jó nők lehetnek szóvivők a katasztrófavédelemnél? *Alfahír*, 2013. október 29. alfahir.hu/csak_jo_nok_lehetnek_szovivok_a_katasztrofavedelemnel
- [43] Katasztrófaális szépségverseny. *Blikk*, 2013. október 27. www.blikk.hu/aktualis/katasztrofalis-szepseguverseny/nytecpb
- [44] Szép nők miatt tört ki a balhé a katasztrófavédelemnél. *HVG*, 2013. október 28. [hvg.hu/itthon/20131028_Szep_nok_miatt_tort_ki_a_balhe_a_katasztr](https://m.hvg.hu/itthon/20131028_Szep_nok_miatt_tort_ki_a_balhe_a_katasztr)

5. Tervezés és tervek a krízismenedzsmentben

Indokolt, hogy a felkészülés feladatai közepette külön fejezetet szenteljünk a tervezésnek, hiszen a válságkezelési és a válságkommunikációs terv az egyéb szervezeti tervekkel összhangban lévő útmutatóként töltheti be funkcióját maradéktalanul. Mint azt az előző feladatban a résztvevők maguk is megtapasztalták, a felkészülési időszak „ellinkeskedése” komoly következményekkel jár a bajban. Nem győzzük hangsúlyozni, hogy előzetesen lefektetett és még higgadt körülmények között mérlegelt szempontok alapján dől el, kik alkossák a válságtábot, mi legyen az általános protokoll (riasztási lánc és válságterv). Ezeket ráadásul gyakorolni is kell, fejleszteni kell a vezetői döntésképeséget és kommunikációt, és ismerni kell a közvéleménycsoportokat (célcsoportszegmentáció és -analízis).⁹⁴

5.1. A tervezés bázisa és a tervek összhangja

Ma már elképzelhetetlen, hogy egy szervezetnek ne legyen működésfolytonossági terve (business continuity plan vagy continuity of operations plan), amely mindazon eljárásoknak és információknak a gyűjteménye, amelyek alapján az adott szervezet képes a váratlan káreseményekre reagálni és kritikus működési folyamatait elfogadható (kielégítő) szinten fenntartani. Ez a terv átfogja a tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés fázisait.⁹⁵ Bevezetőjében megokolja önnön létét, bemutatja a működésfolytonosság megtervezésének fontosságát, a szervezeti hátteret, a szakmai indokokat és a múlt azon eseményeit, amelyek a terv elkészültéhez vezettek. Tartalmaznia kell a terv személyi, területi, időbeli hatályát, és hogy az események mely körét öleli fel (például mindenféle válsághelyzetet ideértve alkalmazandó). A tervben utalás történik a szervezet saját kockázatértékelésére, az annak során feltárt sérülékenységekre és az egyes fenyegetések bekövetkezésének valószínűségére. A körülmények felvázolása azt jelenti, hogy a dokumentumban röviden összefoglalják a szakértők azokat az előfeltevéseket, amelyek alapján a tervet és a konkrét teendőket megfogalmazták.⁹⁶

A szervezet válságterve és kommunikációs terve már arra a speciális élethelyzetre vonatkozik, amikor felborult a rend, kihirdetik a válságot. Gyakran felmerül az a kérdés, hogy miért kell külön válságkommunikációs terv és csapat. A kommunikációs szakma válasza magától értetődő: A válságkezelő csapat a kiszámíthatatlan és labilis helyzet fizikai megoldásáért, stabilizálásáért felel. Az emberek életét, egészségét és biztonságát kell óvnia, minden kapacitásával az operatív működés helyreállításán és további károk,

⁹⁴ Anthonissen (2009): i. m.; Coombs (2012): i. m.

⁹⁵ Horváth (2014): i. m.

⁹⁶ Federal Emergency Management Agency: *Continuity of Operations Plan Template and Instructions for Federal Departments and Agencies July 2011*. Washington D. C.

veszteségek elkerülésén dolgozik. Nem várható el, hogy emellett a kommunikáció terhét is cipelje. Sem ideje nem engedi, sem szakmai kompetenciája nem erre determinálja.⁹⁷

5.2. A válságkommunikációs terv

A válságkommunikációs terv elkészítésének két alapvető módja van, házon belül készül a válságkezelő csapat és a felső vezetés szoros együttműködésében, vagy külső cég írja meg a felső vezetéstől kapott információk alapján. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai is. Sokat tehet hozzá a szervezeti látásmódhoz a külső szem frissessége, objektivitása, távolságtartása és széles körű kommunikációs tapasztalati bázisa, kommunikációs szaktudása, de komoly hozzáadott értéként lehet jelen a folyamatban a lojalitás, a személyes érintettség, a szervezeti kultúra és a folyamatok mélyreható ismerete, a szakmai kompetencia is.

Bárhogyan is, felső vezetők és kommunikációs szakemberek találkozása során körvonalazódik, hogy milyen szempontok mentén kell gondolkodni (szervezeti érdekek versus a média működése és a közvéleménycsoportok). A kommunikációs szakemberek ismertetik a PR lényegét, működésmódját, célrendszerét, majd közös erővel feltérképezik a lehetséges válságokat. Ezután kerül sor az egyes esetek jellegzetességeinek megvitatására, és hogy mit gondolhat, várhat azoktól a sajtó és a különböző közvéleménycsoportok. Előzetes pénzügyi kalkulációk és kárbecslések születnek, amelyek alapján betartható terveket vázol a stáb. Időbeli ütemezésekkel és eszközök, források biztosításával zárul a tervezési fázis, amelyet, jó esetben, a tervek kipróbálása, tréning, majd véglegesítés követ.⁹⁸

Nincs egységes szerkezete vagy sablonja a válság- és kommunikációs terveknek, de jól körvonalazható, milyen információkat tesz könnyen, gyorsan (felhasználóbarát formában) elérhetővé:

- fedőlapján feltüntetve a dokumentum megnevezése, a hatályosítás és a hozzáférhetőség (darabszám, sokszorosítási megkötések);
- bevezetés (az első számú vezető számára készült összefoglaló);
- nyilatkozatok (megismertem, tudomásul vettem);
- az elpróbálás időpontjai (tréningek, tesztek);
- első lépések oldal (irányítók, a terv aktiválásának menete, feltételei);
- a válságkezelő csapat tagjainak elérhetősége;
- válságkockázat-értékelés fejezet;
- jelentéstételi rend, rögzítés;
- védett információk;
- a válságteam kommunikációs stratégiája;
- másodlagos kapcsolati listák;

⁹⁷ Anthonissen (2009): i. m.

⁹⁸ Anthonissen (2009): i. m.; Böhm (2018): i. m.

- az érdekgazdák kapcsolati listái;
- működésfolytonossági terv;
- válságkezelő központ (Crisis Control Center) leírása;
- válságértékelő űrlap (postcrisis evaluation).⁹⁹

Bóhm Kornél a fentieket kiegészíti még a kommunikációs stáb számára nélkülözhetetlen olyan tartalmakkal, mint:

- organogram;
- döntési fák;
- kapcsolódó más válságtervek (kiürítési terv, válságforgatókönyv, elsősegélynyújtás, IT-protokollok stb.);
- biankó tájékoztatók és munkalapok.¹⁰⁰

Ha van rá mód, célszerű a tréningcsoportokkal megterveztetni saját válságkezelő központjukat is (amely lehet mobil vagy virtuális is). Ilyenkor csak annyit idézünk a résztvevők emlékezetébe, hogy gondoskodniuk kell az agytröszt (válságkezelő csapat) számára tanácssteremről (scenario-planning room), ahol zavartalanul ötletelhetnek, bizalmas információkat vitathatnak meg, akár a nap 24 órájában. Emellett pedig a központ része a nyilatkozatadásra lehetőséget adó sajtószoba (press-room), amelyet nyilvánossága miatt az előbbtől fizikailag élesen el kell szeparálni.

A válságkezelő központ mellett a riasztási rendszer (biztonsági kockázatok és információk elérhetősége), az internet és az intranet alkotja a válságkommunikáció rendszerét.¹⁰¹ A válságkommunikáció sikerének záloga David L. Altheide szerint pedig nem más, mint

- hozzáférés a válság helyszínéhez és információihoz;
- magas minőségű vizuális anyagok szolgáltatása;
- dráma, akció bemutatása és a relevanciaérzés nyújtása a befogadó számára;
- tematikus egységekben gondolkodás.¹⁰²

Ha valaki kevesli a kötetben található feladatokat, bátran feladhatja bármely ország Covid–19-kommunikációjának elemzését Altheide fenti szempontrendszer szerint. Komoly tanulságok vonhatók le a médiaretorika vonatkozásában. Sajnos nincs rá mód, hogy részleteiben tárgyaljuk, de médiaképzésben mindenképpen szükséges a média retorikus jellegének megtárgyalása és egy vizuális retorikai kitérő,¹⁰³ amely felhívja a figyelmet arra, hogy a válságkommunikáció erősen vizuális műfaj.

⁹⁹ Coombs (2012): i. m.

¹⁰⁰ Bóhm (2018): i. m.

¹⁰¹ Coombs (2012): i. m.

¹⁰² David L. Altheide: *Media Power*. Beverly Hills (CA), SAGE, 1985.

¹⁰³ Aczél Petra: *Médiaretorika*. Budapest, Magyar Mercurius, 2012.

5.3. Hogyan tervezzünk válságscenáriót?

Talán már eleget érveltünk amellett, hogy a válságkezelési képességek fejlesztése első-sorban tréningeken keresztül valósítható meg, amelyek során kitüntetett szerepe van a válságscenárióknak. Nem beszéltünk még azonban arról, hogy az oktató (tréner) mire építse a tréninget, hogyan állítsa össze a kihívást jelentő helyzeteket. Olyan szimulációs forgatókönyveket kell készíteni, amelyek alkalmasak a célul tűzött készségek fejlesztését elősegíteni, van valóságreferenciájuk, és kronologikus vázát adják az eseményeknek. (Én magam ezért érvelek a médiafigyelésen alapuló, sok valós és kevés fiktív elemet tartalmazó gyakorlatok mellett.) A kulcs a válság jellemzőinek és hatásainak – amennyire csak lehet – valósághű megidézése, az érintettek alapos feltérképezésével.

Ma már a legtöbb szimuláció interaktív, online vagy részben számítógépes elemeket tartalmazó gyakorlat. Célja minden esetben, hogy a szervezet képességeit tesztelje, mind a felkészültségek, mind a koordináció, az eljárások és a felelősség szintjén. A scenáriónak összhangban kell lennie a résztvevők képességeivel és céljaival, koherensnek, ugyanakkor rugalmasnak kell lennie.¹⁰⁴ Tapasztalataim szerint tantermi környezetben gyakorta az is elég, ha az események indulásának pontos forgatókönyve készen van, és hagyjuk, hogy az események a válságteam beavatkozásai tükrében alakuljanak, hozzanak várt vagy nem várt fordulatokat. Kicsit olyan ez, mint amikor útnak indítunk egy lavinát vagy egy láncüzenetet, nem mindig látjuk előre, mi kerekedik ki belőle – ahogyan egyébként a való életben és a mindennapi válságok során sem. Amy Rankin és szerzőtársai is annyit szögeznek le, hogy a forgatókönyvet egy esemény indítja el, amelyet azután események sorozata követ.¹⁰⁵ Ezeket a gyakorlatokban különféle mérőföldkövek jelzik általában. (Lásd például a Foxconn-öngyilkosságokat feldolgozó gyakorlatot.) A számítógéppel tervezett szimulációk során természetesen a rendszermérnöki megközelítés dominál, hiszen a végső cél, hogy valamilyen számítógépes eszköz generálja végül a forgatókönyveket, amelyek képesek követni a válságteam által meghozott döntéseket és az általuk kiváltott szerteágazó hatásokat. Az offline tréningek során maradunk a válságkezelési ismereteket és dramaturgiai (színházi, filmes) eszközöket ötvöző megoldásoknál.

Arra koncentrálunk, hogyan küszöbölhetők ki az olyan alapvető hibák és hiányosságok, mint a zavarodottság, késedelem, félrevezetés (félretájékoztatás), passzivitás, rossz koordináció vagy a vezetés hiánya.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Philippe Limousin – Jérôme Tixier – Aurélia Bony-Dandrieux – Vincent Chapurlat – Sophie Sauvagnargues: A New Method And Tools to Scenarios Design for Crisis Management Exercises. *Chemical Engineering Transactions*, 53. (2016). 319–324.

¹⁰⁵ Amy Rankin – Rita Kovordanyi – Joris Field – Magnus Morin – Johan Jenvald – Henrik Eriksson: Scenario-Based Modeling for Simulation Systems. In *Proceedings of ISCRAM 2011*. Lisbon, Portugal, 2011.

¹⁰⁶ Patrick Lagadec: *Katrina: Examen des rapports d'enquêtes Tome2: The Federal Response to Hurricane Katrina – Lessons learned*. The White House, Cahier n°2007-11, First version, 2007. 156.

Mire van tehát szükségünk egy jó forgatókönyvhöz? Kell egy általános esetleírás, néhány szó a környezetről, amelyben a nemkívánatos esemény végbe megy (illetve elindul). Kell egy lehetséges eseménylista (mi minden történhet, illetve történik párhuzamosan), kik a válság főszereplői (róluk mit tudunk), kell valamifajta kronologikus rend (időben és térben elkülönülő folyamatok listája). Számot kell vetni a várható reakciókkal, és végül mindezt a pedagógiai és/vagy szervezeti célok teljesülése szempontjából kell összeolvasni. Az sem árt, ha a válság utáni társadalmi aspektusokat széles körben tekintjük át (és vitatjuk meg majd a tréning során).



7. ábra: A válságszcenárió kidolgozásának lépései

Forrás: Limousin et al. (2016): i. m. 321. adaptálásával a szerző szerkesztése

Mivel elsősorban válságkommunikációval foglalkozunk (a válságmenedzsment kontextusában), könnyű dolgunk van abból a szempontból, hogy apró konfliktusos helyzetből is kerekíthetünk komoly válsághelyzetet, amelyben a reputáció sérülésének kockázata magas, még ha nem is kell elemi csapásokkal számolnunk. Fontos azonban ekkor is, hogy a működési és döntéshozói szinteken zajló folyamatok világosan körülírtak legyenek. A számítógépes szimulációk esetében fontos elvárás, hogy megteremtődjön a belemerülés lehetősége és érzete, és minél több érzékszervre hatóan stimuláljuk a tréning résztvevőit (hangok, képek, mozgás, hőmérséklet, szagok stb.). A mi (nevezzük így) narratív tréningünk esetében elegendő néhány apró utalás is általában (képek, rövid videóbejársások, valamilyen emblemikus tárgy). A válságkezelő csapat által nem várt újabb fordulatokat a mi gyakorlatainkban általában az újságírók, a televíziós műsorok betelefonálói, az érintetteket spontán megjelenítő résztvevők hozzák a válságszcenáriókba (gyakorta teljesen spontán, máskor a kiadott rövid instrukciós kártyák szerint).

Felhasznált irodalom

- Aczél Petra: *Médiaretorika*. Budapest, Magyar Mercurius, 2012.
- Altheide, David L.: *Media Power*. Beverly Hills (CA), SAGE, 1985.
- Anthonissen, Peter Frans: *Kriziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2009.
- Böhm Kornél: *Sem megerősíteni, sem cáfolni...* Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2018.
- Coombs, Timothy W.: *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. Beverly Hills (CA), SAGE, 2012.
- Federal Emergency Management Agency: *Continuity of Operations Plan Template and Instructions for Federal Departments and Agencies*. Washington D. C., 2011. július. Online: www.fema.gov/pdf/about/org/ncp/coop/continuity_plan_federal_d_a.pdf
- Horváth Gergely Krisztián: *Incidens-menedzsment, BCP, DRP integráció. A biztonság eseménykezelés, és illeszkedése a működésfolytonosság tervezéshez, és az informatikai szolgáltatásfolytonosság tervezéshez*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, 2014. Online: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/static/pdfjs/web/viewer.html?file=https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/20.500.12944/100361/39.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lagadec, Patrick: *Katrina: Examen des rapports d'enquêtes Tome2: The Federal Response to Hurricane Katrina – Lessons learned, The White House*. Cahier n°2007-11. First version, 2007. Online: <https://hal.science/hal-00243057/document>
- Limousin, Philippe – Jérôme Tixier – Aurélia Bony-Dandrieux – Vincent Chapurlat – Sophie Sauvagnargues: A New Method And Tools to Scenarios Design for Crisis Management Exercises. *Chemical Engineering Transactions*, 53. (2016). 319–324. Online: <https://doi.org/10.3303/CET1653054>
- Rankin, Amy – Rita Kovordanyi – Joris Field – Magnus Morin – Johan Jenvald – Henrik Eriksson: Scenario-Based Modeling for Simulation Systems. In *Proceedings of ISCRAM 2011*. Lisbon, Portugal, 2011.

6. A krízisek lélektani alapjai

Ebben a gyakorlatsorban a résztvevők saját élményen keresztül kapcsolódnak a krízisirodalom alapfogalmaihoz, és végeznek önvizsgálatot ellenálló képességükről. Végigbeszéljük, hogy mi az a stressz, mitől válik egy helyzet stresszkeltővé, annak milyen fokozatai vannak, hogyan változik meg általa a viselkedés, és mit jelent ez a kommunikációra nézve. Egyrészt számot kell vetni a szervezeten belül zajló reakálás lehetséges mozzanataival, másrészt a közvélemény várható reakcióival is tisztában kell lenni.

A válság lényegi mozzanata a váratlanság, ebből adódóan az első reakció a meglepetés: tudjuk, hogy bekövetkezhet, de nem hisszük, hogy pont velünk, pont most, pont ez történik. Az események sodrában azonnali információs szükséglet és nyomában információhiány támad, amelyet az eszkaláció követ (fokozódnak az események, fokozódik az érdeklődés, fokozódik a nyomás). Nem kerülhető el a szembenézés és a beható vizsgálat, amikor az események mögé kell nézni és túrni a közvélemény és a média érdeklődését. Ha ekkor nincsen megfelelő kommunikáció, bekövetkezik a komoly aggodás, találgatások kapnak lábra, és kellő támogatás híján a szervezet alkalmazottai úgy érzik magukat, mint egy ostromlott vár védői. Ha ez bekövetkezne, az nem jó irányba tereli az események kezelését, hiszen a rövid távú problémamegoldás kerül fókuszba (a komfortérzet helyreállítása kerül középpontba), kialakul egyfajta csőlés, amelyben a válságtünetek uralják a percepciókat. Nem véletlen, hogy a pr-nak az az alapvetése, hogy a pr házon belül kezdődik. A szervezet csak úgy tud hitelesen fellépni kifelé, ha megvan a stabilitása bent, a szervezet integritásába és kompetenciájába vetett bizalmat legalább belülről nem kérdőjelezi meg senki.¹⁰⁷

Másképp látja a dolgokat általában a közvélemény, és azt is mondjuk, hogy a kétféle valóságkép közötti távolság csökkentése fontos feladat a szervezet számára. Hosszú távon nem tartható az az érzet, hogy mintha a „kintiek” és a „bentiek” két külön világban élnének, „mintha más film peregne a szemük előtt”. A közvélemény kíváncsisággal tekint az események felé, amelyek súlyát és személyes érintettségét mérlegelve érdeklődése fokozódik vagy elhal. Ha az ügy jelentősége és relevanciája az érdeklődést fokozza, törődni kezdenek az emberek az üggyel, annak életükre és lakóhelyükre gyakorolt hatásaival. Ha a szervezet nem bizonyítja kompetenciáját és felelős viselkedését, aggodás következik, amely a fenyegetettség érzéséhez vezethet. Ez az állapot „vörös szőnyeget gördít” a düh és a félelem elé, ha a szervezet még mindig nem veszi kezébe az irányítást (kommunikációs értelemben is). Felsejlik a szervezettől elidegenedés rémképe, amelynek nyomában bevételkiesés, szerződésektől elállások, általános bizalomvesztés járnak kéz a kézben.

¹⁰⁷ Fekete-Sándor (1997): i. m.; Nyárády-Szeles (2004): i. m.

A következő gyakorlatok során tehát azon dolgoznak a tréningrésztvevők, hogy azonosítsák veszélyeknek, fenyegetettségnek való kitettségüket, a mélypontokról felvezető utakat, korábbi megküzdéseik sikerének tényezőit, és építsék pozitivitástökéjüket.¹⁰⁸

6. gyakorlat – Mesetérképen a válság I. (Csoportdiagnózis)

Békeidőben és kihívásokkal teli időszakokban is jó módszer következik a résztvevők általános lelki, érzelmi és egzisztenciális állapotának biztonságos feltárásához. A tréning a szimbólumok világába lép, és a valóságból kilépéssel kínál lehetőséget a sérülésmentes önfeltárára. A mese ugyanis szimbólumokba öltöztetett valóság, évezredek átörökölt tudásának hordozója. Ugyanakkor egy olyan pufferezóna, ahol mesealakok mondhatják ki helyettünk a véleményünket, ahol könnyebb a nehéz kérdések feltevése, hiszen indirekt módon, mégis világosan történik. Ráadásul a mese feljogosít az abszurd, hihetetlen, mágikus utak, megoldások kutatására (out-of-the-box thinking).¹⁰⁹ Jó szolgálatot tehet olyan tréningcsoportokban, ahol valamilyen válságokban a személyes érintettség aktuálisan felmerül, ahol nagy horderejű szervezeti átalakulás zajlik.

Cél

Bevezetni a krízisek lélektani alapjaihoz kapcsolódó kulcsfogalmakat és jelenségeket, személyes élményen keresztül feldolgozni a szakirodalmat.

Alkalmazási terület

Válságmenedzsment, válságkommunikáció, krízisintervenció, önismeret

Résztvevők

Minden résztvevő egyéni munkában, majd plenáris megvitatás

Időigény

30–35 perc

Eszközök

Mesetérkép (nagy csoportos munkához), figurák (kavicsok, gombok, társasjáték vagy legófigurák stb.) legalább a résztvevők számának kétszerese szerint

Forrás

Saját feladat Tátrai Vanda Mesejáró térképének felhasználásával

¹⁰⁸ David Kopans: Hogyan értékeljük, kezeljük és fokozzuk rugalmasságunkat? Egy módszeres megközelítés. In *Rugalmasság*. Budapest, Édesvíz Kiadó, 2018. 49–57.

¹⁰⁹ Kajtár Edit: A szöttes aranyzárlai. A szimbólumok használatáról a coachingban. *Diké*, 4. (2020), 1. 77–100.

Általános leírás

A gyakorlat során a résztvevők megismerkednek a térképpel, és elhelyezik rajta magukat, majd röviden reflektálnak adott élethelyzetükre. A képes „mesebeszéd” és átvitt értelmű tartalmak lehetővé teszik számukra, hogy biztonságos közegben beszéljenek személyes dolgokról, aktuális élethelyzetükről. A csoport közösen megvitatja, hogy milyen kockázatok, fenyegetések, szorongást keltő körülmények vannak jelen az életükben, ez kiben milyen érzelmi történéseket generál.¹¹⁰ A feladat során a személyes szinttől jutunk el az általánosig.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner elmondja, hogy egy új csoportmunkaeszközt hoz be a tréningfolyamatba, amely remélhetőleg mindenki számára ismerős helyeket idéz meg. Ad néhány percet a Mesejáró térkép megnézésére, a helyek beazonosítására.	3-4
2.	A tréner arra kéri a résztvevőket, hogy helyezték el magukat a térképen. A résztvevők leteszik a figurákat.	1-2
3.	A tréner arra kéri a csoportot, hogy egyenként mindenki mondja el, hová tette le a figuráját és miért.	16-20
4.	A tréner megköszöni a megosztásokat, és megkérdezi, látnak-e a résztvevők kapcsolódási pontot a térképen látottak és a tréning témája között. A csoport megvitatja a felszínre került gondolatokat.	5

Tréneri információk

Alternatív eszközök „bevetésekor” én előzetesen mindig kérem a csoport jóváhagyását, nyugtázását, hogy nyitottak valami új kipróbálására, különösen, ha egy szakmai tréningen átlépünk a privát szférába (is). Elsősorban személyes tapasztalatból vonunk le következtetéseket, amelyeket azután a szervezetfejlesztés és a menedzsmentfeladatok vonatkozásában vitatunk meg.

Nem baj, ha a résztvevők nem tudnak minden helyszínt vagy részletet beazonosítani a térképen, ez nem is feladat. A gyakorlat ugyanakkor azt mutatja, hogy a magyar kulturális örökségnek olyan szerves részei a népmesei motívumok, oly mértékben közősek a csoportok számára, hogy a térkép azonnali kapcsolódási pontot nyújt. Önkéntelenül „behív” meseélményeket, szóképeket, érzéseket és emlékeket.

Vegyes kulturális háttérű csoportnál kínáljuk fel annak lehetőségét, hogy a csoporttagok „lefordítsák a maguk számára” a térkép motívumait. Hagyjunk időt arra, és ösztönözzük őket, hogy meséljenek saját kultúrájuk mesevilágáról, és ha szükséges, új feliratokkal vagy rajzos jelzésekkel, utalásokkal egészítsék ki a térképet. Ez nyilván többletidőt jelent, de megtérül a befektetés a további gyakorlatok során.

Nyilvánvalóan kiemelt figyelmet érdemelnek a térképen a sötét, fenyegető helyszínek, a negatív konnotációkat és érzelmeket előhívó elemek (a pokol tüze, a tizenkét fejű sárkány, a boszorkány kunyhója vagy a kővéváltak stb.). A résztvevő interpretációja, személyes közlése és a választott pozíció együttesen mutatja meg, hogy „ki van bajban” a csoportból. A térkép sokszor evidenciaként mutat rá erre, a nyelvi közlés lehet sokkal árnyaltabb.

¹¹⁰ A feladat kidolgozását a 2022. február 24-én kirobbant orosz–ukrán fegyveres konfliktus (háború) tette indokolttá, amely egy aktuálisan futó válságmenedzsment és -kommunikáció tréning résztvevőit személyesen és hivatásgyakorlásukban is érintette közvetve vagy közvetlenül.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen helyszíneket azonosítottatok be?
- Hová helyeztél magatokat és miért?
- Mi van ott? Mit láttok, hallotok ott? Milyen a hangulat? Mit éreztek belül?
- Láttok-e kapcsolódási pontokat a tréning témája és a térképen látott „valóság”, az elhangzott információk között?

Attól függően, hogy mennyire akarunk „mélyen” kalandozni a térképen, folytatható a sor olyan kérdésekkel, amelyek a még mélyebb belemerülést célozzák:

- Milyenek a színek, a fények, az illatok ott, ahol vagy?
- Mit érintenél meg ott?
- Mi mozdul ott?
- Magadat hogyan látod Meseországban?
- Kivel, mivel lehet ott találkozni?¹¹¹

A gyakorlat elméleti háttere

A mesetérkép elsőként mint önismereti és diagnosztikus eszköz funkcionál ebben a feladatban. A résztvevők rátekintenek élethelyzetükre, és ezzel reflektálnak biztonságérzetükre, veszélyeknek kitettségükre.

„A mese a lélekfrissítés és a jobb agyfélteke működésbe hozása mellett, konkrét megoldásokat is kínál”, megtanít kilépni a rutinból, a mesehősök és tetteik által felismerésekhez vezet és cselekvésre ösztönöz, felelősségvállalásra sarkall. Számos mese konkrét megküzdési módokat kínál, kulcsokat ad, e kulcsoknak azonban meg kell tanulni a használati módját, a nyitás-zárás törvényszerűségeit. A mese megmutatja, hogy milyen ellenséggel milyen eszközökkel lehet sikerrel megküzdni.¹¹² Erre van szükségünk a válságok legyőzéséhez, a megküzdéshez. A kapcsolódás a személyes válságokhoz magától értetődő, a szervezeti analógiák megtalálásához sem kell azonban nagyon távolra tekinteni.

Elég arra gondolnunk, hogyha egy összeszokott munkahelyi kollektíva tagjai elhelyezik magukat a térképen, és egyesek olyan helyekre „tévednek”, ahol nincsen kapcsolatuk másokkal, kiesnek a körforgásból, vagy „dermedtnek” érzik magukat, máris közös gondolkodás indulhat arról, hogy mint csapat hogyan működnek, mennyire hatékony a munkaszervezés, a kommunikáció stb. És a térképen elindulhat az útkeresés (egymáshoz, a sikeresebb, hatékonyabb működéshez).

A számtalan mesetípus közül talán a varázsmesék vagy tündérmesék válságvonatkozásai a legszembeszökőbbek, hiszen ezekben a főhőst újtára indító mozzanat valamilyen veszteség vagy kár, esetleg valami elérésének a célja. A vándorút pedig a megküzdés története: segítők találásának, mágikus eszközök bevetésének és az ellenség legyőzésének, egyszóval a megküzdésnek a krónikája. A végkifejlet pedig az eredetnél kedvezőbb állapot, jutalmak elnyerése, királyság (az aranykor megtalálása). Nagyon gyakran találkozunk az emberfeletti feladatok megoldását elbeszélő történetekkel.¹¹³ A mese hőse útja során intellektuális, morális és fizikai konfliktusokkal kerül szembe, amelyekre megoldási módokat és lehetőséget kínál a mese, de azok között el kell tudni igazodni.

¹¹¹ Tátrai Vanda: *Mesejáró térkép. Gyakorlatok és játékok meseországban*. Magánkiadás. Noszvaj, Farkaskő Noszvaji Barlang Művésztelep Egyesület, [é. n.]

¹¹² Boldizsár Ildikó: *Meseterápia*. Budapest, Magvető Kiadó, 2010. (ebook 2020.) Loc. 193.

¹¹³ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 382.

Meseország és a Mesetérkép lélektani helyszíneket felvonultató tér. A térképen minden helyszín pontosan leképezi a résztvevők lelkiállapotát vagy azt a vágyat, amely a megjelölt helyszínen jelenik meg. Ha valaki magát az üveghegyen látja, nyilvánvalóan mást jelent, mint ha az ezüst tó partján áll vagy egy útkereszteződésben. A helyszínről folytatott beszélgetésben a lélektani állapotra reflektálunk. Ez a helyszín azután „mozgásba” hozható, átalakítható, onnan a résztvevők átvezethetők máshová, útra kelhetnek, átvándorolhatnak máshová.¹¹⁴

Vlagyimir Jakovlevics Propp szerint az ellenség megjelenése és a károkozás hozza mozgásba a mesét.¹¹⁵ A válságkezelés-téma szempontjából kiemelt figyelmet követelnek és ugyancsak magától értetődő kapcsolódási pontot jelentenek a bajban lévő mesehősök. Ők azok, akik valamilyen ellenséggel szemben nem tudták megvédeni magukat, mert nem voltak kellően éberek. A fordulópont (krízis számukra), amikor döntést hoznak, hogy cselekszenek (saját hajuknál fogva húzzák ki magukat a bajból) vagy külső megmentőre várnak.¹¹⁶ Boldizsár végül így összegezte:

„A mesék mindig valami olyasmiről szólnak, ami az élet folyamatát, az energiák áramlását, a külső és belső birodalmak működését veszélyezteti. Az egyensúly megbomlását azonban az egyensúly helyreállítása követi.”¹¹⁷

Csak néhány, a témánkhoz közvetlenül kapcsolódó szimbólum:

- Hétféjú sárkány – visszatérő problémák, amelyeket fel kell (ene) számolni.
- Ördög – akin ésszel, fondorlattal lehet felülkerekedni és paktumot kötni vele.
- Boszorkány – akitől valamit meg kell szerezni.
- Tálto paripa – univerzális segítő.
- Boszorkánykunyhó – csapdahelyzet, valamilyen fogság, kötöttségek.
- Óriás – hatalmas energia, amely megszelídítésre vár és azután hasznunkra fordítható (lelkesültség).
- Üveghegy – próbatétel, feladat, legyőzendő akadály, megfeszített munka.



8. ábra: Munka a Mesetérképpel

Forrás: a szerző felvételei Tátrai Vanda Mesejáró térképéről a válságmenedzsment és -kommunikáció tréning szünetében¹¹⁸

¹¹⁴ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 1358.

¹¹⁵ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 1414.

¹¹⁶ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 1427.

¹¹⁷ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 1440.

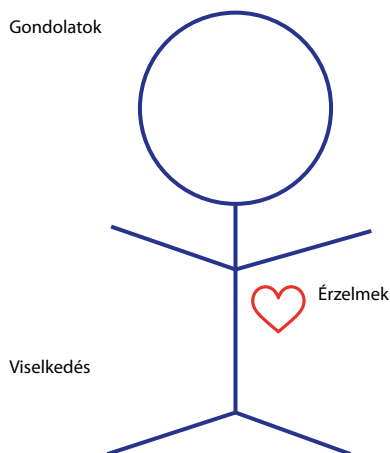
¹¹⁸ Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2022. tavaszi szemeszter, kiberbiztonság mesterképzés.

A mesék feldolgozásakor a konfliktus természetén és megoldásán van a hangsúly. A mese arra szolgál, hogy feltárjuk az egyensúlyt megbontó okokat, hogy lássuk, hol keletkeztek tévutak (hibák, mulasztások), hogyan állítható vissza az egyensúly, és miként hozható létre az eredetnél lényegesen jobb, működőképes szituáció.¹¹⁹ Ez a válságmenedzsment alapja is.

A feladat online lebonyolítása esetén szükségünk van a Mesetérkép szkennelt verziójára, ami képként kiküldhető a csoportnak vagy whiteboardra/Jamboardra kitűzhető, és arra jelzések rakhatók (post-it, kép, firka stb.). A digitális térben a térkép bővíthető: a résztvevők kereshetnek saját képeket mesebeli helyszínekről, vagy megjeleníthetik magukat választott figurával. (Ritka, hogy a térképet bárki bővíteni akarja, de a kvázi „zumolás” [közelítés/nagyítás] új képanyag beemelésével helyettesíthető. Ha valaki például egy fűcsomó szeretne lenni Meseországban, és ezt felnagyítaná, kihangsúlyozná, bátran megteheti.) Amikor egyéni szinten dolgozunk, mindig ragaszkodjunk a bekapcsolt kamerákhoz, hogy segítsük a bizalmas, oldott légkör megteremtését, fenntartását, a bevonódást.

Mi tehet az, aki nem akar a Mesetérképpel dolgozni, de maradna a sajátélmény-alapú megoldásoknál? Feldolgozhatja a krízisek lélektani alapjait munkadefiníció-alkotással, és térkép helyett a kognitív, emocionális és viselkedési szint elemzésével, természetesen részben rajzban, egyéni és páros vagy kiscsoportos munkában plenáris megvitatással.

Ehhez mindössze flipchartpapírra, filctollakra és később egy pálcikaember megrajzolására lesz szükség.



9. ábra: Sematikus ábra a munkadefiníció- vagy projektalapú beszélgetéshez

Forrás: a szerző szerkesztése

Kérjük meg a résztvevőket, hogy rajzolják le a fenti ábrát, amely őket magukat jelképezi. Mindenki gondolja végig, hogy mit jelent számára a válság, volt-e már része benne, ha igen, milyen súlyú válságot élt át? Milyen gondolatok, érzelmek kísérték ezt a helyzetet? Ki mit tett, hogyan birkózott meg a helyzettel?

¹¹⁹ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 1495.

Ezután következhet a kiscsoportos feldolgozás, majd a definícióalkotás (stressz, válság, megküzdés, pánik stb.). Fontos elem azonban, hogy minden esetben ki kell vezetni a résztvevőket a szorongató oldalról és a megküzdésre, kilábalásra, „gyógyulásra” kell helyezni a hangsúlyt. Magától értetődik tehát, hogy az érzelmi- és problémaközpontú megküzdés kérdéséhez ez a gyakorlat is átvezet. Innen megint csak egy lépés a kommunikáció szempontjainak megbeszélése:

- Mit gondoltok, milyen üzenetekre van ilyenkor szükség?
- Milyen kommunikációs eszközök alkalmazása segíthet a krízisintervenció és krízistámogatás során?

A feladat online lebonyolítása esetén a pálcikaemberrajzok valamilyen digitális táblára (whiteboardra vagy jamboardra) kerülnek, a résztvevők pedig digitális post-iteket írnak.

7. gyakorlat – Mesetérképen a válság II. (Életfonal – személyes válságok)

Ez a gyakorlat azok számára íródott, akik szeretnek és szoktak tréningjeik során a személyes szinttel és sajátélmény-alapú gyakorlatokkal dolgozni. Nem félnek attól, hogy a résztvevők önfeltárásuk révén jutnak el szakmai „igazságok” (megfontolások) kimondásáig. Kevésbé gyakorlott trénerek választhatják a téma feldolgozásának más módjait: a munkadefiníció-alkotást, a páros gyűjtést és beszélgetést stb. A tréner hozhat filmrészletet is akár, amely mentén beszélgetés indul a krízisintervenció szabályairól, vagy forrásszövegeket adhat ki feldolgozásra és csoportos megvitatásra.

Cél

Elsajátítani a krízisek lélektani alapjaihoz kapcsolódó kulcsfogalmakat és megismerni a kommunikációs szempontból lényeges, az üzenetek megfogalmazásakor figyelembe veendő lélektani folyamatokat.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, krízisintervenció, önismeret

Résztvevők

Minden résztvevő egyéni munkában, később párban vagy kiscsoportban, plenáris megvitatás

Időigény

30–45 perc

Eszközök

Mesetérkép (nagycsoportos munkához), mesetérkép-másolatok (egyéni, páros és kiscsoportos munkához), figurák (kavicsok, gombok, társasjáték vagy legófigurák stb.) legalább a résztvevők számának kétszerese szerint, és fonal minden résztvevőnek (kb. 1 méter hosszú), olló

Forrás

Saját feladat Tátrai Vanda Mesejáró térképének és feladatának felhasználásával

Általános leírás

A résztvevők „megrajzolják” életútjukat a térképen egy-egy bármerre tetszőlegesen kanyarítható fonal segítségével. A főbb állomások és fordulópontok történéseit és érzéseit veszik számba, amelyet azután párban megbeszélnek, majd közös pontokat keresnek a pozitív és a negatív eseményeknél is. A kiscsoportos vagy plenáris munkában pedig a megküzdési módokat, a képességeket és a különböző felkészültségeket tárják fel. Így a feladat az eustressztől és a distressztől elvezet egészen a reziliencia fogalmáig.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiosztja a térképmásolatokat és a fonalakat, majd arra kéri a résztvevőket, hogy a fonal segítségével rajzolják meg életútjukat a térképen. Jelöljék meg, hol jártak már (akár többször), honnan hová indultak és jutottak vagy nem jutottak el, milyen visszakanyarodásaik voltak (ha voltak), s hol tartanak most.	2-3
2.	A résztvevők dolgoznak, készülnek az egyéni életutak vizualizációi.	5-7
3.	A tréner párokat alakít, és megkéri a résztvevőket, beszéljék meg, milyen felismeréseket tettek, milyen utakon jártak.	10-12
4.	A tréner a csoport felkészültségeitől, bevonódásának mértékétől és a csoportbizalom szintjétől függően dönt, hogy páros, kiscsoportos vagy plenáris munkaként folytatódjon-e a feldolgozás. A párosok ennek megfelelően kiscsoportokat alkotnak, vagy visszarendeződnek a plenáris megvitatáshoz.	1
5.	a) A tréner szempontokat ad a további páros vagy kiscsoportos feldolgozáshoz. b) A tréner levezeti a plenáris megbeszélést, flipcharton összegez.	15
6.	a) Ha kiscsoportos munka is zajlott, a tréner megkéri a csoportokat, hogy 1-2 percben hozzák be a legfontosabb tanulságokat a gyakorlatból a nagycsoportba. b) A tréner az általa készített elméleti összefoglalóval ad keretet a gyakorlatnak.	6-8

Tréneri információk

A munka önismereti részét az jelenti, hogy a résztvevők megválaszolják a maguk számára, hogy hol vannak, melyik helyszínben, motívumban ismertek magukra, milyen bonyodalmakat látnak maguk körül, és milyen mesei funkciókat működtetnek saját életükben (áldozatok vagy a körülmények alakítói). Ezután tehetők fel számukra az olyan kérdések, mint hogy milyen célok elérése, milyen kompetenciák vagy eszközök megszerzése szükséges a számukra a továbblépéshez, annak mi a tervezett vagy kívánatos iránya stb.¹²⁰ Mindez már a motivációikkal és felkészültségeikkel, illetve a jövőképükkel való munka, ami egyet jelent a „felfegyverzéssel”, a hőssé válás lehetőségeinek kibontásával.

Ez a gyakorlat az egyéni feldolgozások mélységétől függően alakul. Nem célszerű egymást még egyáltalán nem ismerő csoporttagok közé bevenni, ahogyan gondolni kell arra is, hogy egy munkahelyi kollektívából érkezők esetén is buktatókat rejt az ilyesfajta önfeltárás. Éppen ezért a feladatkiadás és a megbeszélés szempontjai is változhatnak. A kérdések a munkahelyi életre, szervezetben eltöltött időre és az általános karrierútra is vonatkozhatnak.

A fonal rajzolással és számozással is helyettesíthető. Én azért preferálom a fonalat, mert az egy újabb érzéket, a tapintást is bevonja a gyakorlatba, így erősíti az emlékezeti hatást.

¹²⁰ Boldizsár (2010): i. m. Loc. 125.

A megbeszélés szempontjai (a párosok számára)

- Milyen fontosabb állomások voltak életek során?
- Mi történt ott? Milyen kihívást, sikert vagy nehézséget jelöltetek a térképen?
- Milyen gondolatokat és érzelmeket hívtak elő az egyes fordulatok?
- Amikor megbomlott az egyensúly, amikor bizonytalanná vált a helyzet, váratlan dolog történt, az igazság pillanataiban mit éreztetek és hogyan viselkedtetek?
- Mi volt az első reakciótok? Hogyan változott azután a viselkedésetek?

Ha összeszokott vagy várhatóan a jövőben még hosszan együtt dolgozó munkahelyi csoportról van szó, áthelyezhető a fókusz a szervezeti életre vagy az egyénről a csoportra:

- Ha a munkába állásod első napjától kezdve kellene áttekintened, mi is történt veled a munkaerőpiacon, honnan hová vezetne az utad?
- Az egyes állomások, kitérők, fordulatok milyen nehézségekkel jártak, mi módon gazdagítottak téged?
- Hol vagy most, mit jelent számodra ez a helyzet?
- Honnan indítanád a térképen a csoport meséjét? Vissza tudtok-e emlékezni az első találkozásra, a kezdetekre, a cégalapításra? Hol voltatok, merre vitt az út?
- Milyen fontosabb állomások voltak már a csoport életében? Voltatok-e az árnyékos oldalon, mikor? Hogyan kerültek el onnan?

A megbeszélés szempontjai (a kiscsoportok számára)

- Milyen gondolatok, érzelmek és viselkedések jelentek meg az életutak áttekintése során?
- A nehéz helyzeteknek és az arra adott válaszoknak mik voltak a közös vonásaik?
- Milyen megküzdési módokat azonosítottatok?

A megbeszélés szempontjai (plenáris megvitatáshoz)

- Milyen, a válságokhoz kapcsolódó alapvető fogalmakat hívott elő a gyakorlat?
- Milyen konkrét labilis (válságos) helyzeteket idéztetek fel?
- A felszínre került érzelmi és viselkedési reakciók milyen tanulságokat hordoznak az interperszonális kommunikációra nézve?

A feladat online lebonyolításakor a résztvevők mindegyike kap egy digitális másolatot a térképből, amelyre rajzolni tud. Breakout roomokat a párosok, illetve kiscsoportok száma szerint változóan kell létrehozni a gyakorlat során. A tréner számára itt a személyek szobákhoz rendelése jelenthet kihívást. Az időkereteket és a szobák zárásának rendjét világosan közölni kell. (Hogy senki ne léphessen váratlanul és durván bele egy személyes beszélgetésbe se.)

A gyakorlat elméleti háttere

A gyakorlat során körbejárhatók az olyan fogalmak, mint:

Krízis (lélektani értelemben): az az állapot, amely során az egyén kénytelen szembenézni valamilyen őt veszélyeztető körülménnyel, és annak fenyegető közelsége számára aktuálisan mindennél fontosabbá válik.

Ekkor figyelme a fenyegetésre irányul, és rá kell döbbsennie, hogy a helyzet szokásos erőforrásaival, kognitív problémamegoldó eszköztárával sem el nem kerülhető, sem meg nem oldható.¹²¹

Krízisintervenció: a krízisintervenció vagy beavatkozás lényege a krízisben lévő, tehát valamilyen rendkívüli fenyegetettséggel megküzdő személy érzelmi elsősegélyben részesítése a válság sajátos körülményeinek és az ő egyéni szükségleteinek megfelelően.¹²² A krízisintervenció célja rendkívül korlátozott és rövid távú: nem megoldást keres, kínál, hanem az adott válság pusztító hatását kívánja mérsékelni az adott pillanatban, akkor és ott. (Hosszú távú megoldást a feldolgozás, a terápia jelenthet).¹²³ E tekintetben Bolgár és Szekeres más állásponton van, szerintük az azonnali és rövid távú stresszennyhítés a krízistámogatás.¹²⁴ A krízisintervenció túlmutat az aktuális helyzeten, olyan segítségnyújtást jelent, amely javítja az egyén problémamegoldó képességét, és segíti abban, hogy a jövőben nagyobb hatékonysággal kezelje a hasonló helyzeteket. A krízisintervenció esetében pedig minimum- és maximumcélokat különítenek el. Minimálisan a korábbi egyensúly helyreállítása a cél, maximálisan egy, a korábbinál kedvezőbb, magasabb szintű egyensúlyi állapot (kreatív krízismegoldás).

Válságreakciók: feszültségnövekedés az esemény hatására; a feszültség zavart okoz a mindennapi életben, megszokott tevékenységekben, a feladatlan feszültség depresszióhoz vezet; a válság megoldásának „elmulasztása” pszichés összeomláshoz vezet.¹²⁵

„A stressz az élő szervezet válasza bármilyen természetű megterhelésre. Mindössze két alapvető reakció-típus létezik: aktív válasz, azaz küzdelem, vagy pedig passzív válasz, azaz menekülés vagy eltérés.”¹²⁶

Stressz: ez egy angol szó, mely eredetileg feszültséget, nyomást, nyomatékot, megpróbáltatást, erő kifejtést stb. jelent. A szervezet nem specifikus válasza az őt ért (környezeti) kihívásokra, megterhelésekre.¹²⁷ Ezek lehetnek testi és lelki károsító tényezők, amelyek általános alkalmazkodási választ váltanak ki.¹²⁸

Eustressz: kellemes ingerek által kiváltott stressz (például egy izgalmas randevú).

Distressz: fenyegető, kellemetlen ingerek által kiváltott stressz (például halálfélelem).

Pánik: hirtelen támadó félelem, rémület, amely váratlan ijesztő környezeti hatások, események következtében alakul ki, és megzavarja a lelki folyamatok összhangját.¹²⁹ A válságkezelésben és a kommunikációban kitüntetett szerepe van a pánik megelőzésének és leküzdésének, amelynek eszköze a megfelelő és biztonságérzetet javító, helyreállító üzenetek célba juttatása. Annál is inkább, mert a pánik is okozhat katasztrófát.

Vészreakció: amikor a szervezet veszélyt érz, a köztiagyriadót fűj, és a szervezetben az alkalmazkodást, túlélést segítő biokémiai folyamatok indulnak el. Fokozódik az éberség, a szívverés és az anyagcsere felgyorsul, a vérnyomás emelkedik, a pupilla kitágul, a vér alvadási ideje lerövidül. E folyamatok segítségével

¹²¹ Priscilla Dass-Brailsford: *A Practical Approach to Trauma: Empowering Interventions*. [H. n.], SAGE Publications Inc., 2007.

¹²² Edward S. Rosenbluh: *Emotional first aid*. Louisville, KY, American Academy of Crisis Intervenens. 1981.

¹²³ James L. Greenstone: Crisis Management: Responding Effectively to Traumatic Crises. *International Journal of Psychology & Behavior Analysis*, 5. (2019), Article ID 5:IJPBA-159, 6 pages.

¹²⁴ Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 21.

¹²⁵ Gerald Caplan: *An approach to community mental health*. New York, Grune & Stratton, 1961.

¹²⁶ Selye János: *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1976. 15.

¹²⁷ Selye (1976): i. m.

¹²⁸ Bertók Lóránd: Újabb szempontok a stressz kórélettanában. *Magyar Tudomány*, 167. (2007), 5. 607.

¹²⁹ Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 8.

a szervezet jobban tűri a fizikai károsító hatásokat, és nő a teljesítőképessége, akár a menekülés, akár a küzdelem lesz a feladat.¹³⁰

Megküzdés: az ötvenes években Lazarus nyomán meggyökeresedett fogalom a pszichológiában, amely a megterhelésekkel való megbirkózást, a nehézségek legyűrését takarja, beleértve a traumával megküzdést is.¹³¹ Az egyén olyan kognitív és viselkedési erőfeszítései tartoznak ide, amelyek segítségével a rá ható külső vagy belső fenyegetéseket legyőzi.¹³² A megküzdési képesség fejleszthető különböző tréningekkel, például az önértékesítő képesség (asszertivitás) fejlesztésével.

Problémafókuszú megküzdés (problem-centered coping): a szorongás vagy stressz csökkentésének azon módja, amely során az egyén a stresszkeltő helyzetet megpróbálja megoldani oly módon, hogy abból vagy kilép (illetve a jövőben elkerüli), vagy megváltoztatja azt.¹³³ Ilyenkor az egyén elemzi a helyzetet, lehetséges megoldási módokat keres és mérlegel, majd végrehajtja a kiválasztott megoldást.¹³⁴

Érzelemlámpázó megküzdés (emotion-focused coping): a szorongás vagy stressz csökkentésének azon módja, amikor az egyén saját jóllétének helyreállítására koncentrál és nem a problémahelyzet megoldására, vagyis hátrál.¹³⁵ Ennek pozitív és negatív formái is vannak. Előbbi körbe tartozik a társas támaszkeresés, a kibeszélés, az utóbbiba az alkohol- vagy drogfogyasztás és a dohányzás.

A megküzdés lehetséges viselkedésformái között említi Bolgár és Szekeres a cselekvő megküzdést, a tervezést és a versengő aktivitások elnyomását, de ide sorolják a halasztást vagy az önmérséklet gyakorlását is. A társas támaszkeresésnek pedig elkülönítik az instrumentális és az érzelmi célzatú fajtáját, amely mellett külön nevesítik az érzelmek megszűntetését. A magatartásbeli és szellemi elköteleződést, a pozitív újraértelmezést és a tagadást, az elfogadást, valamint a vallás felé fordulást szintén lehetséges válaszoknak tartják.

Trauma: olyan lelki sérülés, amelyet valamilyen előre nem látható és a megszokott élethelyzetektől különálló rendkívüli esemény okoz.¹³⁶ A trauma fenyegeti, megrengeti az egyén testi-lelki egyensúlyát, integritását.¹³⁷ A traumát átélt személlyel folytatott kommunikáció szempontjából fontos figyelembe venni, hogy a trauma a tehetetlenség, védtelenség, kiszolgáltatottság érzésével jár együtt, hiszen megrendül az egyén önmagába és a világba vetett bizalma.

Vu jàde: Karl E. Weick írta le, hogy a krízisek lehetnek olykor olyan intenzívek, váratlanok és zavart keltőek, hogy az egyén általuk egy olyan úgynevezett kozmológiai epizódot él át, amelyben a világegyetem megszűnik rendezett rendszer lenni a számára. Az ismerőssel, már megtapasztalttal szemben (djà vu) ez ismeretlen és érthetetlen, a „még sosem jártam itt”, „fogalmam sincs róla, hogy hol vagyok”, „fogalmam sincs, hogy ki tudna segíteni” gondolatokkal és kapcsolódó szorongató érzésekkel jár.¹³⁸

¹³⁰ Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 9.

¹³¹ Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 23.

¹³² Berta Judit: Érzelmi intelligencia és stresszkezelés. In Bajnok Andrea et al.: *Szervezetfejlesztés*. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2019. 59–71., 68.

¹³³ Atkinson et al.: *Pszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 2003. 593.

¹³⁴ Berta (2019): i. m. 68.

¹³⁵ Atkinson et al. (2003): i. m. 578.

¹³⁶ Szerdahelyi Emőke Adrienn: *Stresszkezelés tréning*. Budapest, Nemzeti Adó- és Vámhivatal Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet, 2020.

¹³⁷ Bóna Adrienn: A krízis lélektana. In Kiss Enikő Csilla – Sz. Makó Hajnalka (szerk.): *Gyász, krízis, trauma és a megküzdés lélektana*. Pécs, Pro Pannonia Kiadó, 2015. 123–138.

¹³⁸ Karl E. Weick: The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38. (1993), 4. 628–652., 633.

Poszttraumatikusstressz-betegség (Posttraumatic Stress Disorder – PTSD): az emberi tapasztalatok szokásos terjedelmén kívül eső, jelentős stresszkeltő esemény következtében kialakuló szorongásos megbetegedés. Igen gyakori tünetei, hogy a beteg újraéli a traumát, kerüli az ahhoz kapcsolódó ingereket, az elidegenedés érzése lesz úrrá rajta, alvászavarok és visszatérő (rém)álmok gyötrik, ijedékennyé válik.¹³⁹

Speciálisan a közszolgálati képzésekben, különösen, ha fegyveres testületek tagjaival is dolgozunk, célszerű lehet még az alábbi fogalmakat is bevezetni a diskurzusba: stresszadaptáció, harci stressz, stressz-sérülések, akut stresszreakció, akut stresszbetegség és poszttraumás stressz betegség (vagy zavar).¹⁴⁰

A Mesetérkép segít a gyakorlatban, hogy a résztvevők ne menjenek „túl mélyre”. Ám ha a tréner azt tapasztalja, hogy valamely résztvevőt kritikus pillanatban találja a gyakorlat, akár felismeri és reflektál rá az adott személy, akár nem, kérhet, tarthat szünetet, felkínálhatja a távozás lehetőségét vagy a feladat fókuszának áthelyezését. Lehetséges út, hogy a tréner a személyes megélést, felidézést átkösse a súlyosabb fogalmakhoz, és összegezzék, hogy a veszélyhelyzeti magatartás négy síkján mi történhet adott (és nem az ott felszínre került) esetben.

Fiziológiai reakciók figyelhetők meg, amelyek között megjelenhet a fájdalom, sajgás, remegés, koordinációs zavar, a készségi állapot (önkéntelen, hirtelen reakciók váratlan ingerekre, változásokra, mozgásra, hangra), sápadtság, szájszárazság vagy éppen verejtékezés. A résztvevők maguk is sorolni szokták az olyan tüneteket, mint a gyomorgörcs, feszülés vagy hányinger, szorulás vagy gyakori vizelési inger, kimerültség, nyomottság, erőtlenség stb.¹⁴¹

A tréningcsoportokban általában kevésbé reflektálnak a résztvevők (még ha vezetők is) a veszélyhelyzetek kognitív oldalára: a döntési bizonytalanságra, zavarodottságra, dekoncentrátságra, arra, hogy romlik a memória, „kihullanak” információk. Ilyenkor nehezzé válik egyszerre több dologra figyelni (amire pedig igen nagy szükség van az irányításhoz), nem leragadni bizonyos részleteknél, nemcsak hallani, de megérteni is az információkat.

A tréner mondja el, hogy teljesen rendjén van, ha veszélyhelyzetben az egyének veszélyhelyzeti reakciókat mutatnak. Az nincsen rendjén, ha a stressz, amelyet átélnek, hosszú távon feldolgozatlan marad, az vezet később egészségkárosító hatásokhoz. Ugyanígy természetes érzelmi reakció a gyász, a bűntudat, a harag vagy a depresszió, a zaklatottság, a szorongás és félelem különböző szintjei, a bénultság, a tehetetlenség-érzés vagy az önhibáztatás, a valóságból kiszakítottság érzése.¹⁴²

Ugyanakkor a válságra való felkészülés és tréningezés, illetve a válságstáb összeállításának szempontjából kritikusak a viselkedési reakciók is, hiszen nem mindegy, hogy valaki válsághelyzetben teljes inaktivitást mutat-e, érzelmi kitörésekben jut kifejezésre a kétségbeesése, vagy elvonul a szociális térből. Apróbb szervezeti (és persze tantermi) helyzetekben is monitorozhatjuk, ki válik hiperaktívvá, amikor kihívással szembesül, ki lesz intoleráns, türelmetlen vagy agresszív, és ki az, aki fecsegéssel palástolja az őt érő feszültséget.¹⁴³

Bevallom, nem gondoltam, hogy e feladat kapcsán két további fogalom bevezetése is indokoltá válik, de a fiatal egyetemi korosztály meglepő fogékonyságot és érintettséget mutatott a kiégésmegelőzés kér-

¹³⁹ Atkinson et al. (2003): i. m. 592.

¹⁴⁰ Völgyi Zoltán: A harctevékenységekhez kapcsolódó stressz pszichológiai aspektusai. *Hadtudományi Szemle*, 11. (2018), 1. 270–286.

¹⁴¹ Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 10.

¹⁴² Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 11.

¹⁴³ Bolgár–Szekeres (2009): i. m. 11.

désében, amely szinte magától vonta be a diskurzusbba a következő feladat tárgyát képező (és az utóbbi években igen felkapott) rezilienciafogalmat.

Kiéégés (burn out): az angol kiégni (to burn out) szóból származó kifejezés, amelyet az atomtechnikából kölcsönöz a pszichológia és az orvostudomány. Általában a tartós stressz következtében kialakuló kimerült állapottól kezdődően az életveszélyes súlyos depresszióig bezárólag számos állapotot e körbe sorolnak. Tünetei fizikai, lelki és viselkedési szinten is jelentkeznek.¹⁴⁴ Gyakran társul a reménytelenség, inkompetencia érzésével, a célok és ideálok elvesztésével. A kiégett ember negatív attitűdökkel viseltethet saját maga, a munkája vagy akár más emberek iránt.¹⁴⁵

Reziliencia: legáltalánosabban sokkhatás esetén megmutatkozó rugalmas ellenálló képesség, amely biztosítja a funkcionális fennmaradást. Több, mint pusztán képlékenység vagy adaptabilitás, hiszen magában foglalja az önfenntartás és ön-újraszerveződés mozzanatát is.¹⁴⁶

A fenti gyakorlatban az egyén személyes felismeréseiből, hogy mit jelent számára az adott elfoglalt hely, hol tart személyes meséjében, annyit oszt meg, amennyit jónak lát és a csoportcélok szolgálatába hajlandó (képes) állítani. A gyakorlat üzenete – mint mindig a mesékkel való munkának – az, hogy minden helyzet jóra fordítható, minden helyzetből található valamilyen kiút, a kizökkent idő visszatéríthető a megszokott medrébe. A mese ugyanakkor nem állítja, hogy az út, úton levés veszélytelen volna, az eszközök, kiutak megtalálása könnyű, vagy hogy minden elindulás, minden út vége a sikeres megérkezés.¹⁴⁷

Szervezeti kontextusban és interkulturális szempontból a mese transzkulturális közvetítő szerepe is a segítségünkre van. A történetek közvetítik a kultúránkat, az érvényes játékszabályokat, a társadalmi normákat és elvárásokat. A kulturális szempontból heterogén összetételű csoportokkal való munkában nagy szerepe lehet a meséknek a csoporttá alakulás folyamatában is.¹⁴⁸ Válságtréningben pedig az eltérő kulturális gyökerekből táplálkozó motívumok az adott kultúrára jellemző megoldási módokat, technikákat fedik fel. A mesejárás során építhetünk még a mesék ellenminta funkciójára és az álláspont-változtató funkcióra. Ez utóbbi a lehetetlen, a nem fog sikerülni pozícióból mozdít ki, és vezet el a miért ne sikerülhetne, miért ne tegyünk egy próbát fordulatig.¹⁴⁹

A feladat után a továbblépés attól függően alakul, hogy mennyire szakmafókuszú a tréning, mennyire önismereti vagy szervezetfejlesztő célzatú. Mindenképpen célszerű azonban vagy egy rezilienciagyakorlattal vagy egy aktív mesélő gyakorlattal lezárni a témakört. Az előbbire példa a 8. gyakorlat, az utóbbira a 16. Közvetlen módja lehet a fókusz áthelyezésének a negatív oldalról (distressz), illetve az érzelmi kiléptetésnek, ha megkérjük a résztvevőket, hogy az eustresszel teli életpillanatok mementójául készítsenek kártyákat (egy-egy szóval vagy rajzos utalással), és helyezték el azokat a térképen. (Ekkor garantáltan megjelennek a fiatalok kihívások, hódítások, randevúk, versenyek, leküzdött akadályok és sikerek stb.) Az érzelmi komfort helyreállítását segítheti ugyanígy a hálapanló vezetése.¹⁵⁰

¹⁴⁴ Katrin Greßler – Renate Freisler: *Stresszkezelési tréninggyakorlatok*. Miskolc, Z-Press, 2017. Ford. Örvényesi Rita.

¹⁴⁵ Ónody Sarolta: *Kiégési tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*. Budapest, Oktatási Hivatal, 2009.

¹⁴⁶ Szokolszky Ágnes – V. Komlósi Annamária: A „reziliencia-gondolkodás” felemelkedése – ökológiai és pszichológiai megközelítések. *Alkalmazott Pszichológia*, 15. (2015), 1. 11–26.

¹⁴⁷ Boldizsár (2010): i. m. 88.

¹⁴⁸ Boldizsár (2010): i. m. 43.

¹⁴⁹ Boldizsár (2010): i. m. 43.

¹⁵⁰ Részletesen lásd Kopans (2018): i. m.

8. gyakorlat – Válságok és rugalmas ellenálló képesség

A következő feladat a kibillent egyensúly helyreállításáról, a rugalmas ellenálló képesség személyes és szervezeti összetevőiről szól. Nemcsak válságtréningeknek, de stresszkezelés- és kiégésmegelőzés-tréningeknek is sokoldalúan felhasználható programeleme lehet.

Cél

A feladat célja tovább mélyíteni a krízisek lélektani alapjaival kapcsolatos ismereteket és bevezetni a reziliencia és a reziliens szervezet fogalmát, valamint fejlesztésének technikáit.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, krízisintervenció, rezilienciafejlesztés

Résztevők

Minden résztvevő egyéni munkában, később párban, majd plenáris megvitatás

Időigény

50–70 perc

Eszközök

A/4-es papír, flipchartpapír, tollak, filctollak

Forrás

Ismeretlen

Általános leírás

A résztvevők saját életük korábbi sikereit idézik fel négy egyenlő korszakra osztva korábbi életüket, legyenek bármennyi idősök is. A tréner arra kéri őket, hogy egyéni munkában gyűjtsenek korszakonként 2-2 sikertörténetet, büszkeségre okot adó eseményt, eredményt, teljesítményt. Ezután a résztvevők párokat alakítanak, és elemzik az összegyűjtött életeseményeket. Sor kerül természetesen személyes válságok felidézésére is. A feladat során megvizsgálják, milyen készségeik, illetve kik és mik segítették őket az adott sikerek elérésében, hiszen ez rezilienciájuk egyik fő forrása. Végül a csoport megbeszéli, hogy a legújabb kutatások tükrében melyek a reziliencia összetevői, és az mennyiben velünk született vagy tanulható. Végül, de nem utolsósorban a reziliens szervezet fogalma csatol vissza a tréningsszervezet/szervezetfejlesztés fókuszához.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner megkéri a résztvevőket, hogy osszák fel eddigi életüket négy korszakra, majd idézzenek fel korszakonként két sikertörténetet, és röviden írják le azokat.	10
2.	A tréner párokat alakít majd, megadja a páros beszélgetés és elemzés szempontjait: segítő személyek, segítő készségek, viselkedés, tanulság.	20

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
3.	A tréner arra kéri a csoportot, hogy röviden osszanak meg néhány dolgot a kétszemélyes beszélgetésekből.	5
4.	A tréner ezután megint egyéni munkára kéri a résztvevőket és korszakonként egy-egy kihívást jelentő helyzet, válság felidézését kéri.	5–10
5.	A tréner arra kéri a résztvevőket, hogy keressenek a megküzdésekben öt–hét tanulságot a maguk számára, akár olyat, ami csak most, hosszú idő távolából vált világossá a számukra.	10
6.	A tréner plenáris megvitatás keretében kéri a résztvevőket, hogy osszák meg felismeréseiket, milyen mintázatokat vélnek felfedezni.	15
7.	A tréner átköti a témát a reziliens szervezet fogalmához, amelyet előadásként ismertet, vagy beszélgetést kezdeményez ugyanerről.	5

Tréneri információk

Ebben a feladatban már kilépünk Meseországból, de tartalmilag még benne dolgozunk, hiszen a személyes élettörténetek, próbatételek feldolgozása következik. Mindenki hőssé lép elő. A mesei áthallás még lehet igen erős: hiszen a próbatétel, kihívás vagy az ellenség egyúttal mérce is a történetekben, általa bizonyítja a hős hősiességét, rátermetségét. A válság sem más, mint a vezető vagy a menedzsmen kompetenciáinak ellenőre, általa mutatkozik meg a vezetői karizma, a vezetés képessége, a döntésképeség, a találékonyság, a vezető perspektívaújító funkciója stb. A mesékben ráadásul ott van az újjászületés motívuma, amely a válságból való sikeres kilábalás, a rugalmas újjászerveződés mesei megfelelője. Az újjászületésben benne rejlik az átkelés, az akadályok leküzdésének szükségessége, lényegi mozzanata a szenvedés, a fájdalom, a megpróbáltatás, végül a megszerzett tudás hasznosításának képessége és kényszere.¹⁵¹

Itt kell röviden kitérnünk a mesék szintén igen gyakori motívumára, a csodára. Ez leggyakrabban valamilyen metamorfózis, alakváltozás, amely során a hős azt az alakot veszi fel, amely leginkább hozzásegíti őt a kitűzött cél eléréséhez.¹⁵² Mondja valaki, hogy a válságkezelésben részt vevőktől nem ugyanezt várjuk!

A fenti feladatnak számos változata él a pozitív pszichológiában (ezért sem tudom sajnos felidézni, illetve visszakeresni az eredeti forrást [angol nyelven], alternatívaként azonban hivatkozom egy másik lebonyolítási módot is, az itt megosztott feladat annak átdolgozásaként is értelmezhető).

Amire a trénernek ügyelnie kell, az az, hogy a felidézés egyéni munkában történjen, a megosztások párban és plenárisan is a tanulságokra és készségekre fókuszáljanak, ne a privát szféra „kitergetésének” irányába menjenek.

A megbeszélés szempontjai

(párban)

- Milyen érzés volt megélni a sikert?
- Amikor az adott sikert elérted, megélted, kik voltak melletted? Kik azok, akik rendszeresen feltűnnek a sikertörténeteidben?
- A sikerek eléréséhez milyen képességeidre támaszkodtál?
- Hogyan írnád le a viselkedésed az adott helyzetben, történetben, mit tettél, mit nem tettél? (E kérdésben elég szűkszavúak tudnak lenni a résztvevők, ilyenkor segítsük őket további kérdésekkel: előre

¹⁵¹ Boldizsár (2010): i. m. 198.

¹⁵² Boldizsár (2010): i. m. 242.

tervezte-e, kereste-e információt, kért-e tanácsot, megfogadtad-e, mekkora kockázatot vállaltál, nyilvánítottad-e véleményt, kért-e segítséget, elfogadtál-e segítséget stb.?

- Mi az üzenete ezeknek a történeteknek a számodra?

(plenárisan)

- Milyen érzéseket említettek? Mennyire voltak emocionálisan intenzívek a történetek és a felidézés folyamata?
- Milyen készségek segítettek hozzá benneteket a sikerhez?
- Milyen kapcsolati háló, segítő személyi kör azonosítható a sikereitek mögött?
- Milyen tanulságok körvonalazódnak a történetek alapján? Milyen bölcsességekre tettetek szert?

(párban)

- Milyen megküzdési stratégiákat alkalmaztatok a válságos időkben?
- Mit tanultatok a nehéz helyzetekből?
- Milyen másoktól kapott útavalók voltak a történetekben (nagy szülői, szülői intések, anekdoták, idézetek, metaforák, személyes belátások stb.)
- Mit gondoltok, milyen hatása volt a megküzdésnek a további életetekre?

(plenárisan)

- Ha azt mondom nektek, hogy a gyakorlatban a személyes reziliencia forrásait tártátok fel, mik volnának a személyes rezilienciafejlesztési terveitek főbb pontjai a jövőre nézve?
- A személyes ellenálló képesség fogalmát megismerve mit gondoltok, mi a szervezeti reziliencia alapja? Milyen párhuzamok állíthatók? Miben más a szervezet rugalmassága, annak összetevői?

A feladat online lebonyolításakor ügyeljünk rá, hogy meglegyen a kellő bizalmi alap a beszélgetésekhez, legyenek bekapcsolva a kamerák, és a páros, illetve csoportszobákkal biztosítva legyen a nyugodt tér az önfeltáráshoz. Az időkeretek és a terembeosztások legyenek világosak. A tréner lépjen be a csoportszobákba röviddel az időkeret lejárta előtt, és jelezze a résztvevőknek, hogy hamarosan vége a feladatnak, de legyen rugalmas, ha további időszükséglet merül fel.

A gyakorlat elméleti háttere

A reziliencia gyökereit kutatva a földi élet specifikumához kell visszanyúlnunk, ahhoz az általános tulajdonságához, hogy megrázkódtatásokra adaptív változásokkal reagál, s így tartja fenn magát. Ez azonban több, mint alkalmazkodóképesség, az ön-újraszerveződés (struktúraváltoztatás) képessége is.

A reziliencia meghatározása tudományterületenként más és más, illetve megfigyelhetők bizonyos hangsúlyeltolódások tekintetben, hogy a reziliencia mely összetevőjét, mely jegyeit emelik ki. Legáltalánosabban a rugalmas ellenálló képességet, amely biztosítja a funkcionális fennmaradást. Tervezett rendszerek esetében rokon fogalma a robusztusság, amely szintén a működőképesség megőrzését, fenntartását jelenti, akár komolyabb zavar ellenében is.¹⁵³ Ökológiai rendszerek esetében akkor mondjuk, hogy egy ökoszisztéma reziliens, ha egyensúlyi állapotból kibillenve rugalmas módon vissza tud kerülni az egyensúlyi állapotba.¹⁵⁴

¹⁵³ Szokolszky – V. Komlósi (2015): i. m.

¹⁵⁴ Crawford S. Holling: Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4. (1973). 1–23.

A pszichológia számára a reziliencia azon emberi képességünk, hogy sikeresen túljutunk traumákon, és meg tudunk birkózni a jelentős, akár krónikus (elhúzódó) stresszel. Mára az is bebizonyosodott, hogy e rugalmasság nem csupán néhány mentálisan erős ember tulajdonsága, hanem kiterjedt humán jelenség. Kialakulásában és fejlődésében jelentős szerepet játszik a szülővel, illetve a szülői szerepet betöltő személlyel kötött stabil kapcsolat, a hatékony szocializáció szülői részről, erős kapcsolatok más proszociális felnőttel, mentorral, proszociális és kompetens társakkal. A reziliencia mértéke természetesen egyénenként eltérő az intelligencia, önszabályozási képesség, pozitív beállítódás, életcélok és tehetségek stb. szerint. A rugalmasságnak ezenfelül természetesen meghatározó a társadalmi (közösségi!) kontextusa, az, hogy ki milyen lehetőséget kap személyisége kibontakoztatására és értékeinek kialakításában (például hatékony, támogató iskolarendszeren keresztül), milyen lakókörnyezetben nő fel, és milyen egyéb proszocializációs szervezetekkel és közösségekkel kerül kapcsolatba.¹⁵⁵

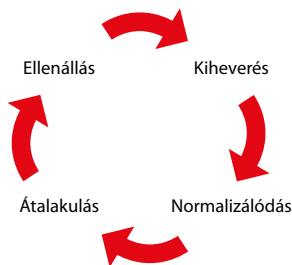
A gyakorlat során is számtalanszor megemlítenek meghatározó pedagógusokat a családtagokon kívül, mint az életesemények kísérőit. Már a feladat kronologikus jellegéből adódóan is majd' mindenkinél megjelenik az óvoda, az általános vagy középiskola, az egyetem és természetesen a munkahelyek. Az empirikus kutatások olykor hosszú listákba szedik a rugalmassággal együtt járó, azt feltételező tulajdonságokat, úgymint aktív megküzdés, tanult leleményesség, énhatékonyság, érzelmi intelligencia, diszpozicionális optimizmus, veszélykerülés, perzisztencia, együttműködési készség stb.¹⁵⁶

Ennél jóval kevesebb, mindössze három tulajdonságot nevesít Diane Coutu:

„A rugalmas emberek, állítják, három alapvető közös személyiségjeggyel rendelkeznek: rendületlenül elfogadják a valóságot, mélységesen hiszik – gyakran egy megingathatatlan értékrend alapján –, hogy az életnek igenis van értelme; és fantasztikus képességgel improvizálnak.”¹⁵⁷

Coutu maga kelfeljancsiknak hívja e személyeket, s a rezilienciát egyfajta pajzsnak tekinti.

A reziliencia folyamata



10. ábra: Az újrászerveződés folyamata a reziliens rendszerben

Forrás: a szerző szerkesztése

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy a megküzdés (coping) részét képezi a rezilienciának. A reziliencia rendszerszintű megközelítése az egyént következetesen környezetbe ágyazottnak tekinti, a stresszt követő pozi-

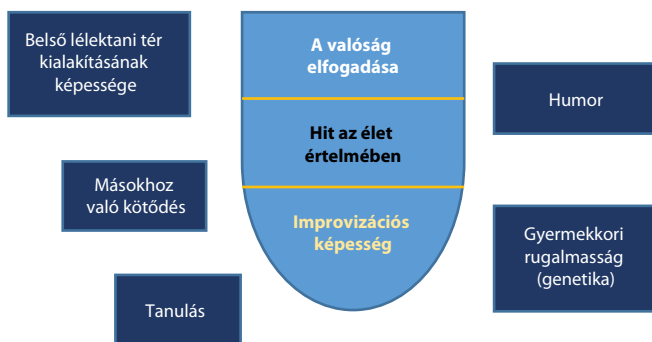
¹⁵⁵ Szokolszky – V. Komlósi (2015): i. m.

¹⁵⁶ Szokolszky – V. Komlósi (2015): i. m.

¹⁵⁷ Diane Coutu: Hogyan működik a rugalmasság? A „kelfeljancsik” három sajátossága. In *Rugalmasság*. Budapest, Édesvíz Kiadó, 2018. 9–39. 18.

tív adaptációt a környezet-egyen szintjén értelmezi. E felfogásban a rugalmas ellenálló képesség a stresszre adott sokrétű és dinamikus interakciók eredménye. Beletartozik a genetikai gyökerű stresszaktivitás, a neuro-endokrin és immunválaszok, a megküzdési mintázatok, a személyiségvonások, a szociális támogatottság, kulturális és ökológiai háttér, az egyéni ágencia és a jelentéstulajdonítás.

Ha mint pajzs akarjuk szemléltetni, valahogy így nézne ki:



11. ábra: A reziliencia mint pajzs

Forrás: Coutu (2018): i. m. nyomán a szerző szerkesztése

Alternatíva

Léteznek a reziliencia forrásait feltáró kevésbé összetett vagy rövidebb idő alatt is lebonyolítható feladatok. Ilyen a PositivePsychology.com¹⁵⁸ eszköztárából vett gyakorlat is. Ebben a résztvevőknek egy meghatározó küzdelmes élethelyzetet felidézve kell sorra venniük a rugalmas alkalmazkodást segítő tényezőket a 12. ábra szerint (amely igen hasonlatos a mi fenti narratív megközelítésünkhöz):



12. ábra: A személyes reziliencia forrásai

Forrás: Pennock–Alberts (2019): i. m. nyomán a szerző szerkesztése

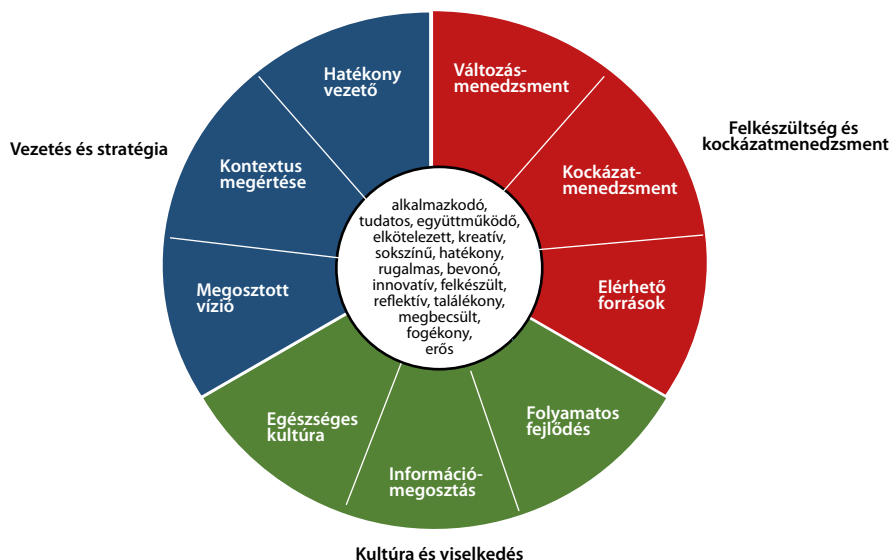
¹⁵⁸ Seph Fontane Pennock – Hugo Alberts: 3 Resilience Exercises for Helping Professionals. Maastricht, PositivePsychology.com, 2019.

Ez a séma mind a múltbéli események elemzéséhez, mind a jövőre vonatkozó rezilienciatervek megalkotásában jó kiindulási alapot adhat. Szervezeti átalakulásokkor/ átalakításokkor feltehető a kérdés a résztvevőknek: Mi, ki fog téged átsegíteni a következő időszakon, mire, kire támaszkodhatsz? Kik lesznek a részesei a változásnak, abban milyen tudásoknak lesz szerepe, ki milyen viselkedést tart célszerűnek, mi hozza mozgásba, tartja egyben az egész folyamatot, hogyan visznek előre a közös célok? stb.¹⁵⁹

Mindkét fenti gyakorlat alkalmas arra, hogy beszéljünk a reziliencia társas kontextusáról, arról, hogy az nem kizárólag az egyén tulajdonsága, hanem egy viszonyrendszeren (interakciókon) keresztül formálódó és változó (fejleszthető) képesség.¹⁶⁰ A reziliencia hiánya, gyengesége nem az egyén hibája, háttérében interakciós deficit (is) állnak.

A reziliens szervezet

Christer Pursiainen szerint¹⁶¹ a reziliencia a végső hívószó a biztonságról folyó vitákban, különösen, mióta Mark De Bruijne és Michael Van Eeten¹⁶² kimutatta, hogy a felkészülés rezilienciaalapú általános megközelítése (tudásbázis és működési tapasztalatok fejlesztése) kevésbé költséges, mint formális értékelési eljárásokból származó elvi válságscenáriókra készülni.



13. ábra: A szervezeti reziliencia összetevői

Forrás: ICOR [é. n.] nyomán¹⁶³ a szerző szerkesztése

¹⁵⁹ Pennock–Alberts (2019): i. m.

¹⁶⁰ Szokolszky – V. Komlósi (2015): i. m.

¹⁶¹ Christer Pursiainen: *The Crisis Management Cycle*. London and New York, Routledge, 2018.

¹⁶² Mark De Bruijne – Michael Van Eeten: Systems that Should Have Failed: Critical Infrastructure Protection in an Institutionally Fragmented Environment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15. (2007), 1.

¹⁶³ ICOR: The Organizational Resilience Model, [h. n.], *The International Consortium For Organizational Resilience*, [é. n.].

A költségoptimalizálás azonban nem jelentheti a lehetséges (és a való élet és szervezeti működés megfigyeléseire alapozott) válságszenáriók mellőzését a tervezésben. A jövő válságaira való felkészülésnek részben előrejelzés-alapúnak, részben pedig rezilienciaalapúnak kell lennie, hangzott a tétel a 2000-es évek elején. Azután jött egy paradigmaváltás, amely a rezilienciát ernyőkonceptióként kezdte tekinteni, amely lefed (nemcsak) a felkészülés (de), az ellenállás, a felszívás (absorbition), befogadás és helyreállítás, illetve megújulás fázisait is.¹⁶⁴

9. gyakorlat – Gordon Ramsay, az ördög

Ez a gyakorlat továbbvezeti azon az úton a résztvevőket, amelyen beláthatóvá válik, hogy válság esetén az érintettek és a széles közvélemény is emberi, emberarcú és ember általi kommunikációt vár.

Cél

Katalizálni az alternatívákban gondolkodást és gyakoroltatni a döntéshozatalt és a nyilvános szereplést, a kríziskommunikáció alapszabályait tudatosítani.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, közkapcsolat-menedzsment, médiatréning

Résztvevők

Minden résztvevő kiscsoportos munkában, később akváriumgyakorlat, majd plenáris megvitatás

Időigény

40–90 perc (a feladat céljától függően)

Eszközök

Az esetleírás, papír, tollak, flipchart, filctollak

Forrás

Saját kidolgozású feladat

Általános leírás

A tréner kiscsoportokat alakít, majd arra kéri a résztvevőket, hogy helyezkedjenek a Mesterszakács című televíziós valóságshow stábjának szerepébe, és készüljenek fel a 4. évad elindítását beharangozó sajtótájékoztató megszervezésére. (A képzési programtól és oktatási céltól függően ez lehet teljes rendezényszervezés vagy csak a megnyilatkozások megtervezése, illetve a nyilatkozatadás szimulációja.) A tervezés folyamatát azonban váratlan esemény szakítja meg, az új évad indulását egy sajnálatos haláleset árnyékolja be. A csoportoknak ki kell találniuk, hogyan kezelik a helyzetet, hogyan kommunikálnak.

¹⁶⁴ UNISDR (2009): i. m.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokat alakít, és megkéri a résztvevőket, hogy helyezkedjenek a Mesterszakács televíziós vetélkedő stábjának szerepébe, és készüljenek fel a sajtótájékoztatóra.	6–8
2.	A tréner megszakítja a munkát, és tájékoztatást ad az új fejleményekről (a 3. haláleset), és azt kéri a csoportoktól, hogy az öngyilkosság ismeretében folytassák a felkészülést.	1
3.	A kiscsoportok dolgoznak.	10–12
4.	Minden kiscsoport delegál egy tagot az akváriumgyakorlatba (röviden egyeztetik az elgondolásaikat), a tréner kiosztja a handoutokat az újságíróknak.	5
5.	A csoport eljuttassa a sajtótájékoztatót.	20–40
6.	Plenáris megvitatás következik.	6–8

Tréneri információk

Szerencsés, ha a tréner vagy trénerháza jegyzetel, hogy a szavak, szófordulatok szintjén is fel tudja idézni az elhangzottakat – de e szerepre megfigyelők is kérhetők a csoportból.

Ekkorra a csoport tudja azt, hogy egyik legfontosabb feladata a kérdések és válaszok (Q + A) összeállítása, kulcsüzenetek megfogalmazása, a *lehet, kell* és *tilos* típusú üzenetek azonosítása és elkülönítése.

A megbeszélés szempontjai

- erős szavak, kifejezések, címkék, kulcsüzenetek;
- információ keretezése, jelentésadás (nemcsak információkat, jelentéseket menedzselünk);
- konkrét intézkedések, kompenzáció, garanciák;
- hibáztatás, felelősség;
- a betegség megjelenése, diszkriminatív felvetések;
- a részvét (explicit, implicit) kifejezése;
- veszteségkommunikáció, a haláleset „csomagolása”, az arra vonatkozó közlés időzítése, közvetlen szövegkörnyezete;
- érzelmek megjelenítése;
- értékek megjelenése (emberi élet);
- szerephatárok;
- a megszólalások koherenciája, ellentmondásai;
- hitelesítő és hiteltelenítő nonverbális jelzések megjelenése;
- retorikai stratégia (hallgatás, tagadás, ellentámadás, részleges vagy teljes beismerés, bocsánatkérés, esemény súlyának kisebbítése, támogatást növelő [újjáépítés] stratégia stb.);
- megszólított célcsoportok stb.

Esetleírás

Adjon az oktató néhány percet a feladat megkezdésére, majd közölje, hogy – ahogyan az a való életben lenni szokott – történt valami, ami figyelmet igényel. Ekkor következik a híryanag átírata [45]:

• Öngyilkos lett a Mesterszakács kiesője

• *Lelötte magát Joshua Marks, a Gordon Ramsay-féle szakácsverseny finalistája.*

• A férfi látszólag elégedett volt életével. Igen szoros versenyben lett második a Mesterséf (Mesterszakács) televíziós vetélkedő 3. évadában. Holttestét Chicago egyik városrészében találták meg, mellette egy fegyver hevert. A hivatalos jelentés csak a boncolás után készül el, de a rendőrség szóvivője szerint a legnagyobb valószínűsége annak van, hogy a férfi saját magát lötte föbe. Joshua Marks – családtagjai szerint – bipoláris depresszióban és skizofréniában szenvedett.

• Joshua Marks már a harmadik szakács, aki öngyilkos lett, miután szerepelt Gordon Ramsay műsorában. Az első évadban a 39 éves Joseph Cerniglia egy hídról vetette magát a Hudson folyóba, Rachel Brown pedig, a második évad nagy esélyese szintén föbe lötte magát. Haláluk miatt sokan a mindenkit szapuló, állandóan üvöltöző Gordon Ramsayt okolták.

A tréner arra kéri a csoportokat, hogy a legfrissebb információk birtokában mérlegeteljék, mit tesznek, hogyan kezelik a helyzetet, dolgozzanak tovább a 4. évad elindításán! (10-15 perc) Az újságírók eddigre megkapták meghívóikat a sajtóeseményre, amely 15 percen belül elkezdődik.

A tájékoztató lebonyolítható több fordulóban a kiscsoportok egyedi megoldásai szerint, vagy arra kérjük meg a csapatokat, hogy 1-1 tagot delegáljanak a tájékoztatóra (producer, programigazgató, Ramsay vagy egy képzeletbeli társműsorvezető és/vagy zsűritag stb.). Ez utóbbi esetben hagyjunk egy-két percet arra, hogy egyeztessék a megszólalásaikat. Addig adható instrukció az újságírónak átvedlő többi résztvevőnek. (Például kinek a nézőpontját jelenítsék meg kérdéseikben: televíziós szakújságíró, gasztroblogger, a verseny résztvevői, a szakácsok szakmai érdekképviselője, gyászoló családtagok és hozzátartozók, tévévezetők, konkurens csatorna vagy műsor, médiahatóság, szponzorok, mentális betegséggel küzdők stb.)

Az alábbi információkat csak a sajtótájékoztató menetébe építjük be:

(Újságírói szerepbe lépő hallgatóknak handoutként kiadható)

1. Marks szülei szerint a világ legismertebb tévés szakácsa közvetve hozzájárult fiuk halálához, az ő műsora után került felszínre a betegsége, amelyet az öngyilkosságot megelőző héten kórházban próbáltak kezelni. Miután Joshua a döntőben egy vak nővel szemben alulmaradt, hangokat hallott, szinte egész nap zavart volt. Kiderült, hogy skizofrén, amit a versengés hozhatott felszínre. Egy ízben le is tartóztatták, mert rendőrökre támadt. Akkor azt mondta, hogy Gordon Ramsay megszállta, és istenné változtatta őt.

2. A médiában az eset taglalásakor hasonló szavazásra hívják olvasóikat a lapok:

Ön szerint kit terhel a felelősség?

A. Gordon Ramsay egy állat, miért kell mindenkit a porig aláznia?

B. Szegény férfinak a családja kellett volna, hogy megakadályozza a versenyen indulást.

C. A tévécsatorna – már csak a saját érdekéből is – jobban tette volna, ha nem engedi a férfit a versenybe.

3. A médiában megjelenő információk a bipoláris depresszióról Joshua betegsége kapcsán:

„Mi az a bipoláris depresszió?

A bipoláris depressziót az különbözteti meg a »sima«, nyomott, lehangolt érzelmi állapotú (unipoláris) depressziótól, hogy a lehangolt szakaszok után felpörgős, felhangolt, mániás szakaszok váltják egymást – ilyenkor a beteg nagyon energikus, lelkesnek tűnik, s akár még aludni sem tud napokon át. A népesség egy százalékát érinti a betegség.

Az első tünetek 15–30 éves korban jelentkeznek, általában depressziós szakasszal, a mániás szakasz akár 10 év után jelentkezik először (és addig általában unipoláris depresszióval kezelik a beteget).

A depressziós tünetek: nagy fokú lehangoltság, érdeklődés elvesztése, az öröme való képesség jelentős csökkenése vagy teljes hiánya, csökkenő aktivitás, a beteg fáradékony, lelassult, gyakori a memóriazavar, a beteg önértékelése alacsony, gyakori az alvászavar, étvágytalanság, szenvedélybetegség (kezelés nélkül 6–8 hónapig tart).

Mániás tünetek: az öltözék zilált, rendetlen, a beteg viselkedése zaklatott, izgatott, esetleg agresszív, támadó, a szociális gátlások eltűnnek, betegségbelátás nincs. Gyakori a nagyobb mértékű alkoholizálás, játékszenvedély, csalás, a beteg túlköltekezik, adósságokba veri magát, ám ezzel nem szembesíthető, öntelt, önértékelése fokozott, csapongó, semmi nem köti le, munkáit nem képes befejezni, alvászigiénye erősen lecsökkent, étvágya, szexuális késztetései viszont akár extrém szintig felfokozottak (kezelés nélkül 4 hónapig tart)."

Ezt handoutként is kiadhatjuk vagy rövid megbeszélés keretében megkérdezhetjük a csoportot, még a felkészülés előtt, hogy mi tudnak a betegségről. (Természetesen ez is csapda számukra, és sokan bele is sétálnak, központi témává teszik a betegséget, és ezzel a sérülékeny csoportokról mondanak a közvélemény számára nem megbocsátható dolgokat. Olykor ezeket a háritó mondatokat Ramsay szájába adják. „Aki beteg, ne jöjjön a konyhámba!”)

Online lebonyolítás esetén csoportszobák kellene a felkészítő stábülésekhez, célzott hozzárendelés a külön-szobához (különösen, ha a televíziós stáb tagjai különböző csoportokból kerülnek ki). Szükség lehet az újságírók számára is külön szoba létrehozására, függően a tréneri céltól és a feladat adaptációitól. A feladat időszükséglete megnövekedhet az online jelenlét miatt (ki- és belépések, csoportbeosztások, teremhez rendelések). A feladatban aktuálisan nem szereplő résztvevők (a sajtótájékoztató nem kérdező közönsége) kapcsolják ki a kameráikat.

A gyakorlat elméleti háttere

A sajtótálalkozóknak számos formája van a sajtó-háttérbeszélgetéstől kezdve a sajtóreggeli, -ebéden és -vacsorán át a sajtókonferenciáig, sajtótájékoztatókig. Nagyobb horderejű válságok esetén nem úszhatjuk meg, hogy sajtótájékoztatót tartsunk, ha korábban felelős, a nyilvánosságot vállaló szereplő/szervezet hírnevet próbáltunk építeni. A sajtótájékoztatók legfőbb célja pedig az, hogy a folyamatos kapcsolattartást és a legfrissebb információk átadásának lehetőségét biztosítsák a szervezet és a sajtó munkatársai között.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Nyárády–Szeles (2004): i. m.

A közszolgálatban pedig a sajtótájékoztatók célja a tisztségviselők elérhetővé tétele a nyilvánosság kérdései számára.¹⁶⁶ A tájékoztatóknak tehát definitív eleme a kérdés, kérdéses joga és lehetősége, a dialogikus jelleg.

A hagyományos lapzártáknak ugyan más sok helyen leáldozott, de célszerű végiggondolni, mikorra időzítsük a sajtótájékoztatót. Arra számítnak, hogy jó esetben a sajtó munkatársai „még azon melegében” feldolgozzák a tőlünk kapott információt. Csakhogy a televíziós hírműsorok lassabban dolgoznak például, mint az online sajtó. Ráadásul mivel a tájékoztatók legtöbbször személyes jelenléthez kötött események, a meghívottaknak ütemezniük kell azt egyéb elfoglaltságaik közepette. Válságok során azonban nincs sok időnk az előkészületekre, a közvélemény azonnal megnyugtató információkat vár.

A helyszín megválasztásakor nagyon fontos, hogy a vizuális sajtó mozgása zavartalan legyen, megfelelő szögéből és kameraállásokból tudjanak felvételt készíteni az operatőrök, fotósok. Hagyjuk, hogy a sajtó munkatársai időben elfoglalják a helyüket, legyen módjuk a szükséges technikai előkészületeket végrehajtani. A gyülekezés idejére az újságíróknak célszerű lehet egyszerű cateringet biztosítani, de elkülönített helyiségben és nem a tájékoztatóteremben (newsroom). Az úgynevezett elnökségi asztalon legyenek kint a nyilatkozók névtáblái, s a helyüket ők egyszerre foglalják el. Kerüljük a résztvevőket takaró, a közlést zavaró asztaldíszeket.¹⁶⁷

Forgatókönyv

Bárki legyen is a nyilatkozatot adó személy, őt mutassa be és kérje fel a sajtótitkár vagy asszisztens, vagy az esemény moderátora. Kivételt képez ez alól, ha a válságesemény (üzemi baleset stb.) helyszínén a szóvivő nyilatkozik, és azonnali közlés (látszatát keltő) (átmeneti nyilatkozatadás) történik.

Vitassuk meg a csoporttal – ha az időkeret engedi –, hogy milyen buktatói vannak a sajtó helyszínre engedésének, milyen előzetes óvintézkedéseket kell tenni.

A nyilatkozó a felkérést követően jó esetben nem több, mint 15–20 percben összefoglalja a mondanóját, abban többször megismételve a kulcsüzeneteket, amelyeket a szervezet mindenképpen szeretne viszontlátni a médiában. Ennek nyomtatékosítására készüljön írott összefoglaló és fotódokumentáció, ha szükséges, más médiaanyag, amely az újságíróknak kiosztható.

Ezután következnek a kérdések, amire a moderátor kéri fel az újságírókat, emlékeztetve őket arra, hogy mutatkozzanak be, és jelöljék meg, melyik médiumtól vannak. (Ezt és az elhangzó kérdéseket, majd arra adott válaszokat a sajtócsapatnak a maga számára rögzítenie kell.) Az az általános elv, hogy a tájékoztató ne tartson tovább, mint 40 perc, a válságesemények során nem mindig tartható be, ha a nyilatkozók demonstrálni akarják, hogy vállalják a nyilvánosságot, és nem titkolnak semmit, minden kérdést hajlandóak megválaszolni. Ezt képviselte a Norsk Hydro, amikor 2019 márciusában zsarolóvírus-támadás érte, és kénytelen volt leállítani a termelését. [46] Ugyanakkor érdemes figyelembe venni, hogy a válság aktív szakaszában a válságkezelés és a kárenyhítés prioritást élvez a tájékoztatással szemben. Nem várhatjuk a menedzsment és a szakértők korlátlan rendelkezésre állását, hiszen olykor életbevágó, sorsfordító döntéseket kell hozniuk, folyamatosan figyelemmel kell kísérniük az eseményeket. Az új típusú koronavírus-járvány során két éven keresztül lehettünk tanúi annak, hogy ez az érv egyrésztől valós, élő eszköz, másrészt módot ad arra is, hogy

¹⁶⁶ Mats Ekström – Göran Eriksson: Press Conferences. In Ruth Wodak – Bernhard Forchtner (szerk.): *The Routledge Handbook of Language and Politics*. London, Routledge, 2017. 342–354.

¹⁶⁷ Görög (2004): i. m.

a jogos kérdések elől elzárkózzon a közlő. Egészen odáig menve is akár, hogy az előre nem egyeztetett kérdések fel sem tehetők.¹⁶⁸

Válság idején nem élünk a bevett eszközzel, hogy a sajtótájékoztató nyilatkozói egyéni interjúkat is adnak, hiszen itt a hangsúly az egységes fellépésen, a konzisztens és szigorú kontroll alatt tartott információkon van. Bármifajta „kiszólás” a csapatból végzetes lehet a hírnévre.

A kommunikáció hangvételével és tartalmával kapcsolatosan a gyakorlat rámutat arra, hogy a közvélemény odafigyelést, felelősségvállalást és azonnali cselekvést vár.¹⁶⁹ Jogász okoskodással vagy óvatoskodással nem lehet a nyilvánosság elé állni. Életbevágó, hogy legyen jogi stratégiája a szervezetnek (ez a válság rejtett arca), de az emberek átláthatóságot (a nyilvánosság vállalását) és emberi, érző válaszokat várnak.¹⁷⁰

Megjegyzés:

Médiaképzésben tovább építhető a feladat a teljes célcsoport-szegmentációval, stakeholder-analízissel, dokumentálással és utánkövetéssel (médiafigyelés és -elemzés megtervezése, indikátorok, elérés stb. szempontjai).

Válságréningen a feladatot megelőzheti a kockázatelemzés, folytatása lehet a válságforgatókönyv vonatkozó fejezetének kidolgozása.

10. gyakorlat – Felkészülés a válságra (kockázatok és célcsoportok)

A prekrízis szakasz feladataival foglalkozhat a csoport a válságok lélektani alapjainak tisztázása előtt is, ám ha ebben a szakaszban térünk rá, illetve vissza hozzá, jóval szofisztikáltabb feladatmegoldásokra számíthatunk. A feladatok sokféleségéből tetszőlegesen helyezhetjük a hangsúlyt a monitoringeszközökre, a szervezetspecifikus válságtípusokra, a vezetői szemléletre (kontroll kérdése) vagy a szervezet érintettjeinek elemzésére. Éppígy fókuszba kerülhet a válságstáb összetétele, felhatalmazásai vagy a sajtómunka alapjai (kapcsolatrendszer, sajtólisták, üzenetek, dokumentáció, értékelés) stb. Mindegyik esetben célszerű a résztvevőket egy valós vagy fiktív szervezet menedzseri székeibe ültetni.

Cél

A gyakorlat célja bemutatni a válságokra való felkészülés alapvető feladatait, a kockázatértékelés és -elemzés néhány eszközét, felkészíteni a résztvevőket a célcsoport-szegmentáció elvégzésére, a sajtólisták összeállítására.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, kockázatértékelés, célcsoport-szegmentáció

Résztvevők

Minden résztvevő kiscsoportban, majd plenáris megvitatás

¹⁶⁸ Kriskó (2022b): i. m.

¹⁶⁹ Anthonissen (2009): i. m.

¹⁷⁰ Agnes (2018): i. m.

Időigény

50–60 perc

Eszközök

Kártyák a szervezetek vagy profiljuk, működési ágazatuk megjelölésével (ha szükséges, facilitáló kérdésekkel), flipchartpapír, filctollak, gyurmaragasztó vagy festőszalag

Forrás

Saját feladat

Általános leírás

A kiscsoportok egy-egy szervezet menedzsmentjének szerepébe helyezkedve megvitatják, melyek a szervezet életében potenciálisan jelen lévő veszélyek, milyen kockázatokkal, kárveszélyekkel kell, lehet számolni rövid, közép- és hosszú távon. Észrevételeiket kockázati térképen vagy az ún. előszobaablak-sémában rögzítik. Ennek rövid közös áttekintése után minden csoport elvégzi a célcsoport-analízist is, hogy milyen közvéleménycsoportok felé kell kommunikálniuk válság esetén, azok között melyek élveznek prioritást, azok milyen csatornákon keresztül érhetők el.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokat alakít, és kiosztja vagy sorsolja a szervezetkártyákat. Elmondja, hogy egy kockázattérkép elkészítése vagy az előszobaablak-séma tartalommal megtöltése a feladat. Kéri, hogy a résztvevők gondolják végig a lehetséges fenyegetéseket, kárveszélyeket, a szinte el sem képzelhető kockázatokot.	10
2.	A csoportok röviden, felsorolásszerűen összegzik, mire jutottak. Egymás megoldásaira a csoportok reflektálhatnak.	5
3.	A tréner arra kéri a csoportokat, hogy nevezzék meg a válságban érintett szereplők köreit (ha szükséges, a válságok besorolásától függően differenciáltan), és gondolják végig, mik az ő szempontjaik válság idején, hogyan lehet feljűk (velük!) kommunikálni.	20
4.	A csoportok bemutatják megoldásaikat, megválaszolják a hozzájuk intézett kérdéseket.	20
5.	A tréner összegez, lényegyet kiemel, visszacsatol, és a válságkezelés alapelveivel zárja a kört.	5

Tréneri információk

A választott szervezetek legyenek sokfélék még a speciális szakterületről érkezők esetében is. A nagyon eltérő profilú szervezetek logikája, a szervezeti kultúrájukból eredő eltérő szemléleti alapok és diverz értékek jótékonyan hatnak a csoportdiskurzusra. Ahhoz, hogy a kockázattérkékelésben járatlan résztvevők is komfortosan érezzék magukat a gyakorlatban, kapjanak fogódzókat, és ne érezzék, hogy sötétben kell tapogatózniuk, célszerű bemutatni néhány elvégzett kockázattérkékelést vagy mintát. Az egyszerűség kedvéért itt most a kibiztonsági képzés egyik tananyagából vett példát hozok:

3. táblázat: Fiktív példa kockázatértékelésre

Érintett adatvagyon megnevezése	CIA	Vonakozás	Fenyegetés	Sérülékenység	Kár mértéke	Kár valószínűsége	Kockázat	Intézkedés
Zabhegyezést végzők nyilvántartása	S	L	papír beadványok elfogadása	Rossz adatot küldenek be a hivatalnak.	1	3	3	–
Zabhegyezést végzők nyilvántartása	R	F	eszköz tönkremenetele	A LAN switch megsérül.	2	2	4	–
Zabhegyezést végzők nyilvántartása	S	L	jogszabályi hiba	Nem jelentik a megszűnő zabhegyezési tevékenységet.	5	3	15	jogszabály-változtatási javaslat
Személyügyi adatok	R	F	eszköz tönkremenetele	Meghibásodik az adatbázist kezelő hardver.	3	2	6	–
Személyügyi adatok	B	L	illetéktelen adatbetekintés	nincs autentikáció	2	3	6	–
Iratkezelési adatok	S	Sz	hibásan kezelt program	oktatás hiánya	4	2	8	felelősségbiztosítás kötése
Iratkezelési adatok	R	L	fejlesztői hiba	visszakereshetőség hiánya	4	2	8	támogatási szerződés kötése
Gazdálkodási adatok	B	Sz	illetéktelen adatmódosítás	alkalmazott elbocsájtása	1	3	3	–
Gazdálkodási adatok	S	Sz	hibásan kezelt program	hibás adatrögzítés	2	2	4	–
Gazdálkodási adatok	R	F	alátámasztó adat elvesztése	a leltári címkék leesnek	2	1	2	tűzoltókészülék elhelyezése
Archív Banánhajlító nyilvántartás	R	F	adatvesztés	tűzeset	2	5	10	–
Archív Banánhajlító nyilvántartás	B	F	illetéktelen betekintés	egy arra járó személy belenéz az iratokba	2	1	2	–

Forrás: Som (2014): i. m. 73.

A fenti (de bármely kiválasztott) séma, példa alapján meg tudjuk mutatni, hogy mi áll a középpontban (információbiztonság esetében az adatvagyon, azaz különféle digitálisan tárolt információ), mi sérülhet, milyen károk keletkeznek a hétköznapi munkavégzés, szervezeti működés során, és hogyan súlyozható, kvantifikálható nagyon egyszerűen egy-egy eseménnytípus. Általában ezek a példák már elindítják a praxisból vett példák összegyűjtését és hipotetikus esetek garmadának felsorolását. Néha elég visszautalnunk arra, hogy nyilvánvalóan mindenki vett már részt munka- és tűzvédelmi oktatáson stb.

A megbeszélés szempontjai

(kockázattérkép, előszobaablak-séma)

- Milyen lehetséges veszélyeket azonosítottatok, mennyire volt azokat könnyű vagy nehéz elhelyezni a sémában?
- Mennyire sikerült teljeskörűen listázni a kockázatokat? Látva a többiek megoldásait, mivel egészítenétek ki a saját kockázattérképeket?

(sajtólista, médiaadatbank)

- Milyen médiumok kerültek fel a listára, milyen típusú médiumokkal számoltatok egyáltalán?
- Mennyiben épül a kommunikáció, a lista tükrében, a hagyományos és az online média csatornáira?
- Milyen szakmai médiumok kerültek a listára?
- Mik volnának a „békeidő” kulcsüzenetei a szervezetről?

(monitoring, előrejelzés)

- Milyen jelekből azonosíthatók a kialakuló válságok? Milyen folyamatokat, tényezőket találtak kritikusnak, amelyeket mindenképpen monitorozni kell?
- Mi volna az adatgyűjtés, -rögzítés lehetséges módja?
- Mi volna az a pont (határérték vagy jel), amely mozgásba hozná a válságmechanizmusokat (belső vagy külső riasztás kiadása)?

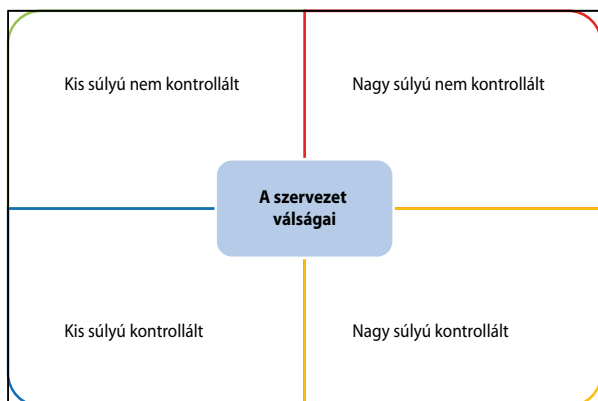
(célcsoportok, üzenetek)

- Milyen érintetteket azonosítottatok, a szervezet működése kikre van hatással?
- Ezek a közvéleménycsoportok hogyan karakterizálhatók, és milyen csatornákon érhetőek el? (Mi volt az elkülönítés alapja?)
- Ezek a csoportok egy esetleges válság esetén mit várnak, mi a legfőbb érdekük, mekkora a hatalmuk, a képességük arra, hogy a folyamatokba beavatkozzanak?
- Válság idején milyen kulcsüzenetek nyugtatnák meg az egyes csoportokat?

Szervezetkártyák (minta)

(kockázattérkép, előszobaablak-séma)

- A Magyar Állami Operaház vezetőségének tagjai vagytok (művészeti igazgató, balettigazgató, üzemeltetési vezető, gazdasági igazgató, fő-zeneigazgató stb.), feladatotok a szervezet kockázattérképének elkészítése a kiadott séma szerint.
- A Fővárosi Vízművek Zrt. Vezetőségének tagjai vagytok (értékesítési és ügyfélszolgálati igazgató, nemzetközi üzletfejlesztési igazgató, gazdasági igazgató, üzemeltetési igazgató stb.), feladatotok a szervezet kockázattérképét elkészíteni az adott séma szerint.



14. ábra: Kiosztandó, kitöltendő segédlet

Forrás: a szerző szerkesztése

(sajtókapcsolati listák)

- A Nemzeti Közszolgálati Egyetem vezetőségének tagjai vagytok (rektor, rektorhelyettesek, gazdasági igazgató, kommunikációs igazgató, továbbképzési igazgató, informatikai igazgató stb.), feladatokat összeállítani a szervezet (vagy valamely egyetemi kar) sajtókapcsolati listáját.
- A Dreher Sörgyárak Zrt. vezetőségének tagjai vagytok (HR-igazgató, marketingigazgató, pénzügyi igazgató, értékesítési igazgató, ellátásilánc-igazgató stb.), feladatokat összeállítani a szervezet sajtókapcsolati listáját.

(monitoring, előrejelzés)

- A Fővárosi Állat- és Növénykert vezetőségének tagjai vagytok (közönségkapcsolati vezető, takarmányozási vezető, üzembiztonsági vezető, gondozási igazgató, zoopedagógiai vezető, gazdasági igazgató stb.), feladatokat összegyűjteni azokat a dolgokat (eseményeket, folyamatokat, jeleket, mérőszámokat stb.), amelyek egy esetleges válság bekövetkezését előre jelezhetik a szervezetben. Gondoljátok végig, milyen eszközök segíthetnek ezek nyomon követésében, változásaik monitorozásában, ezáltal a válságok korai észlelésében!
- A Budapesti Közlekedési Központ vezetőségének tagjai vagytok (mobilitásfejlesztési igazgató, ügyfélkapcsolati és értékesítési igazgató, IT-igazgató, infrastruktúra- és bevételbiztosítási igazgató, HR-igazgató stb.), feladatokat összegyűjteni azokat a dolgokat (eseményeket, folyamatokat, jeleket, mérőszámokat stb.), amelyek egy esetleges válság bekövetkezését előre jelezhetik a szervezetben. Gondoljátok végig, milyen eszközök segíthetnek ezek nyomon követésében, változásaik monitorozásában, ezáltal a válságok korai észlelésében!

A feladat online lebonyolítása esetén csoportszobák kellene az elemzőmunkához, és kérjünk minden-
képpen prezentációt a feladat megoldásainak bemutatására. A segédletek a csoportoknak (Microsoft
Teamsben a csatornáknak) küldött üzenetben vagy közös mappában is megoszthatók, a chatbe is bete-
hetők. Az online munka során még magától értetődőbb, hogy a résztvevők további elektronikus forrásó-
kat használnak fel, ezeket a kezdeményezéseiket támogassuk. Kapjon teret a kreativitás és a meggyőző
kommunikáció eszköztárának egésze!

A gyakorlat elméleti háttere

Kockázatmenedzsment

A kockázat fogalma és megközelítése szakterületenként eltérő, általában valamilyen veszély, sérülés, baj
vagy kellemetlenség lehetősége, az IT-területeken általában információhiány.¹⁷¹ A Munka törvénykönyve¹⁷²
és az európai munkajog számára általában valamilyen veszélyhelyzetben sérülés vagy egészségkárosodás
valószínűségének és súlyosságának együttes hatása (a munkavállalóra), a pr-ben mindennek a reputációra
gyakorolt hatása.

A fenyegetés pedig olyan lehetséges művelet vagy esemény, amely a védettséget, biztonságot (IT),
a szervezet normál működését veszélyezteti (menedzsment). „Kockázatmenedzsment (risk management)
a vezetési elvek, tapasztalatok és eljárások rendszeres alkalmazása a kockázatok azonosítására, megfigyelé-
sére, elemzésére, felmérésére és csökkentésére.”¹⁷³

A kockázatkommunikáció azért összetett terület, mert indokolatlan félelemkeltés nélkül kell tudnia elő-
segíteni a biztonságtudatos viselkedést, fenntartani a veszélyek iránti éberséget, felkészíteni az ismeretlennel
való találkozásra. Az üzenetek kidolgozásakor pedig számításba kell venni nemcsak a korábbi tapasztalato-
kat, hanem a kockázatokkal kapcsolatos érzelmeket, az általános kockázattűrést (kockázattoleranciát), a szer-
vezetbe vetett általános bizalmat és a nyilvánosság közelségét.¹⁷⁴

Sajtólista, médiaadatbank

A sajtólisták és médiaadatbank összeállításának célja, hogy gyors (azonnali) közvetlen elérhetőséget bizto-
sítson a szervezet szempontjából leghatékonyabbnak tartott kommunikációs csatornát jelentő médiumok
és újságírók felé. Ez azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló kapcsolatokat a szervezet nemcsak nyilvántartja, de
meg is szűri, hogy a kommunikációs prioritások szerint fektessen energiát a kapcsolatok ápolásába. Így ve-
szély esetén már bejáratott csatornákon keresztül fordulhat a közvélemény felé. Funkcionalitásukat tekintve
vannak általános és szakmaterületi címlisták, médiumok szerinti listák, hírügynökségi címlisták és főszerkesz-
tői, rovatvezetői listák. Természetesen szükség lehet nemzetközi és szövivői címlistákra is. A listák közös voná-
sa az egységes szerkezet a könnyű kereshetőség érdekében.¹⁷⁵ Minimális adattartalma általában a következő:

¹⁷¹ László Gábor: *Kockázatértékelés, kockázatmenedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszerzői Egyetem, 2014.

¹⁷² Mvt. 87. § 1/B.

¹⁷³ László (2014): i. m. 4.

¹⁷⁴ Melissa Janoske – Brooke Liu – Ben Sheppard: *Understanding Risk Communication Best Practices: A Guide for Emergency Managers and Communicators*. Report to Human Factors/Behavioral Sciences Division, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security. College Park, MD, START, 2012.

¹⁷⁵ Nyárády–Szeles (2004): i. m. 164.

4. táblázat: Sajtólistaminta

Médium neve	Személy neve	Telefon/e-mail	Levelezési cím	Beosztás	Megjegyzés
24.hu	Minta Zoltán			rovatvezető	
HVG	Példa Gréta			főszerkesztő	
Portfolio.hu	Sablon Ede			fotóriporter	

Forrás: Nyárády–Szeles (2004): i. m. 165. nyomán a szerző szerkesztése

A médiaadatbank egy jóval bővebb adatbázis, amely minden számottevő médium fontos információit tartalmazza a megjelenés gyakoriságától kezdődően az olvasottsági/nézetségi adatokon keresztül a hirdetési tarifáig és a médiumok egy-egy példányáig bezárólag. A médiaadatbankok összeállításával kapcsolatos feladatot egyetemi képzésben célszerű otthoni feladatnak kiadni, de a szakmailag mértékadó médiumok listázására más feladatok keretében is sor kerülhet (például Ramsay-gyakorlat, issue management téma feldolgozása stb.).

Válság esetén (de békeidőben is) olyan szempontok döntenek az egyes médiumok rangsoráról, mint az elérés, a közzététel gyorsasága, a médium meghatározó jellege, befolyása, presztízse, a meglévő kapcsolatok szorossága.¹⁷⁶

A válságkommunikáció másik dokumentációs alapja a sajtókapcsolati űrlap, amely, ha következetesen és pontosan vezetjük, utólag is komoly hasznunkra lehet a válságkommunikáció értékelésében és a jövőre vonatkozó kommunikációs tervek pontosításában. De mit rögzítünk az űrlapon? Elsősorban azt, hogy kik részéről, mikor, milyen megkeresések érkeztek, és azokra milyen válaszokat adtunk.

Az alábbi űrlapot bármely akváriumgyakorlatban vagy szimuláció során használhatjuk arra, hogy a megfigyelők rögzítsék az eseményeket, vagy a válságstáb erre kijelölt tagja dokumentálja a közléseket (Ramsay-gyakorlat, Foxconn, Krokodil Zoo, AXIS stb.).

¹⁷⁶ Anthonissen (2009): i. m.

Sajtókapcsolati űrlap

Időpont: (de./du.)

Hétfő, kedd, szerda, csütörtök, péntek, szombat, vasárnap

Dátum:

Hívó fél:

Megjelenés:

Médiacég:

Megkeresés határideje:

Előnyben részesített megkeresési mód:

Telefonszám/mobilszám:

E-mail-cím:

A feltett kérdések:

.....

.....

.....

Információt adó személy:

Kiadott információ:

.....

.....

Tájékoztatást jóváhagyó személy:.....

.....

Utánkövetés:

.....

.....

15. ábra: Sajtókapcsolati űrlap

Forrás: Anthonissen (2009): i. m. 68. nyomán a szerző szerkesztése

Érintettek a válság során

Coombs felhívja a figyelmünket arra a nem elhanyagolható tényre, hogy bár készítünk előzetes célcsoport-analízist a felkészülési szakaszban, és ennek során minden bizonnyal beazonosítjuk a vállalatvezetésben megszokott olyan célcsoportokat, mint az ügyfelek, tulajdonosok, beszállítók, felügyeleti hatóságok, piaci konkurensek vagy az alkalmazottak stb., bizonyára lesz az érintetteknek egy köre, amelyik nem jelenik meg. Ez pedig az áldozatok csoportja. Azt ugyanis maga a válság konstruálja. A baj bekövetkezésekor válik tényt-szerűvé, hogy kiket érint közvetlenül vagy közvetetten, és kik azok, akikre csapást mér. Áldozatnak tekinthető mindenki, akit az adott válság fizikailag, lelkiileg vagy pénzügyileg sért.¹⁷⁷ Jónagam ezt azzal egészítettem ki, hogy áldozat az is (bár másodlagos szinten), akit az eseményekkel összefüggésben jogaiban korlátoznak.¹⁷⁸ Terrorcselekmények után vagy közegészségügyi veszélyhelyzetben ez könnyen bekövetkezhet, mint ahogyan azt mi is tapasztalhattuk akár a 2015. november 13-ai párizsi merénylet vagy a 2019–2022-es Covid-válság kapcsán. Előbbi esetben a jogaink és a magánszféránk sérült a fokozott biztonsági intézkedések miatt. A legszenzitívebb érintetti csoportunk ők lesznek. Talán morbidnak hat ezt mondani, de addig jó, amíg tudunk velük kommunikálni, mert ha nem, az nagy eséllyel azt jelenti, hogy halálos áldozatokról kell megemlékeznünk és/vagy olyan mértékű a bizalomvesztés, hogy a kapcsolat nem helyreállítható.

A szerteágazó érintett elméletek közül a válság-pr előszeretettel használja Max Clarkson,¹⁷⁹ Ronald Mitchell és szerzőtársai,¹⁸⁰ Robert Philips¹⁸¹ és Michel Capron¹⁸² elméleteit és tipológiáit, illetve ezek valamifajta keverékét. Bárhogyan is, kárunkra nem válik, ha megfogadjuk azt a tanácsot, hogy mérlegeljük az egyes szereplők (közvéleménycsoportok) befolyásoló erejét, sürgető igényeit és legitimitását.¹⁸³ Philips elismeri, hogy vannak úgynevezett normatív érintettek, akik iránt a szervezet közvetlen felelősséggel tartozik (írnyukban pénzügyi, jogi, morális és etikai felelősséggel tartozik, például a munkavállalók, a szerződéses partnerek). Számol ugyanakkor a derivatív érintettekkel, akikkel szemben felelőssége csak áttételes, de számára jelentős hírnévvesztést okozhatnak (például a média). Vannak mellettük továbbá veszélyes vagy szunnyadó érintettek (például a tolvajok, ipari kémek), akikkel szemben semmilyen felelőssége nincs a szervezetnek.

Clarkson az elsődleges és másodlagos érintettek csoportját pedig annak függvényében különítette el, hogy közvetlenül részt vesznek-e a szervezet tranzakcióiban, részvételük nélkül a szervezet fennmaradhat-e. Capron pedig a csendes vagy hiányzó érintettek fogalmával hívta fel a figyelmet a jelen nem lévő (de a hatásokat elszennedő) jövő generációkra.

¹⁷⁷ Coombs (2012): i. m. 151.

¹⁷⁸ Kriskó (2016): i. m.

¹⁷⁹ Clarkson, Max B. E.: A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20. (1995), 1. 92–117.

¹⁸⁰ Ronald Mitchell K. – Bradley R. Agle – Donna J. Wood: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22. (1997), 4. 853–886.

¹⁸¹ Robert Philips: *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco (CA), Berrett-Kohler, 2003.

¹⁸² Michel Capron: *L'Economie Ethique Derivée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*. Paris, United Nation Educational, 2003. Idézi Suzanne Benn – Diane Bolton: *CSR-iránytű – alapfogalmak, kulcskonceptciók*. Budapest, Atlantis Press Kft., 2015.

¹⁸³ Mitchell et al. (1997): i. m.

Monitoring és előrejelzés

A kockázati tényezők csökkenésének három jelentős területe van:

- Az előrejelzés technikai eszközrendszerének korszerűsítése, fejlesztése.
- A válság (katasztrófa) által veszélyeztetett embercsoport kommunikációs és magatartás-kultúrájának olyan irányba történő alakítása, amely a veszteség csökkentését segíti elő.
- Az államhatárokat sem „tisztelő” válságok esetén nemzetközi együttműködési és kölcsönös segítségnyújtási rendszer megszervezése.

Felhasznált irodalom

- Abdeen, Majed: Evaluation of Qualitative and Quantitative Risk Analysis. *ITPedia*, 2021. Online: <https://en.itpedia.nl/2021/03/12/evaluation-of-qualitative-and-quantitative-risk-analysis>,
- Agnes, Melissa: *Crisis Ready: Building an Invincible Brand in an Uncertain World*. Herndon, Mascot Books, 2018.
- Anthonissen, Peter Frans: *Kriziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2009.
- Atkinson, Rita L. – Richard C. Atkinson – Edward E. Smith – Daryl J. Bem – Susan Nolen-Hoeksema: *Pszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 2003.
- Benn, Suzanne – Bolton, Diane: *CSR-iránytű – alapfogalmak, kulcskonceptiók*. Budapest, Atlantis Press Kft., 2015.
- Berta Judit: Érzelmi intelligencia és stresszkezelés. In Bajnok Andrea – Berta Judit – Kajtár Edit – Kriskó Edina – Roberts Éva: *Szervezetfejlesztés*. Budapest, Nemzeti Köszolgálati Egyetem, 2019. 59–71.
- Bertók Lóránd: Újabb szempontok a stressz kórélettanában. *Magyar Tudomány*, 137. (2007), 5. 607–613.
- Boldizsár Ildikó: *Meseterápia*. Budapest, Magvető Kiadó, 2010 (e-book 2020).
- Bóna Adrienn: A krízis lélektana. In Kiss Enikő Csilla – Sz. Makó Hajnalka (szerk.): *Gyász, krízis, trauma és a megküzdés lélektana*. Pécs, Pro Pannonia Kiadó, 2015. 123–138.
- Caplan, Gerald: *An Approach to Community Mental Health*. New York, Grune & Stratton, 1961.
- Capron, Michel: *L'Economie Ethique Derivée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*. Paris, United Nation Educational, 2003.
- Clarkson, Max B. E.: A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20. (1995), 1. 92–117.
- Coombs, Timothy W.: *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. SAGE, 2012.
- Coutu, Diane: Hogyan működik a rugalmasság? A „keljfeljancsik” három sajátossága. In *Rugalmasság*. Budapest, Édesvíz Kiadó, 2018. 9–39.
- Dass-Brailsford, Priscilla: *A Practical Approach to Trauma: Empowering Interventions*. [H. n.], SAGE Publications Inc., 2007.
- De Bruijne, Mark – Michel Van Eeten: Systems that Should Have Failed: Critical Infrastructure Protection in an Institutionally Fragmented Environment. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 15. (2007), 1. Online: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00501.x>
- Ekström, Mats – Göran Eriksson: Press Conferences. In Ruth Wodak – Bernhard Forchtner (szerk.): *The Routledge Handbook of Language and Politics*. London, Routledge, 2017. 342–354.

- Fekete Ferenc – Sándor Imre: *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, BKE-MÜTF, 1997.
- Greenstone, James L.: Crisis Management: Responding Effectively to Traumatic Crises. *International Journal of Psychology & Behavior Analysis*, 5. (2019), Article ID 5:IJPBA-159, 6 pages. Online: <https://doi.org/10.15344/2455-3867/2019/159>
- Greßler, Katrin – Renate Freisler: *Stresszkezelési tréninggyakorlatok*. Miskolc, Z-Press, 2017.
- Holling, Crawford S.: Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*. 4, (1973), 1–23.
- ICOR: The Organizational Resilience Model. [h. n.], *The International Consortium For Organizational Resilience* [é. n.]. Online: www.build-resilience.org/OR-Model.php
- Janoske, Melissa – Brooke Liu – Ben Sheppard: *Understanding Risk Communication Best Practices: A Guide for Emergency Managers and Communicators*. Report to Human Factors/ Behavioral Sciences Division, Science and Technology Directorate, U.S. Department of Homeland Security. College Park, MD: START, 2012. Online: www.start.umd.edu/sites/default/files/publications/local_attachments/UnderstandingRiskCommunicationBestPractices.pdf
- Kajtár Edit: A szöttes aranyzála. A szimbólumokhasználatáról a coachingban. *Diké*, 4. (2020), 1. 77–100. Online: <https://doi.org/10.15170/DIKE.2020.04.01.06>
- Kopans, David: Hogyan értékeljük, kezeljük és fokozzuk rugalmasságunkat? Egy módszeres megközelítés. In *Rugalmasság*. Édesvíz Kiadó, Budapest. 2018. 49–57.
- Kriskó Edina: *Krízis rituális perspektívából – Párizs 2015. november 13. Alkalmazott tudományok III. fóruma*. Budapest, Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE), 2016.
- Kriskó Edina: Rendészet, járványügy és politika kereszttűtjén: Az operatív törzs sajtótájékoztatói. In Konczosné Szombathelyi Márta – Balogh Gábor – Jarjabka Ákos (szerk.): *Kommunikáció – Gazdaság – Kultúra – Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, 2022b. 234–245.
- László Gábor: *Kockázattertelékelés, kockázatmenedzsment*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014. Online: https://lipusz.hu/pedagogia_tanulas/nke_eiv/kockazattertekeles-kockazatmenedzsment.original.pdf
- Mitchell, Ronald K. – Bradley R. Agle – Donna J. Wood: Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22. (1997), 4. 853–886. Online: <https://doi.org/10.2307/259247>
- Nyárády Gáborné – Szeles Péter: *Public Relations I–II*. Budapest, Perfekt, 2004.
- Ónody Sarolta: *Kiegészi tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*. Budapest, Oktatási Hivatal, 2009. június 17. Online: <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/kiegesi-tunetek-burnout>
- Pennock, Saph Fontane – Hugo Alberts: *3 Resilience Exercises for Helping Professionals*. Maastricht, PositivePsychology.com, 2019. Online: <https://positivepsychology.com/3-free-tools-thank-you/>
- Philips, Robert: *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco (CA), Berrett-Kohler, 2003.
- Pursiainen, Christer: *The Crisis Management Cycle*. London and New York, Routledge, 2018.
- Rosenbluh, Edward. S.: *Emotional First Aid*. Louisville, KY, American Academy of Crisis Interveners, 1981.
- Selye János: *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1976. Online: www.magtudin.org/SELYE_JANOS_Stressz_distressz_nelkul.pdf
- Som Zoltán: *Kockázatmenedzsment gyakorlat*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, 2014.

- Szerdahelyi Emőke Adrienn: *Stresszkezelés tréning*. Budapest, Nemzeti Adó- és Vámhivatal Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézet, 2020.
- Szokolszky Ágnes – V. Komlósi Annamária: A „reziliencia-gondolkodás” felemelkedése – ökológiai és pszichológiai megközelítések. *Alkalmazott Pszichológia*, 15. (2015), 1. 11–26. Online: <http://dx.doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.1.7>
- Tátrai Vanda: *Mesejáró térkép. Gyakorlatok és játékok meseországban*. Magánkiadás, Noszvaj, Farkaskő Noszvaji Barlang Művésztelep Egyesület, [é. n.].
- UNISDR: Terminology of Disaster Risk Reduction. *United Nations International Strategy for Disaster Risk Reduction*, Geneva, Switzerland, 2009. Online: www.preventionweb.net/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf
- Völgyi Zoltán: A harctevékenységekhez kapcsolódó stressz pszichológiai aspektusai. *Hadtudományi Szemle*, 11. (2018), 1. 270–286.
- Weick, Karl E.: The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38. (1993), 4. 628–652. Online: <https://doi.org/10.2307/2393339>

A gyakorlatok alapját képező médiabeszámolók

- [45] Farkas György: Öngyilkos lett a Mesterszakács kiesője. *24.hu*, 2013. október 14. <https://24.hu/kulfold/2013/10/14/ongyilkos-lett-a-mesterszakacs-kiesoje/#>
- [46] Ransomware-támadás érte a Norsk Hydro alumíniumgyártó vállalat rendszereit. *ICS Cyber Security blog*, 2019. március 19. <https://icscybersec.blog.hu/2019/03/19/norsk-hydro-ransomware-tamadas>

7. Az aktív krízis szakasz

A tréningen elsősorban a kommunikációval foglalkozunk, de le kell szögezni, hogy csak pr-fogásokkal nem orvosolhatók a válságok, különösen hosszú távon nem, hiszen a cél a szervezettel szembeni (köz)bizalom helyreállítása. Az pedig mindig csak hosszú távon és cselekvő módon „vizsgázzik”. Ismerni kell (fel kell tární) a probléma gyökerét, és a megoldásoknak is onnan kell indulni. A szervezet nem elégedhet meg annyival, hogy a kérdés lekerül a napirendről, és a média nem foglalkozik már az üggyel. Mivel azonban a tények olvasata sokféle lehet, az értelmezés pedig erősen szubjektív, nem állhat meg a kommunikáció a tényközlésnél. A közvélemény ráadásul mintha telhetetlen lenne, önmagában a jó szándék bemutatása sem elég, az érzelmi vonalnak is meg kell jelennie a közlésekben.¹⁸⁴ (Anélkül persze, hogy egy szóvivő mondjuk zokogásban törne ki, vagy egy vállalatbirodalom feje élő adásban omlana össze.) Ugyanakkor kellenek a hitelesítő arcok, a rendszeres közlések, amelyekkel a találgatásoknak és (alaptalan) aggodalmaknak elejét vehetjük. Ezért van az, hogy a vezetőket is tréningezni kell, nem állhat mindig a szóvivő a kamera elé, szakterületi specialistákra lehet szükség, szakmailag kompetens vezetők kiállítására.

Mert miből is áll a válságkezelés vagy krízisválasz (crisis response)? Katasztrófális események esetén a sürgősségi szolgálatok beavatkozása az elsődleges, amely az emberi életet menteni és a lakosságot érő egészségügyi hatásokat csökkenteni igyekszik, illetve helyreállítja a közbiztonságot és az alapvető szükségletek kielégítését szolgáló infrastruktúrát. Ez a fajta válaszadás túlnyomórészt az azonnali és rövid távú szükségletekre összpontosít, és éppen ezért általában „katasztrófaelhárításnak” (disaster-relief) is nevezik. A határ az ilyen típusú beavatkozás (válasz) és az azt követő helyreállítási szakasz (recovery) között egyértelmű. Egyes válaszingtezkedések, mint például az ideiglenes lakhatás biztosítása és a vízellátás helyreállítása gyakorta átnyúlik a helyreállítási (gyógyulási) szakaszba.¹⁸⁵

A következő feladatokban elsősorban a válságstáb működésével, a nehéz helyzetekben alkalmazható retorikai stratégiákkal foglalkozunk részletesebben, amelyek a következők (5. táblázat).

¹⁸⁴ Anthonissen (2009): i. m.

¹⁸⁵ UNISDR (2009): i. m. 24–25.

5. táblázat: Retorikai stratégiák válsághelyzetben

Tagadási stratégiák	
Ellentámadás	A vád és vádló visszatámadása, fenyegetés (erővel, perrel)
Tagadás	A krízis tagadása és okszerű alátámasztása
Bűnbakkeresés	A szervezeten kívüli személy vagy csoport okolása
Az események jelentőségének csökkentése	
Mentegetőzés	A felelősség minimalizálására tett kísérlet, a szándékosság tagadásával
Megokolás, indoklás	Magyarázat adása, az okozó megérdemelt sorsa
Újjáépítési stratégiák	
Kártérítés	Pénz vagy egyéb juttatás felajánlása az áldozatoknak
Bocsánatkérés	Nyilvánosság előtti felelősségvállalás és bocsánatkérés
Támogatást növelő stratégiák	
Emlékeztetés	Korábbi érdemek, eredmények hangsúlyozása
Hízelgés	Az érintettek dicsérete, hízelgés
Áldozatszerep	Annak hangsúlyozása, hogy a hatások elszenvedője a cég, maga is áldozat

Forrás: Sellnow–Seeger (2013): i. m. nyomán a szerző szerkesztése

11. gyakorlat – A kihulló munkaerő (Veszteségkommunikáció)

A következő feladat azt jeleníti meg nagyon plasztikusan, hogy a kezdeti hárítás hogyan fordulhat ellenünk, különösen, ha megszegjük a „számolj a legrosszabb eshetőséggel” szabályt. Egy nemzetközi sajtóvisszhangot kapott ügy önmagában is elemzésre érdemes, különösen, ha a hírértéket befolyásoló számos tényező jelen van, úgymint a résztvevők ismertsége és befolyása, elit nemzetek vagy szervezetek érintettsége, jelentős kár vagy normasértés, a közvélemény észlelései, folytatólágosság stb.

Cél

A retorikai stratégiák tudatosítása és a veszteségkommunikáció elveinek megismerése, közszereplés-gyakorlat kulturális tényezők figyelembevételével.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, válságkommunikáció, interkulturális menedzsment

Résztvevők

Minden résztvevő kiscsoportban, egyfajta „forgó” akváriumhelyzetben

Időigény

50–60 perc

Eszközök

Esetleírás vagy az újságcikkek kronologikus rendben, kártyák a sorshúzáshoz (a retorikai stratégiák megnevezésével)

Forrás

Saját feladat médiafigyelés alapján (az eredeti híryanagy kissé átalakítva, dramatizálva)

Általános leírás

A résztvevők egy távol-keleti, telekommunikációs alkatrészeket gyártó nagyvállalat válságával szembesülnek: a dolgozók öngyilkossági hullámával. A cég tulajdonosának szerepébe helyezkedve kell tájékoztatniuk a közvéleményt. A feladat nehézsége, hogy újabb és újabb információk és történések árnyalják a helyzetet, és a csoportok nem léphetnek ki a számukra kiadott stratégia (tagadás, ellentámadás, az esemény jelentőségének csökkentése, teljes beismerés és bocsánatkérés) keretei közül. Ahogyan a feladat halad csoportról csoportra előre, a tréner újabb információkkal hozza nehezebb és még nehezebb helyzetbe a soron következő nyilatkozót. Végül a csoportos megoldásokat és a való életbeli végkifejletet összevetik.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokra osztja a résztvevőket, és elmondja, hogy egy tajvani iparmágnás szerepébe kell helyezkedniük, majd röviden felolvasa a vonatkozó sajtóanyagot. Ezután sorsolással dől el, hogy melyik csoportnak milyen retorikai stratégiát kell alkalmaznia.	3
2.	A kiscsoportok dolgoznak.	10
3.	A tréner megkéri az első csoport szóvivőjét, hogy a nyilatkozó szerepébe helyezkedve mutassa be a csoport megoldását. A többi csoport tagjai újságírói szerepből kérdeznek.	5
4.	A tréner újabb aktualitásokkal tereli új mederbe a feladatot, a hátralévő csoportok finomíthatnak üzeneteiken.	5
5.	Következik a második kiscsoport szóvivője, az újságírók kérdeznek.	5
6.	A tréner újabb háttér-információkat oszt meg, és időt ad a további két csoportnak közléseik finomhangolására, az újságíróknak újabb és újabb kérdések összegyűjtésére.	5
7.	Következik a harmadik és negyedik kiscsoport sajtótájékoztatója, mint az előzőekben.	10–15
8.	A csoport összegez, a tréner kiemeli a lényegyet, kitér a kulturális kontextusra, a vesztegkommunikáció kihívásaira a digitális média korában.	10–15

Tréneri információk

A tréner maga jelölje ki a sajtótájékoztatók sorrendjét, minden akváriumhelyzet után adjon időt a többi csoportnak, hogy pontosítsanak a közléseiken. Célszerű a tagadási stratégiák valamelyikével kezdeni az akváriumgyakorlatokat, hiszen a résztvevők általában azzal a feltevessel élnek, hogy elég verbalizálni a vádak visszautasítását, és a felmerülő kérdések mindegyikére nemmel válaszolni. „Nem a mi hibánk. Nem a mi felelősségünk. Nem igaz, hogy embertelenek a munkakörülmények” stb. A végére maradjanak a helyreállítás

célzó, újjáépítési stratégiák. Így a résztvevők már az előző nyilatkozók hibáit is figyelembe véve csiszolhatják megoldásaikat és folyamatosan bonthatók ki az őszintétlenség és felelősségelhárítás buktatói.

Ha a tréner nem akarja a véletlenre bízni a nyilatkozó személyek „megizzasztását”, azt, hogy az újságírók szembesítsék őket a közvélemény elvárásaival, készíthet facilitációs kártyákat az újságírószerepbe helyezkedő csoporttagok számára. Ugyanakkor a gyakorlat azt mutatja, hogy ha a közlemények megszövegezésébe nem is minden esetben, de a kérdésfeltevésben eddigre komoly előrelépést mutatnak a résztvevők.

A megbeszélés szempontjai

- Milyennek ítélik az egyes stratégiák sikerességét és hitelességét a közvélemény szempontjait, elvárásait figyelembe véve?
- Az újabb és újabb média hírek a válságkommunikáció mely alapelveit idézték emlékezetetekbe?
- Milyennek ítélik az egyes csoportok megoldásait nemcsak a retorikai stratégiák, de a meghozott intézkedések szempontjából?
- Mennyire illeszkedett a csoport által kapott retorikai stratégia diktálta közlés a személyes értékrendekhez?
- Mi az alapvető különbség aközött, ahogyan európaiként tekintünk az öngyilkosságokra, és ahogyan azt a kínai közvélemény megítéli?
- Mi a szerepe az individualista és kollektivisták kulturális dimenzióinak, amikor munkahelyi balesetokról vagy öngyilkosságokról beszélünk?
- A konkrét esetben mit jelent a kommunikációra nézve, hogy multinacionális vállalatok számára gyártó üzemet érint a válság?

Esetleírás/Forráskönyv

(első híryanag)

• A tizedik Foxconn-dolgozó lett öngyilkos [47]

• Május 26-án levetette magát a Foxconn sencseni üzemének egyik épületéről egy 19 éves fiatal ember.
• Az elsődleges rendőrségi vizsgálatok szerint egyértelműen öngyilkosság történt. A Kína északnyugati
• részén található Kanszu tartományból származó férfi a tizedik a sorban, aki önkézzével vetett véget életének a cégnél. Többen látták, ahogyan a mélybe veti magát. Terry Gou tajvani milliárdos cégvezető
• a helyszínre utazott, hogy ott válaszoljon a közvélemény vádjaira a gyárban tapasztalható embertelen
• munkakörülményekkel kapcsolatban, és megnyissa a gyár kapuit az újságírók előtt. Az eseményre mint-
• egy 300 újságíró volt hivatalos.

(Háttér-információ a csoportoknak egységesen)

• Gou Tajvan 3. leggazdagabb embere. A Foxconn összesen mintegy 820 ezer embert foglalkoztat
• elektronikai készülékgyártó, beszállítója olyan nagy cégeknek, mint az Apple, a Nintendo, a Dell, a Hew-
• lett-Packard, az Intel vagy a Microsoft. Sencseni üzemében összesen 420 ezer embert foglalkoztatnak.
• Egy 21 éves fiatal ember a munkakörülményekről úgy nyilatkozott a sajtónak, hogy heti hat napon
• 12 órás műszakban dolgoznak, és munka közben még csak nem is beszélhet a kollégáival.

Itt következik az első tájékoztató (a tagadás stratégiáját kapó csoport).

Működjön bármennyire is jól a választott retorikai stratégia, a tréner elmondja, mi is volt a cégvezető első nyilatkozata, s kéri, hogy a csoportok ennek tükrében gondolják és tervezzék újra megnyilatkozásaikat.

(második híryanag)

Vezetői vizit után újabb öngyilkosság a Foxconnnál [48]

Ahogy Terry Gou a helyszínre érkezett és kamerák elé állt, hogy bizonyítsa a cég ártatlanságát, mintegy pontot téve az i-re, újabb öngyilkosság történt. Ezúttal egy nő ugrott le a sencseni gyár munkásszállójának tetejéről. Gou nyilatkozatában tagadta, hogy a munkakörülmények közrejátszottak volna a halálesetek bekövetkezésében, és úgy érvelt, hogy

„Ha egy társadalomban nő a bruttó hazai termelés, akkor általánosságban emelkedik az öngyilkosságok aránya is. Beszéltem pszichológusokkal, akik biztosítottak arról, hogy az öngyilkossági arányunk jóval alatta van az országos átlagnak.”

Következik a második sajtótájékoztató (még mindig a tagadás, háritás valamely retorikai stratégiájával)

(harmadik híryanag)

Az Apple-vezér aggasztónak nevezte az öngyilkosságokat [49]

A 11. haláleset után aggasztónak nevezte a Foxconnnál történt öngyilkosságokat az Apple vezérigazgatója, aki egy szakmai konferencián szólalt meg először az ügy kapcsán. Úgy fogalmazott, ez egy nehéz ügy, amit megpróbálnak megérteni, mielőtt okoskodnának. Hozzátette, hogy a kínai gyár nem egy „izzasztóműhely”. A Guardian felvetette, hogy a Foxconn-nál történt halálesetek árnyékot vethetnek az iPad sikereire is. Ha ez nem volna elegendő, a *South China Morning Post* közzétette azt a kötelezettségvállalási nyilatkozatot, amelyben a Foxconn új belépőinek ígéretet kell tenniük arra, hogy nem ölik meg magukat, vagy ha mégis, akkor a családjuk nem kaphat kárpótlást. [50]

Közben az egyik elhunyt hozzátartozója nyilatkozott a *Libération* nevű francia lapnak, és elmondta, hogy a fivére, aki januárban hunyt el, arról panaszkodott, hogy nem bírja a munkakörülményeket. Decemberben 120 órát túlórázott, noha a Foxconn alkalmazottai hivatalosan nem dolgozhatnak többet heti hatvan óránál. Ráadásul a férfinak az utolsó két hétben a vécét kellett takarítania. A fotókon, amelyeket a fiú nővére a hullaházban készített és a sajtóban bemutatott, látszik, hogy a férfi koponyasérüléseket szenvedett, és egész testét zúzódások borították. A rendőrség szerint a fiú az erkélyről esett ki, apja azonban meg van róla győződve, hogy fia nem lehetett öngyilkos, ezért kártérítést kért a cégtől. A fiú anyja szerint mindenki arra figyelmezteti őket, hogy örültség lenne jogi úton megtámadni a Foxconnt, ügyüket eddig egy ügyvéd sem vállalta.

Következik a harmadik sajtótájékoztató (valamelyik újjáépítési vagy támogatást növelő stratégiával).

(negyedik híryanag)

Kompenzáció és megelőzés

Terry Gou elnézést kért, és elmondta, hogy a jövőben nem alkalmazza a korábban kifogásolt kötelezettségvállalási nyilatkozatot, és számos megelőző intézkedést tesznek. A társaság a múlt héten 30, ezen a héten pedig 70 százalékos fizetésemelést jelentett be. Előbbi emelést már minden munkatárs megkapta, utóbbit pedig akkor vezetik be, miután elvégeztek egy három hónapos teljesítményértékelési felülvizsgálatot. A 70 százalékos emelés elvi lehetőség, a dolgozók jó teljesítményük esetén érhetik el azt, hogy akár havi 2000 jüant (70 ezer forint) keressenek, ami kétszerese annak, amennyit az öngyilkosságok előtt kaptak.

Következik a negyedik sajtótájékoztató (újjaépítési vagy támogatást növelő stratégiával).

(záró híryanag)

A cég úgy döntött, hogy az általános hangulatjavítás céljából megvalósított fizetésemelésen túl olyan kórházat hoz létre, ahol szakemberek foglalkoznak a dolgozókkal. Mintegy másfél millió négyzetméteren, a szállók és gyárépületek körül pedig hálókat fognak kifeszíteni, hogy ezzel is akadályozzák az öngyilkossági kísérleteket. Gou megjegyezte: tudja, hogy ez bolond ötletnek hangzik, de ha életet menthet, akkor megéri.

A vállalatvezetés négyezer csoportba osztotta alkalmazottait, csoportonként ötvenes létszámmal, hogy elősegítse közöttük a kommunikációt. A mintegy száz hivatásos szakember mellett önkéntes lelki gondozókat is válogattak, akiknek számát egy hónapon belül ezerre szeretnék növelni. Év végén 18 öngyilkossági kísérletből 14 halállal végződött. A rá következő években már nem volt hasonló mértékű – média-nyilvánosságot kapott – öngyilkossági hullám. Másfél évvel később ugyan a fizetésemelések elutasítása miatt ismét címlapokon szerepelt a Foxconn, akkor tömeges öngyilkossággal fenyegetőztek a gyár dolgozói. (Abban az esetben is megállapodás született végül.)

A feladat online lebonyolításakor a legfőbb kihívás a csoportszobák dinamikus nyitása és zárása, a résztvevők termékhez rendelése, majd a visszaváltás a közös plenáris szintérbe. Itt is érvényes, hogy elsősorban a nyilatkozó személynek és az aktuális kérdezőnek van bekapcsolva a kamerája. A tréner az újabb fordulatot hozó információkat ne küldje ki írásban, mindig csak olvassa fel, egyszer! Ebben a feladatban kérjük meg a résztvevőket, hogy ne használjanak külső forrásokat, lehetőleg erre időt se hagyjunk nekik.

12. gyakorlat – Végzetes kirándulás

A példatárban (a valósághoz képest) talán a legnagyobb átalakításon átesett történet, amelyet egy ausztriai megtörtént baleset ihletett 2013-ban. [51]

Cél

A gyakorlat célja a válságstáb működésére vonatkozó szabályok tudatosítása, az ostromérzet megtapasztalása, valamint a negatív érzelmek kezelése. A korábbiakhoz hasonlóan a feladat szintén alkalmas a retorikai stratégiák tudatosítására, a nyilatkozatadás gyakorlására.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, válságkommunikáció, krízisintervenció

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban, stábtagnaként, megfigyelőként vagy újságíróként akváriumhelyzetben

Időigény

60–90 perc

Eszközök

Esetleírás, szituációs kártyák

Forrás

Saját kidolgozású feladat médiafigyelés alapján

Általános leírás

A résztvevők megkapják az esetleírást és néhány percet, hogy végiggondolják, melyik oldalon kívánnak részt venni a feladatban: stábtagnak, újságírónak vagy megfigyelőnek. Ezután a stáb összeül, és megvitatja a helyzetet, szép lassan kibontakozik a többretegű konfliktusháló, amely terheli a munkafolyamatot, hátráltatja a hatékony megoldáskeresést. A stáb döntést hoz, nyilatkozatot készít elő, sajtószereplés következik, majd feldolgozó kör.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner elmondja, hogy a feladatban egy tantestület szerepébe helyezkedik a csoport, és lebonyolít egy válságtanácskozást. A résztvevők választanak a lehetséges szerepek közül. A tréner kiosztja a szereplapokat és az esetleírást.	1-2
2.	A stáb ülést tart.	25
3.	Az este nyolc órai sajtótájékoztató szimulációja következik.	15
4.	A tanulságokat összegezve a stáb ismét összeül, készül a másnap reggeli televíziós szereplésre.	10
5.	A reggeli televíziós interjú következik.	5
6.	A csoport plenáris megbeszélés keretében összegez.	20

Tréneri információk

Az a tréner, aki nem akar újabb emberi veszteséggel kapcsolatos kommunikációs folyamatot bevinni a csoportba, kiömlések, szennyezések, belső szabotázsok vagy hivatalai korrupció eseteirésaival is felcserélheti a szituációt.

A megbeszélés szempontjai

- A csoport hogyan értékeli a különböző szereplők jelenlétét? (Reflektál-e egyáltalán a stáb összetételére?)
- Milyen szempontok mentén zajlik a megbeszélés?
- Milyen értékek fejeződnek ki a stábülés során?
- Milyen konkrét intézkedést hoz a csoport?
- Milyen célcsoportok kommunikációs szükségleteit nevesíti a csoport az ülés során, melyek irányában jut el az üzenet/közlés kidolgozásáig?
- Hogyan jelennek meg a függelmi viszonyok a megvitatás, az érvelés és a döntés során?
- Kit választ nyilatkozattevőnek a stáb, és ennek mik az előnyei és a hátrányai?
- Mennyire körültekintően listázták a felmerülő és az újságírók részéről várható kérdéseket, mennyire precízen kidolgoztak a válaszok?
- Hogyan használja a csoport a már ismert eszközöket, amelyekkel átláthatóbbá, strukturáltabbá tehetné a válságkezelési és kommunikációs folyamatot? (Ki a moderátor, jegyzőkönyvvezető, mi kerül a kommunikációs formanyomtatványokra, az átmeneti nyilatkozatba? stb.)

Az akváriumhelyzet megvalósítása érdekében mindig a stáb van a középpontban, a stábtagek kamerái végig be vannak kapcsolva. Kínáljuk fel a lehetőséget, hogy a stáb is rögzítse előrehaladását jegyzetként vagy Jamboardon stb. Az újságírók és a megfigyelők számára (akik végig a kulisszák mögé látnak) szintén biztosíthatunk jegyzetfelületet, ahol észrevételeiket rögzíthetik, és a végén kronologikus vagy más rendben közösen átbeszélhetik a csoporttal, konkrét visszajelzéseket adhatnak.

Esetleírás

(kiosztandó handout)

- Önök a XXV. kerületi Eötvös Gimnázium dolgozói. Egy szomorú eset kapcsán ülnek össze az intézmény
- első válságtanácskozására. Most kapták az értesítést, hogy az Ausztriában kiránduló 11. c osztály egyik
- tanulóját halálos baleset érte az évente megrendezett kalandtúrán. Az iskolaigazgatót a kísérő tanár,
- Pintér hívta fel egy alsó-ausztriai rendőrörsről. Pintér rutinos, jó fizikumú, a tanulók körében népszerű
- oktató. Most megtört hangon számolt be róla, hogy a kihallgatás szünetében telefonál. A hatóságok
- nagyon korrektek, körültekintőek, már eljárást is indítottak az ügy kivizsgálása érdekében, így az osztály
- várhatóan egy nappal tovább kénytelen Schwarzauban időzni.
- A 35 fős osztály tagjai is rutinos túrázónak számítanak, hiszen sporttagozatos osztályról beszélünk,
- amelyik több korosztályos hazai túrelőttúra, terepfutó- és sziklamászóverseny győzteseit adta az elmúlt
- években. A koponyasérülés következtében elhunyt fiatal a 17 éves Benedek Dániel, akit mindenki csak
- Bendének hívott. Osztálytársnője, Molnárka Zsanett többszörös csonttöréssel szintén kórházba került.
-

A többiek mind épségben vannak. A két fiatal kéz a kézben zuhant a mélybe, amikor a csoport letért a kijelölt túraútvonalról.

A kirándulás utolsó napján heves esőzések voltak Ausztria-szerte, a csoportot éppen egy hegytetőn érte a zivatar, ezért rövidebb utat kerestek, hogy mihamarabb célba érjen az átázott-átfázott csoport. Bende és barátnője a csoport közepén haladtak. Az előttük lévők már percekkel korábban átgázoltak a vízmó-sáson, ahol a két fiatal egyensúlyát veszítve a vízbe zuhant. Pintér és a csoport másik fele pedig csak percekkel később ért a gázlóhoz. Addigra két társuk már segített Bendének és Zsanettnak kikecmeregni a vízből. Bende sérülései nem tűntek komolynak, apró karcolás és egy jókora púp éktelenkedett a homlokán. Zsanett azonban komoly fájdalomról számolt be. A térdét és a bal karját fájlalta, nyílt csuklótörése volt, amely erősen vérzett.

Pintér a helyszínre érve azonnal elsősegélyben részesítette a lányt. Lábát sínbe tették, karját felkötötték, a vérzést nyomókötéssel csillapították. Az osztály így folytatta útját, mígnem helyiekkel találkozva segítséget kértek, s a sérültekért mentő érkezett. Mire a fiatalok a neunkircheni kórházba kerültek, Bende eszméletlen állapotban volt, életmentő műtétet hajtottak végre rajta, de közben a szíve leállt, és már nem tudták újraindítani. Zsanett sérüléseit ellátták, az éjszaka folyamán két műtéten esett át. Állapota stabil. Az osztály zaklatott.

Szereplapok

1. Gazdasági igazgató

Döbbenettel hallgatja a történeteket, s már előre fél a szemrehányásoktól. Nemrégiben ugyanis néhány iskolai baleset kapcsán ön beszélte le a szülőket arról, hogy jelentsék a biztosítási káreseményt, hogy ne rontsák az iskola baleseti statisztikáját, s ezzel a jó megítélését. Tart attól, hogy ezek a fél évvel korábbi ügyek most napvilágra kerülnek. (Akkor egyik tanulójuk legurult a lépcsőn, mert a takarítónő elől hagyta a takarítóeszközöket, egy másik pedig szekrényugrásnál a karját törte.)

Ráadásul ön volt az, aki az elsőévesek tájékoztatójából kivette a 13–18 éves korosztály ingyenes baleset-biztosításáról szóló sorokat. Az iskola egyébként jó pénzügyi helyzetben van, Eötvös-alapítványának köszönhetően nem jelent gondot, ha most pluszkiadások merülnek fel, a lényeg a jó kommunikáció. Ön az igazgató személyes jóbarátja.

2. Iskolaigazgató

Ön az igazgató. 14 éve vezeti az intézményt, él-hal a diákjaiért. Tűzbe tenné a kezét a tanáraiért. Pintért különösen kedveli, hiszen mindig önként jelentkezik a családoso-k által nem kedvelt többnapos iskolai programok megszervezésére, túravezetésre, versenyek rendezésére. Tudja azonban, hogy Pintér mosta-nában kicsit lazábban veszi a dolgokat, mintha magánéleti problémái miatt szétszórt, felületes, olykor figyelmetlen volna. S mintha egyik tanulójuk iránt a megengedettnél nagyobb érdeklődést mutatna... (Bizonyítékai vagy konkrét információi persze nincsenek, csak az a fránya megérzés!)

Elsődlegesnek tartja az iskola jó hírnevének és személyes tekintélyének megőrzését, a szülők megnyugtatását. A sajtótól fél. Nem szeret, és ezért nem szokott reflektorfényben állni. Még a kerületi tv megke-re-séseit is mindig másra hárítja.

3. Iskolatitkár

22 éve tölti be pozícióját. Mindenkit ismer, mindenkivel jó kapcsolatot ápol. Pintérről azonban úgy gondolja, ideje, hogy eltávolítsák a testületből. Úgy gondolja, Pintér túl liberális, túl sokat enged meg magának és a tanulóknak is. Miatta lazul a fegyelem, bár tény, hogy a fiatalok körében igen népszerű. Személy szerint irtózik az alkoholistáktól, s az a mendemonda kering, hogy Pintér az utóbbi időben iszik, sokat. Olykor munkaidőben is. Olykor tanulókkal is.

A kirándulással kapcsolatban még hetekkel korábban jelezte, hogy nincs minden tanulónak utasbiztosítása, s az alanyi jogon járó biztosítás nem fedezi a külföldi kirándulás során bekövetkező káreseményeket. Volt egy vitája Pintérrel arról, hogy ha a kék jelzés helyett a piros túraútvonalon vezet a csoportot, akkor a kirándulás nem városnézésnek, turisztikai kirándulásnak, hanem (extrém) sporttevékenységnek minősül. Most emiatt fáj igazán a feje. Mi lesz ebből? Ha a fenntartó kérdezi önt, kiborítja a bilit, nem tartja senki helyett a hátát.

4. Pintér, a kísérőtanár

Telefonon tartja a kapcsolatot a kollégáival, folyamatosan tájékoztatja őket a hatósági eljárás menetéről, az osztályról, a hazaútról. Bűnösnek érzi magát, mert a baleset napján ivott egy-két pálinkát, s nemigen vezette a csoportot, az osztály vezette őt. Túl könnyen engedett az osztály kérésének, hogy a rövidebb útvonalat válasszák. Sokadik éve túrázik, de még nem fordult elő felszíni horzsolásnál, izomhúzódásnál komolyabb baleset a csoportjaiban.

Az osztrák rendőröknek elmondta, tehát nincs értelme titkolni az otthoniak előtt sem, hogy tudomása van róla, hogy a csoport néhány tagja előző nap füvezett, s egy apróbb verekedés is tarkította az éjszakai búcsúbuli eseményeit. Bende összeszólalkozott egy sráccal a lányok miatt. Nem volt komoly az atrocitás, de a baleset minden apróságot más megvilágításba helyez. Persze tudvalevő, hogy az osztrák túraútvonalak nem (sem) rendelkeznek elegendő (és biztonságos) jelzésekkel. Akkor is megeshetett volna a baj, ha józan, ha nem térnek le az útról.

5. Bélai, a szülői munkaközösség elnöke

A megbeszélésen képviselheti a szülők érdekeit, közvetítheti a szülők álláspontját, követeléseit, kérhet tájékoztatást, de nem vesz részt a döntéshozatalban. A stáb kérheti a távozását, hogy zárt ülést, stáb-megbeszélést tartson.

A Benedek család bizalmasa, jól tudja, hogy az idősebb Benedeknek magas szintű politikai kapcsolatai vannak, s évek óta komoly összegekkel támogatja az Eötvös-alapítványt. Mindenáron felelőst akar. Tartathatlan szerinte, hogy a gyerekek veszélynek voltak kitéve, s hogy Pintér egyedül vitte az osztályt, nem tartott a csoporttal az osztályfőnök. Követeli a legapróbb részletekig menő vizsgálatot és a legszigorúbb felelősségre vonást.

6. Tankerület/KLIK szóvivője

Folyamatosan kapcsolatot tart a fenntartóval (a KLIK-kel és a szakminiszterrel). A fenntartó nem akar botrányt. Zárt ajtók mögött kívánja rendezni az „incidenst”. Azt az utasítást kapja, hogy óvni kell az intézmény hírnevét, az oktatásba vetett bizalmon nem eshet csorba.

7. Az ESTE tudósítója

A közszolgálati csatorna élő bejelentkezésre készül a gimnázium elől a tanulók hazaérkezésekor. Egy ideje már a helyszínen van, vágóképeket vesznek fel az operatőrrel, szülőkkel készítenek interjúkat. A busz érkezését este fél hat körülre várják. Úgy tudja, hogy az iskola vezetése sajtótájékoztatót tart este nyolckor.

8. Műsorvezető – MOKKA

Vendégül hívta a XXV. kerületi Eötvös Gimnázium igazgatóját, hogy a nézők első kézből kapjanak információt a tanulókat ért szerencsétlenségről, amelyről előző este minden mértékadó hírcsatorna beszámolt. Őszinte kíváncsisággal és részvétellel tekint a beszélgetés elé, amelynek célja, hogy választ találjon kényes kérdésekre is. Különösen fontosnak tartja, hogy a középiskolák felvételi roadshow-jának időszakában tárgyszerű műsorblokkot szenteljenek a témának. Be akarja mutatni, mi történik most az iskolában, hogyan megy az élet tovább...

9. Iskolapszichológus

Ezernyi tennivalója van. Tudja, hogy eljött az ön ideje, ki kell vennie a részét a válság kezeléséből. A gyerekek az elsők!

A gyakorlat elméleti háttere

A krízishelyzetben elinduló bizalomvesztést és támadásokat mindenki személyes sértésnek veszi. A stáb tagjai gyakorta egyénként és nem felelős testületként viselkednek, szem előtt tévesztik a jó dolgokat, negatív impulzusokra negatív érzelmekkel reagálnak. Részben ennek köszönhető, hogy majdnem mindig úrrá lesz a személyeskedés, felszínre kerülnek régi sérelmek, és felelegetik a korábbi hibákat, mindenki védekezik, ami nem szül jó kommunikációt. A negatív spirálban elvesznek alternatív és józan szempontok, ami csökkenti a kompromisszumos vagy konszenzusos megoldás megtalálásának esélyét. Ezért is jó, ha a tréner ösztönzi a csoportot, hogy legyen jegyzőkönyvvezető, időfelelős, használják a dokumentációs segédleteket és űrlapokat.

13. gyakorlat – Pedig csak egy pendrive volt...

A következő feladatban a résztvevők azzal a kihívással szembesülnek, hogy milyen nehéz olyan célcsoport számára megfogalmazni üzeneteiket, amelynek felkészültsége és szakmai háttere jelentősen eltér a sajátjától, vagy amelyek igen heterogének. A kommunikáció evidenciabázisának alul- és túlbecsülése is komoly problémákat okozhat. A stílusnak pedig igazodni kell nemcsak a közlési szituációhoz és a beszélgetőpartner(ek) sajátosságaihoz, hanem a közvetlen beszélgetőpartnerek által képviselt valódi (fizikailag távol lévő) célközönség igényeihez.

Cél

A retorikai stratégiák tudatosítása, kontextus és célcsoport-specifikus üzenetek megfogalmazása, a szakértő kommunikátori kihívások megvitatása.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, válságkommunikáció, elektronikus információbiztonság

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban nyilatkozóként, nyilatkozatra felkészítőként vagy megfigyelőként, egyfajta „forgó” akváriumhelyzetben

Időigény

40–45 perc

Eszközök

Esetleírás, szituációs kártyák

Forrás

Saját feladat médiafigyelés alapján

Általános leírás

A résztvevőknek egy-egy megnyilatkozásra kell felkészülniük, különböző célcsoportokra kell szabniuk üzeneteiket. Egy elvesztett pendrive kapcsán kell az információbiztonság fontosságáról beszélniük: óvodásoknak, egy reggeli televízió-műsor nézőinek, egy biztonságpolitikai tévéműsor vitájában, új belépőknek tartott szervezeti tréningen.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokra osztja a résztvevőket, ismerteti a helyzetet, és ad néhány percet, hogy a csoportok az erre kijelölt tagot felkészítsék a rá váró közlési helyzetre. A csoportok megfogalmazzák a kulcsüzeneteket.	5–10
2.	A tréner önként jelentkezőket kér az újságíró, közönség stb. szerepekre, ha kell, maga is kérdezővé lép elő. A csoportok eljátsszák a helyzeteket.	20
3.	A csoporttagok reflektálnak a kommunikációs teljesítményre, a szerepkihívásokra.	15

Tréneri információk

A közlési szituációk szabadon, célcsoport szerint módosíthatók. Lehet szó rádióinterjúról, egy tematikus podcastról, szakmai konferencián felszólalásról, pedagógusok továbbképzéséről, tudatos szülők fórumáról stb.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen kapcsolódási pontot találtak a célcsoporttal?
- Mennyire sikerült a közlést a célcsoportra és a helyzetre szabni információtartalmát és hangvételét tekintve?
- Világosak voltak-e az üzenetek?
- Hogyan reagált a nyilatkozó a váratlan kérdésekre?
- Milyen volt a nyilatkozóról kialakuló összbemutató?

A feladat online lebonyolításakor a tréner adja és veszi a szót, ezért állapodjon meg előre a csoporttal, hogy mi a felszólítás/felszólalás menete. Jelezze előre, hogy ha elakad valamelyik közlési helyzet, bárkit kérhet a csoportból, hogy lépjen a nyilatkozó szerepébe. Mindegyik szituáció során adva van a lehetőség, hogy a tréner vagy más résztvevő beavatkozzon, és ezzel új irányt adjon a nyilatkozatnak egy nem várt újabb információval. Például felbukkan egy néző, aki betelefonál a műsorba, és kérdése van.

Esetleírás

- Egy bizalmas információkkal teli, elvesztett pendrive-ot talált Nyugat-Londonban egy pontosan meg
- nem nevezett magánszemély, amelyet a *Sunday Mirror*nak adott át; a lap pedig értesítette mind az ügy-
- ben érintett Heathrow repülőtérrel, mind pedig a hatóságokat. Az adathordozó összesen 76 könyvtárban
- olyan titkos adatokat tartalmazott a reptérrel kapcsolatban, mint például az angol királynő biztonsági út-
- vonala és az azzal kapcsolatos intézkedések; a lezárt biztonsági területekre történő belépéshez szükséges
- azonosítók, vagy az öngyilkos merénylők elleni őrzőjáratok időrendje. A pendrive emellett számos magán-
- személy nevét, születési adatait, útlevélszámát, fényképét és egyéb személyes adatait tartalmazta. [52]

Háttér a trénernek:

Az incidens még a GDPR-irányelvek kötelező alkalmazását megelőzően történt, de az adatvédelmi törvény már akkor is védelemben részesített a személyes adatokat, és bírság kiszabását írta elő visszaélések esetére. A hatóság a vizsgálat során nem a személyes adatok bizalmas jellegét tartotta elsődlegesnek, hanem azt, hogy azok az egyes személyekre nézve mekkora kockázatot jelentettek. Nagy súllyal esett latba, hogy a cég mit tett vagy nem tett, hogy a jövőben a hasonló incidenseket kiküszöbölje.

Az ICO (Information Commissioner's Office) külön kiemelte határozatában, hogy a társaság az alkalmazásában levő 6,5 ezer munkavállalónak mindössze 2 százalékát részesítette adatvédelmi oktatásban, és ez valószínűleg nagymértékben hozzájárult az incidenshez. A hatóság ugyanakkor nyomatékosan leszögezte, hogy a cég a bírsággal nem „válthatja meg” a hiányzó oktatást, hanem kénytelen azt haladéktalanul pótolni.

A hatóság további súlyos mulasztásként mutatott rá arra, hogy az érintett adathordozón semmiféle titkosítást nem alkalmaztak, és a bizalmas adatokat tartalmazó adathordozót nem megfelelően tárolták. A titkosítás a hatóság szerint olyan alapvető követelmény, amelyet bármely incidens esetében mint első és elengedhetetlen védelmi intézkedést kérnek számon az adatkezelőkön.

Szakmai körökben már akkor is nagy vitát váltott ki, hogy a megoldás az lenne, ha betiltanák a pendrive-ok használatát, és kizárólag felhőalapú tárolásra térnének át a cégek. A másik út pedig az lenne, ha kötelezően előírnák az USB stickek titkosítását, beruháznának ennek infrastrukturális feltételeibe, és olyan rendszert építenének ki a vállalatok, amelyben minden meghajtó nyomon követhető, szükség esetén távolról visszaállítható és törölhető. [53]

További variációk

Lehet minden csoport számára egészen más szakmaspecifikus vagy laikus helyzetleírást adni:

- A Lego munkatársaként hivatalos vagy egy reggeli televíziós beszélgetős műsorba. A most megjelenő
- limitált szériás retró kollekciók, a Lion Knights' Castle és a Galaxy Explorer hazai árusításának megkezdése
- kapcsán hívtak meg a műsorba. Sajnos azonban az adás előtt jut tudomásodra, hogy a cég egyik

• gyermekjátéka miatt órákkal ezelőtt kórházba került egy hároméves kislány, aki égési sérüléseket szenvedett a Power Functions IR Speed Remote Control távirányító használatakor. [54] Számítasz rá, hogy ezzel kapcsolatban is feltesznek neked kérdéseket.

• A szekszárdi Balassa János Kórház igazgató főorvosa vagy. Eredetileg azért hívtak meg a *Mentes vagy nem mentes* című rádióműsorba, hogy a kórház legújabb eszközbeszerzéséről és az új diagnosztikai centrum megnyitásáról számolj be. Csakhogy előző nap délben, éppen a központ megnyitása miatti átépítések és felújítási munkák finisében, egy férfinolttestet találtak a kórház padlásán az építő cég munkatársai. A hírt a Tolna Megyei Rendőr-főkapitányság szóvivője megerősítette. [55]

• A Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága Kommunikációs Főosztályának vezetője vagy. A Pál-halmi Büntetés-végrehajtási Intézet és a Márianosztrai Fegyház és Börtön két munkatársa ma délelőtt (hétfőn) szolgálati ebek kiképzése közben elmerült a Kis-Duna-ágban. Az ok egyelőre nem ismert. A büntetés-végrehajtási szervezet, a rendőrség és a katasztrófavédelem munkatársai jelenleg is nagy erővel keresik őket. A kutyákat épségben megtalálták. [56]

A bocsánatkérés

Mindig nagy vitát vált ki a csoportokban, hogy mikor kell vagy nem kell bocsánatot kérni. Számos jogi aggályt is felvet, hiszen az sokak számára felér egy beismerő vallomással, amitől minden jogtanácsos óva inti ügyfelét, pláne hogy a nyilvánosság előtt tegye. Itt alapvető ütközés áll fenn a public relations és a jog célrendszere között. Az előbbi a bizalom építése érdekében empátiát szeretne mutatni, a jog pedig a felelősséget azonnal kizárni. Böhm Kornél részletesen szól a bocsánatkérés kulturális hátteréről (zsidó-keresztény kultúrkörben a megbűnhődés és jóvátétel definitív elemeiről például) és a nem igazi bocsánatkérésekről (tranzakcionális és házastársi bocsánatkérés). Számunkra az álbocsánatkérések retorikai fogásai érdemelnek szót. Az álbocsánatkérés ugyanis csupán kerületesi a bűnbocsánatot, különféle nyelvi leleményekkel kibújik alóla:¹⁸⁶

„Ha valaki bántónak találta volna...”

„Bőven van okunk a megbánásra...”

„Ideje bocsánatot kérni...”

„Sokan érezhetik úgy...”

Felhasznált irodalom

Anthonissen, Peter Frans: *Kríziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2009.

Böhm Kornél: *Sem megerősíteni, sem cáfolni...* Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2018.

UNISDR: Terminology of Disaster Risk Reduction. *United Nations International Strategy for Disaster Risk Reduction*, Geneva, Switzerland, 2009. Online: www.preventionweb.net/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf

¹⁸⁶ Böhm (2018): i. m.

A gyakorlatok alapját képező médiabeszámolók

- [47] Berta Sándor: A tizedik Foxconn-dolgozó lett öngyilkos. *Sg.hu*, 2010. május 28. <https://sg.hu/cikkek/it-tech/74700/a-tizedik-foxconn-dolgozo-lett-ongyilkos> (minimálisan átalakítva)
- [48] Vezetői vizit után újabb öngyilkosság a Foxconnál. *Origo, MTI*, 2010. május 27. www.origo.hu/techbazis/20100527-vezetoi-vizit-utan-ujabb-ongyilkossag-a-foxconnal.html (minimálisan átalakítva)
- [49] „Megindul az utánzás” – a Foxconn-öngyilkosságok háttere. *Origo*, 2010. június 8. www.origo.hu/nagyvilag/20100604-foxconnongyilkossagok-kina-apple-steve-jobs.html (kiemelések a híryanagból)
- [50] A korábbi híryanag vége: Berta Sándor: A tizedik Foxconn-dolgozó lett öngyilkos. *Sg.hu*, 2010. május 28. <https://sg.hu/cikkek/it-tech/74700/a-tizedik-foxconn-dolgozo-lett-ongyilkos>
- [51] Marianna: Végzetes osztálykirándulás Ausztriában. *Hír.ma*, 2013. április 1. <https://hir.ma/baleset/vegzetes-osztalykirandulas-ausztriaban/70157>
- [52] Elhagyott pendrive miatt kapott bírságot a Heathrow reptér. *HWSW*, 2018. november 6. www.hwsz.hu/hirek/59588/gdpr-birsag-heathrow-repter-pendrive-ico.html
- [53] John E. Dunn: London Heathrow Airport’s security laid bare by one lost USB stick. *Naked Security – Sophos*, 2017. október 31. <https://nakedsecurity.sophos.com/2017/10/31/london-heathrow-airports-security-laid-bare-by-one-lost-usb-stick/>
- [54] A termék és a túlmelegedési probléma valós, az incidens nem. 2009: Power Functions IR Speed Remote. *Lego.com*, 2009. www.lego.com/hu-hu/service/product-recalls/
- [55] Holttestet találtak a megyei kórház padlásán. *TEOL (Tolna megyei hírportál)*, 2011. szeptember 17. www.teol.hu/kek-hirek-bulvar/2011/09/holttestet-talaltak-a-megyei-korhaz-padlasan
- [56] Kolontár Krisztián: Eltűnt a Kis-Dunában a büntetés-végrehajtás két munkatársa. *24.hu*, 2022. július 4. <https://24.hu/belfold/2022/07/04/eltunt-a-kis-dunaban-a-buntetes-vegrehajtás-két-munkatársa/>

Vákát

8. A posztkrízis szakasz

Ebben a fejezetben az aktív válságszakaszt követő időszak teendőit tekintjük át a helyreállítás és szervezeti tanulás szempontjából. A krízisirodalomban jelenleg vita övezi a kérdést, hogy a tanulás a válságkezelés önálló szakasza-e vagy olyan immanens része, amelyet átfogó koncepcióként kell tárgyalni. Tény, hogy irodalma egyre bővül, ahogyan a válság-döntéshozatal területének is.¹⁸⁷

A tréning során folyamatosan kritikus kérdés a hibázás. A feladatok egy része már csak a feladatkiadás módjánál fogva is magában rejtje a kudarc lehetőségét. A trénernek ezért jó előre meg kell terveznie, hogyan dolgoztatja fel érzelmileg azokat a csoporttal, és milyen kognitív üzenetekkel kapcsolja össze a tapasztalatokat. Ebben az is segítségére lehet, ha rámutat a szakirodalomban e tárgyban összefoglalt alapokra.

8.1. Miről szól a helyreállítás?

A definíciók legtöbbször azt emeli ki, hogy a helyreállítás során a nehézségből kilábaló szervezet visszatér normál állapotába,¹⁸⁸ a katasztrófamenedzsment pedig nemcsak a helyreállítása, hanem a javítása is az életkörülményeknek, létesítményeknek és a megélhetésnek.¹⁸⁹ A tanulást pedig a további kockázatok csökkentésére tett erőfeszítések példázzák.

A helyreállítás ugyanakkor a tervezésről is szól. Szól arról, hogy a felkészülési tervek milyen cselekvéseket irányoznak elő, és arról, hogy hosszú távon hogyan tehető ellenállóbbá a közösség a válságokkal szemben, ennek mik a további (tervezési) lépései.

A hatékony helyreállítás megköveteli a tervezést. A hosszú távon hatékony helyreállító lépések pedig megkövetelik a közösség bevonását, a szektorális együttműködéseket (természeti katasztrófák esetén a kormányzati irányítást), a szervezeti kormányzást, a jövőbeni válságeseemények bekövetkezésének csökkentését. A politikák alakításának központosítása mellett a döntéshozatalban a decentralizálás javasolt. A kiinduló állapot helyreállítása helyett pedig célszerű a jövőbeni kitettségek csökkentése és a reziliencia növelése.¹⁹⁰

Ez azonban csak úgy valósítható meg, ha megtörténik a válság értékelése, a válságkezelés (a válságcsapat teljesítményének) értékelése és a hatások értékelése is.¹⁹¹ Ennek egyik alapja az előzetes válságterv és annak megvalósítása.¹⁹²

¹⁸⁷ Pursiainen (2018): i. m.

¹⁸⁸ Pursiainen (2018): i. m.

¹⁸⁹ UNISDR (2009): i. m.

¹⁹⁰ Ian Davis – David Alexander: *Recovery from Disaster*. London, Routledge, 2016.

¹⁹¹ Coombs (2012): i. m.

¹⁹² Laurence Barton: *Crisis in Organizations II*. Cincinnati (OH), College Division South-Western, 2001.

8.2. Hibák a válságkezelésben

Anthonissen egész fejezetet szentel a lehetséges hibák lajstromozásának.¹⁹³ Mivel a gyakorlatok során a résztvevők ezekre legtöbbször maguk reflektálnak, önkéntelenül is vissza-visszaautalva saját munkáltatójuk működésére, itt megelégszünk csak a felsorolásukkal:

- Papíron minden létezik (van stáb, van terv, vannak felelősök, vannak eszközök, vannak képzések), ám az egész rendszer „halott”, kiüresedett formalitás. Valójában senki nem hiszi, hogy bármikor is komoly baj történhet, a képzés papíralapú vagy e-learning, legrosszabb esetben teszt vagy egy nyilatkozat aláíratása arról, hogy mindenki tudja, mi a teendője és felelőssége.
- A menedzsment nem mutat elkötelezettséget a felkészülés iránt, elszabotálja a tréningeket (mást küldenek maguk helyett). Netán fél az arcvesztéstől, ezért nem kockáztatja meg, hogy akár csak egy szimulált válság során hibázzon. (Mondani sem kell, milyen további kockázatokkal terheli mindez a szervezet reagálóképességét.)
- A vezető dominanciaigénye elnyomja a szakmai érveket, vagy nem is engedi artikulálni az alternatív szempontokat.
- A vezető nem ismeri a részleteket, a szakterületén kívül eső kérdésben is vállalja a döntést.
- A vezető nem vállalja fel a döntés felelősségét. Ilyenkor bizottságot hoz létre olyan kérdések megvitatására is, amelyben egyszemélyi döntést kell(ene) hoznia.
- A vezetők kölcsönösen elaltatják egymás gyanakvását a probléma fenyegető jellegét illetően. (A szociálpszichológiából jól ismert folyamat.)
- A vezetés struccpolitikát folytat, nem akar tudomást venni a problémahelyzetről, annak súlyáról.
- A vezetés bagatellizál, címkéz, vagy sztereotípiával akarja elfedni a valós problémát.
- A vezetés kivár. A sok bizonytalan tényező és megjósolhatatlan kimenetek közepette újabb és újabb igazodási pontra, a döntést segítő eseményre vár.
- A vezetés túl mereven ragaszkodik az előzetes (ám a helyzethez nem igazodó) tervekhez. Megfelelnek arról, hogy a terv egy rugalmas keret, amelyben helye van a spontaneitásnak (ám az kétségkívül felelősséggel jár).

8.3. Hibák a válságkommunikációban

A válság interpretálásakor ugyancsak sokféle hibát követhetünk el. Ezek egy része az előbb felsorolt vezetési hibákra vezethető vissza, egy része kommunikációs szakmai hiányosságokból ered.

¹⁹³ Anthonissen (2009): i. m. 15. fejezet.

Nehezítheti a kommunikációt az információhiány, amely a válság alapvető természetéből fakadhat, ám okozhatja a pr alulértékelése is. (A menedzsmentterületek között nincs presztízse, vagy hátrasorolt a válságkezelés egyéb prioritásai mögött.) A kommunikációs hibák tartalmi és formai ballépések is lehetnek, amelyek oka legtöbbször a felkészületlenség (nem kellően kidolgozott válaszok, nyilatkozattételben meg nem szerzett rutin, rosszul megválasztott helyszín vagy öltözet). Az események és hatások átgondolatlansága vagy a nyilatkozók közötti egyeztetés hiánya vezethet inkoherens kommunikációhoz, egymásnak ellentmondó vagy egymás mellett „elmenő” üzenetekhez. Éppígy okozhat később fejtörést a találgatás és a nyilvános spekuláció. Gyakorta tapasztaljuk, hogy az újságíró olyan kérdést tesz fel, amelyre még nincsen meg a tényszerű válasz, ám a nyilatkozó, hogy ne utasítsa vissza a kérdést, elkezd „lavírozni”, és maga sem méri fel, milyen ingoványos területre lép a feltételezések kimondásával.¹⁹⁴

Problémát okoz a kommunikációban minden olyan empátikusnak szánt (bizalomépítést célzó) közlés, amelynek nincs meg a cselekvéspárja. A szervezet azt mondja, elkötelezett az emberi élet mindenáron megóvása mellett, ám tetteivel, például elmulasztott munkahelyi biztonsági intézkedésekkel, ellentmond ennek. Böhm ezt hívja hiteltelen empátiának.¹⁹⁵

A szövivőkkel szemben támasztott követelményeknél már említettük az ön- és érzelmi kontrollt. Gyakori, hogy a válságban megnyilatkozó személy mégsem ura indulatainak, illetve a nyilatkozatadás során elveszíti a kontrollt (támadó jellegűnek érzékelt újságírói kérdések hatására például).

14. gyakorlat – Az AXIS bajban van

A gyakorlat részben általános tanulságokkal szolgál a válságok költségvonzatait illetően, részben pedig szakmaspecifikus (elektronikus információbiztonság) következmények valós tükre. Segít a hosszú távú stratégiai szemlélet fontosságának felismertetésében.

Cél

Válságszimuláció végrehajtása és a rövid, közép- és hosszú távú veszteségek azonosítása, a felszín alatti költségtételek tudatosítása.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, válságkommunikáció, elektronikus információbiztonsági incidenskezelés

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban, majd akváriumgyakorlat megfigyelőkkel

¹⁹⁴ Anthonissen (2009): i. m.

¹⁹⁵ Böhm (2018): i. m.

Időigény

70–80 perc

Eszközök

Esetleírás és szereplapok, a veszteség-jéghegy ábra, a megtörtént eset leírása

Forrás

Saját feladat¹⁹⁶

Általános leírás

A résztvevők egy nemzetközi magánegészségügyi szolgáltató cég válságával szembesülnek a gyakorlat során. A magyarországi leányvállalat menedzsmentjének szerepébe helyezkedve keresnek megoldást egy informatikai incidens nyomán kialakult problémahelyzetre. Modellezik a stábülést, döntést hoznak, nyilatkoznak a sajtónak. Amikor ezt a csoport kiértékelte, a tréner ismerteti a gyakorlat alapjául szolgáló megtörtént esetet és annak veszteségdimenzióit.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokra osztja a résztvevőket, és ismerteti az alaphelyzetet. Megkéri a csoportokat, hogy húzzanak egy (vagy kettő) szerepkártyát (csoportlétszámtól és a kiscsoportok létszámától függően).	2–3
2.	A kiscsoportok röviden megbeszélik, hogy mit jelent számukra az adott eset, és az általuk megformált szereplőnek a stábülésen milyen álláspontot kell képviselnie, mit volna jó elérnie.	5–7
3.	A tréner megkéri a stábtagekat, hogy foglaljanak helyet a stábülésen, és kezdjék meg a helyzet megvitatását, megoldását.	15
4.	A tréner körülbelül 15 perc elteltével jelzi, hogy már a nyilatkozatadás kérdéseiben kellene eligazítaniuk az általuk kijelölt személyt, kéri, hogy térjenek át a kérdés-felelet lista összeállítására, a kulcsüzenetek kidolgozására.	15
5.	Rövid televíziós interjút szimulál a csoport, a műsorvezető számára a megfigyelő résztvevők kérdéseket juttathatnak el írásban, mintha azok szerkesztői információadások, „forró” hírek lennének adás közben. A műsorvezető ezeket is beleszövi a műsorba.	10
6.	A csoport értékeli, megvitat.	10
7.	A tréner arra kéri a kiscsoportokat, hogy készítsenek rövid listát arról, mik a forintosítható károk az aktuális incidens nyomán.	5
8.	Plenáris megvitatás következik a válság veszteségoldalaról.	5–10
9.	A tréner ismerteti a veszteség-jéghegyet és a kibertámadás nyomán jelentkező 14 hatástényezőt.	5

¹⁹⁶ Emily Mossburg – John Gelinne – Hector Calzada: *Beneath the surface of a cyberattack. A deeper look at business impacts.* [H. n.], Deloitte, 2016 nyomán.

Tréneri információk

A tréning ezen pontján már fel szoktam ajánlani, hogy ha a résztvevők úgy ítélik meg, kimaradt valamilyen fontos, a stábülésre vagy nyilatkozói székbe kívánczós szereplő, akkor szabadon nevezzék és testesítsék meg.

A megbeszélés szempontjai

- Milyen döntést hozott a stáb, azt hogyan értékelték?
- Milyen veszteségekkel kell számolni a szervezetnek rövid, közép- és hosszú távon?
- Hogyan választotta meg a csoport a nyilatkozó személyét, és mennyire készítette fel teljeskörűen az élő interaktív televíziós interjúra?
- Ha a feladat nem írja elő a kötelező televíziós szereplést, milyen közlésmódot, csatornát választottatok volna? Miért?

A feladat online lebonyolítása esetén a tréner a kezdeti felkészüléshez csoportszobákat hoz létre, majd a stábülést mindenki plenárisan követi. A stábtagnak kamerái végig be vannak kapcsolva. A veszteséglisták bemutatására kérjen a tréner rövid prezentációt, amelynek során az eszközhasználat teljesen szabad. Ehhez a részfeladathoz szintén csoportszobákra van szükség. Világos időkereteket és visszalépési módokat kell rögzíteni. Jó, ha a tréner munka közben végigjárja a csoportszobákat, és erről előre tájékoztatja a résztvevőket. Szerencsés, ha csendes érkezéssel (kikapcsolt kamera és mikrofon) hallgat bele munkafolyamatokba. Jelezze előre, hogy ennek szakmai, és moderációs okai vannak: a feladat további menetét tervezi, ellenőrzi, szükség van-e segítségre stb.

Esetleírás

- Mindannyian egy egészségügyi magánszolgáltatónál, az AXIS-nál dolgoztok különböző vezetői és szakértői (információbiztonságért felelős vezető, fizikai biztonságért felelős vezető, gazdasági igazgató, igazgató főorvos, értékesítési és kommunikációs igazgató) munkakörökben. A nagy múltú cég Európaszerte több tucat klinikán és laboratóriumban nyújt diagnosztikai szolgáltatásokat és orvosi ellátást.
- Az AXIS hagyományos családi vállalkozásként indult, főrészvényese ma is az alapító tulajdonos, Herbert Küppendorf. Nem fiatal, de még nem szándékozik átadni a stafétát lányának, Grétának. Gréta a biztonság kedvéért évek óta apja mellett dolgozik asszisztensként, hogy a kellő pillanatban átvehesse a helyét, ha a vállalat érdekei ezt kívánják.
- Hajnal négykor kapjátok az SMS üzenetet, hogy Herr Küppendorf a központi telephely nagytárgyalójában vár titeket. Az üzenet tartalmazza a veszélyhelyzet megjelölést.
- Nem álom, ez a legrosszabb valóság. Betegadatok szivárogtak ki, nem kevés, rengeteg. Rádadásul az esetet az egyik legnagyobb vállalati ügyfél, az IT Solutions jelezte (talán nem véletlenül). Még nem sokat lehet tudni, annyi bizonyos, hogy olyan betegadatokról van szó, amelyeket ti adtatok át egy másik cégnek, amely betegellátó és -irányító rendszeretek szoftveres hátterét fejleszti. Ez a cég a Gagy Solutions.
- Az IT Solutions számára úgy vált nyilvánvalóvá az adatsértés, hogy a munkavállalói adatai felbukkantak a dark weben.

Szereplapok

1. Az információbiztonságért felelős vezető vagy

A Gagyi Solutionsszel kapcsolatban korábban is fenntartásaid voltak. Elsősorban nem azért, mert az igazgató főorvos fiának cége, s te nem szereted az ilyesfajta „összefonódásokat”, hanem mert az utóbbi időben sok furcsaságot hallani a cégről, s arról is, hogyan szerez üzleteket a „pici fiú”. Egy szempontból azonban nem tiszta a lelkiismereted: két napja az egyik rendszergazda jelezte, hogy észrevett valamit, de te elhajtottad, épp egy fontos megbeszélésre siettél a céges biztosítások ügyében a gazdasági igazgatóval.

2. A gazdasági igazgató vagy

Pénzügyi vezetőként sötét fellegeket látsz közeledni. Épp a szerződés kötés szakaszába ért néhány fontos tárgyalás a hazai energiaszolgáltatókkal rendszeres munkavállalói egészségszűrések tárgyában. A bökkenő csak az, hogy ezek a cégek éppen azért készülnek szolgáltatót váltani, mert megingott a bizalmuk a korábbi szerződéses partnerükben. A tavalyi évet megtépázta a Covid-19, a kötelező zárások és elmaradó szűrések, kezelések. Aggódsz a törvényi változások miatt is, hogy a klinika orvosai nem tudnak a korábbihoz hasonlóan betegeket átcsatornázni az állami egészségügyből. Nem jó éveket vizionálsz, költséghatékony megoldások kellene, erre fókuszálsz.

3. Az igazgató főorvos (Prof. Dr. Tamási) vagy

22 éve állsz a magyarországi klinikai hálózat élén. A Küppendorff családhoz szinte baráti szálak fűznek. Eddig azt azért nemigen reklámoztad feléjük, hogy a klinikák révén fiad is busás hasznokat szed, építi a maga kis birodalmát. Tudod, hogy a fiad azért olykor a szürke zónában mozog, te erről azonban sosem beszéltél vele. Nem véletlenül. Úgy érzed, egész pályád forog most kockán, hiszen a hazai klinikák a te neveddel forrtak egybe. Ráadásul a kamara épp egy fontos szakmai díjra jelölt. Számodra mindig a betegek érdekei az elsők.

4. Az igazgató főorvos fia vagy (Tamási Ede)

Te már sejteni véled, mi történt. Volt az a múltkori buli, ahol lába kelt egy laptopnak. A tiéd volt. Cirkuszoltál is miatta ittasan, de aztán hagyta a dolgot. Nem lett volna jó rendőrségi ügyet csinálni belőle, hiszen a buli nem volt egészen „mentes”. A drogtól. Úgyis csak egy laptop. Volt, eddig. Bárkinek a kezében van is, mostanra már tudja, hogy apád céges adataiból is „merítettél”, hogy felvirágoztasd a Gagyi Solutionst. Különben is a Küppendorff család nem a kedvenced, Gréta mindig is levegőnek nézett.

5. A fizikai biztonságért felelős vezető vagy

Kevésbé vonnak be a dolgok menetébe, te vagy a „mostohagyerek” a menedzsmentterületek között. Régi motoros vagy, a szabályok betartása számodra mindig elsődleges volt. Talán Ede esetében vagy kicsit elnézőbb, de hát ő mégiscsak Tamási prof. fia. Leltárjegyzék szerint minden stimmel, téged ennyi érdekel. Betörés, lopás, illetéktelen behatolás vagy incidens a telephelyeken nem volt. A nyugdíjig pedig már csak két év!

6. Az értékesítésért és kommunikációért felelős vezető vagy

Marketinges vagy, téged nem érdekelnek a pr-hókuszpókuszok, az eladások száma mindennél többet mond. A nyilatkozatokért tartod Fehér Zsuzsát, a szóvivőt, a sajtóval macázson ő! Most lehet, hogy jól

• jönne a segítsége, de még magad sem tudod. A megbeszélésen próbálsz előbb kipuhatolni, mit várnak
• a „nagyfejúk”. Volt ma néhány nem fogadott hívásod, de éppen szabin vagy papíron, még három napig.

• **7. Küppendorfer vagy, a főrésztvevő**

• A megbeszélésre elkísér a lányod, Gréta is. Jó régen hallottál Tamási felől. A mostani alkalom, bár nem
• a legszerencsésebb, jó lehetőség arra, hogy utánanézz a magyar ügyeknek. Nem szereted a mismáso-
• lást, mellébeszélést, a problémák nyílt megbeszélésének híve vagy. Szereted a tisztánlátást, birodalma-
• dat mindig is a transzparens működés jellemezte. Legfőbb célod, hogy a magyarországi esetet izoláld,
• mentsd a nemzetközi laboratóriumokat és klinikai egységeket. Komoly aggodalommal tölt el, hogy te
• hamarabb értesültél az incidensről, mint a magyar fél.

• **8. Rendszergazda vagy**

• Néhány napja felfigyeltél rá, hogy jelentősen megugrott a létrehozott felhasználói fiókok száma és aktivi-
• tása. Több mint egymillió adatlekérés történt a valós idejű egészségügyi alkalmazásból az elmúlt héten.
• Feljegyzést írtál róla az információbiztonságért felelős vezetőnek, mert aznap nem tudott fogadni.

• **9. Üzemorvos vagy**

• Aggódsz, a héten a sokadik beteg adatai nincsenek rendben lekérdezéskor. Kinek a korábbi műtéteivel,
• kinek a rendszeresen szedett gyógyszereivel kapcsolatban volt kavarodás a nyilvántartásban. Csak a sze-
• rencsén és persze az odafigyeléseden múlt, hogy az egyik szervátültetett beteg nem végzetes gyógy-
• szert kapott. Próbáltad felvenni a kapcsolatot az AXIS-szal, de eredménytelenül.

• **10. Gréta vagy, a cégalapító tulajdonos (főrésztvevő) lánya**

• Szerinted épp itt az ideje, hogy átvedd a cégbirodalom irányítását és bebizonyítsd az apádnak, hogy
• méltó vagy a család bizalmára. Ki nem állhatod Tamásiékát, főként Edét, akiről az a hír járja, hogy rossz
• hírű alakokkal üzletel. Szereted a tisztánlátást, az őszinteséget, és nem ijedsz meg, ha kemény döntéseket
• kell hozni.

• **11. Fehér Zsuzsa vagy, az AXIS szóvivője**, bármit elmondasz a nyilvánosság előtt rezenéstelen arccal, ha
• jól megfizetik. Teszed, amit mond a megbízó.

A gyakorlat háttér-információi (a megtörtént eset)

A számítógépes incidens

Májusban a vállalat megtudta, hogy a társaság részére egészségügyi elemző szoftvert gyártó cégtől elloptak egy laptopot, amely 2,8 millió személyes egészségügyi információt (PHI) tartalmaz. Az adatsértésre öt nappal később derült fény, amikor az egyik vállalati ügyfél értesítette az egészségügyi szolgáltatót arról, hogy egyes alkalmazottaihoz kapcsolódó információkat a számítógépes bűnözéssel kapcsolatos „dark weben” adtak el. Ezzel párhuzamosan a betegellátást támogató alkalmazás rendszergazdái jelentős növekedést kezdtek észrevenni az újonnan létrehozott és az aktív (használatban lévő) felhasználói fiókok számában. Azt is észlelték, hogy további egymillió betegnyilvántartást töltöttek le az alkalmazás adatbázisából, és nem tudták megerősíteni, hogy engedélyezett használatra történt-e ez.

Ennek eredményeként a vállalat lezárta az orvosok hozzáférését a betegellátási alkalmazáshoz, és aktíválta a kiberincidensek kezelésére létrehozott válaszcsoporthoz. Az alkalmazást két hétig offline állapotban tartották, amíg az esetet kivizsgálták. Ez idő alatt a fedezetet és az igények érvényesítését a vállalat, valamint orvosai és annak szolgáltatói között manuálisan kellett elvégezni. Ennek végrehajtásához speciális szakmai szolgáltató szervezet segítségére volt szükség, hogy ún. „túlbeszültség-támogatást” nyújtson a vállalat telefonos központjában. A technikai vizsgálat során kiderült, hogy a kibertámadók az ellopott laptop kiváltságos adatainak felhasználásával jutottak hozzá a betegellátó alkalmazáshoz, és jelentős számú felhasználói azonosítót hoztak létre. Következésképpen a szolgáltatás helyreállítása előtt új felhasználói fiókokat kellett kiadni az összes alkalmazás minden felhasználójának, és új alkalmazás- és rendszerellenőrzéseket kellett bevezetni.

Rövid távon az incidens megzavarta az alapvető üzleti funkciókat azzal, hogy az orvosokat ki kellett zárni a betegellátó alkalmazásból. Míg az alkalmazás nem volt elérhető, az orvosok és a szolgáltatók kevésbé hatékony, idő- és energiaigényes eszközökre támaszkodtak az orvosi riasztások fogadásakor, növelve ezzel a betegek állapota súlyosbodásának kockázatát is.

Az egészségbiztosítási fedezetre vonatkozó információkhoz való teljes hozzáférés nélkül az orvosok és a szolgáltatók nem lehettek bizonyosak az általuk nyújtott ellátás megválasztásával kapcsolatos pénzügyi következményekben – sem intézményük, sem pácienseik esetében sem.

Veszteségek

Az eset kibontakozásával a hírnévre gyakorolt azonnali negatív hatással kellett számolni, hiszen a kereskedelmi márkanév károsodott. A cég adatvédelmi gyakorlatába vetett bizalom hiánya körülbelül három évig az ügyfelek elvesztését eredményezte, mivel néhány vállalati ügyfél és egyéni előfizető más alternatívákat választott.

A magasabb hitelfelvételi költségek a tervezett és küszöbönálló stratégiai akvizíció elmaradását eredményezték. A legnagyobb hatású talán az a következmény volt, hogy az eset arra kényszerítette a társaságot, hogy mérsékelje a jó hírnevet ért sérelmet és a tagok veszteségét azáltal, hogy öt éves időszakra csökkentette éves díjmelését. A társaságot folyamatos ellenőrzésnek vetették alá az incidens kezelésével kapcsolatban; sok hónappal a jogsértés után kibővítették a kiberbiztosítási díjaikat, kumulálódtak az ügyvédi díjak, amikor a társaság személyazonosság- és személyesadat-lopási perekkel nézett szembe.

A kibertámadás összköltsége öt éves időtávon meghaladta az 1,6 milliárd USD-t, ebből csak 3,5%-ot tettek ki „a felszín feletti” tételek. A hétköznapi megfigyelő számára ez az eset a PHI adatlopás klasszikus példája, és bár a vállalat az adatszégés általános következményeit szenvedte el, beleértve az ügyfelek értesítését, az ügyfélvédelmet és a szabályozási bírságokat, sokkal mélyebb következményekkel jár. A valóságban a csapás hatása és az elszenvedett károk több mint 96 százaléka „a felszín alatt van”. Ráadásul a negatív hatások csaknem 89 százaléka csupán három „felszín alatti” hatásfaktorhoz kapcsolódik: a kieső szerződéses bevételek értéke; a kereskedelmi név leértékelése; és az elvesztett ügyfélkapcsolatok értéke. Egy másik érdekes megfigyelés az, hogy a hatás hogyan bontakozik ki az idők során. Az azonnali költségek az átfogó pénzügyi hatás kevesebb mint 4 százalékát teszik ki. A hatások kezelésének szakaszában a pénzügyi következmények 40 százalékra ugranak. Ez azonban még így is azt jelenti, hogy a hatások körülbelül 57 százaléka középtávon, az eseményt követő években jelentkezik csak. Éppen ezért komoly kihívást jelent az a tartós és szilárd általános meggyőződés, hogy az esemény utáni év az, amelyben a legintenzívebb hatásokkal kell számolni. Ebben a forgatókönyvben a legnagyobb hatást a kevésbé nyilvánvaló tényezők váltják ki, amelyek az idő előrehaladtával fejtik ki hatásukat.

A kibertámadások 14 hatástényezője¹⁹⁷



16. ábra: A kibertámadások 14 hatástényezője

Forrás: Mossburg et al. (2016): i. m. nyomán a szerző szerkesztése,¹⁹⁸ kiegészítve Gelinne et al. (2020): i. m. 15. hatástényezőjével

¹⁹⁷ Mossburg et al. (2016): i. m.; John Gelinne – Kelly Miller Smith – Hector Calzada: *Beneath the surface of a cyberattack: Collision avoidance. The business application of cyber risk quantification*. [H. n.], Deloitte, 2020.

¹⁹⁸ Az ábra alapja: Iceberg, Designed by Freepik.

15. gyakorlat – A Norks Hydro hősei

A gyakorlat a globális ellátási láncot érintő válságeseményt állít középpontba, és mutat jó példát a tisztá kommunikáció és átlátható válságmenedzsment-folyamat vonatkozásában. A példában egyúttal hangsúlyosan megjelenik a PR jelentéseket menedzselő és történetmesélő szerepe is.

Cél

A gyakorlat célja, hogy egy valós esettanulmányon keresztül mutassa be azokat az eljárásokat és technikákat, amelyekkel egy szervezet a kommunikáció irányítójává léphet elő, és a válságból új szervezeti hősmítoszt teremthet.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, válságkommunikáció, elektronikus információbiztonsági incidens kezelése, ellátáslánc-menedzsment

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban, majd plenáris megvitatás

Időigény

50–60 perc

Eszközök

Esetleírás, internet, mobiltelefonok

Forrás

Saját kidolgozású feladat médiafigyelés alapján

Általános leírás

A résztvevők a világ egyik legnagyobb alumíniumgyártó vállalatát ért kibertámadás kommunikációját dolgozzák fel. Először kiscsoportos munkában információkat gyűjtenek az internet segítségével, majd irányított kérdések mentén megvitatják, hogy mit jelent a transzparencia vállalása a válságkezelésben és -kommunikációban, hogyan lehet hírnévtőkét kovácsolni a válsággal való megküzdésből.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokat alakít, és röviden ismerteti a Norsk Hydrót ért ransomware (zsarolóvírus) támadás kirobbanásának körülményeit.	2–3
2.	A kiscsoportok feladata minél több információt összegyűjteni (interneten visszakeresni) az ügyről. A tréner arra kéri a csoportokat, hogy gyűjtésük eredményeit flipcharton rögzítsék, és a feladat végeztével tegyék ki a falra.	10–12

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
3.	A tréner arra kéri a csoportokat, hogy tegyenek jelöléseket az elkészült tablókon aszerint, hogy milyen információk kapcsolódnak a válságot megelőző, a válság alatti és a válságot követő időszakhoz. Kérdést intéz a csoportokhoz a kommunikáció csatornáit, tartalmát, dinamikáját és eredményeit illetően. Kéri, hogy ezeket kritikailag vessék össze a tréning során elhangzott ismeretekkel.	5
4.	A csoportok röviden (legfeljebb 4–4 percben) elmondják, milyen megállapításokat tettek a Norsk Hydro válságkezelése kapcsán, megválaszolják a többi csoport hozzájuk intézett kérdéseit (ha vannak).	20
5.	A csoport közösen összefoglalja a legfontosabb tanulságokat, amelyeket a tréner a flipchartra feljegyez.	10–20

Tréneri információk

Ennek a válságnak a megvitatása azért „felszabadító erejű”, mert a résztvevők legtöbbször, különösen hazai vonatkozásban, nem hisz és nemigen találkozik a nyílt, őszinte kommunikáció (üzletileg és vagy politikailag is vállalható) gyakorlatával. Itt viszont egy, a globális ellátási láncot is veszélyeztető válság kapcsán kapnak valódi mintát arra, hogy a transzparencia létező és kifizetődő válságválasz. A norvég válságkezelő csapat ugyanakkor a válságkommunikáció olyan fő szabályaihoz is tartotta magát, mint hogy központosítani kell a kommunikációt, azonnal reagálni kell, de csak a legszükségesebb információkat kell megadni (átmeneti nyilatkozat adás) és megjelölni a preferált kommunikációs csatornákat (jelen esetben a Facebook és a vállalati weboldal). A médiakapcsolatokért felelős alelnök pedig kiállt amellett, hogy egy ilyen súlyú válság esetén is tartania kell magát a vállalatnak olyan kulcsértékeihez, mint a transzparencia, csak így vehetik fel a versenyt a kiberbűnözők homályos működésével szemben.¹⁹⁹

Lehetséges moderációs/orientáló kérdések a kiscsoportoknak

- Az általatok összegyűjtött információk közül melyek kapcsolódnak a válság prekrízis, aktív és poszt-krízis szakaszához?
- Milyen kommunikációs csatornákat és eszközöket azonosítottatok?
- Milyen releváns üzenetek kapcsolódnak a vállalat válságintézkedéseihez?
- Kik a válság arcai?
- Milyen (retorikai) stratégiát választott a cég?
- Hogyan értékelitek a Norsk Hydro válságkezelését (rövid, közép- és hosszú távon)?

A megbeszélés szempontjai

- Mennyiben cseng össze a Norsk Hydro által választott válságkezelési mód a szakirodalmi ajánlásokkal? Hol láttok egyezéseket és ütközéseket?
- Mi lett a domináns narratíva? Abban milyennek ítéletek a kulturális kontextus szerepét?
- Milyen tanulságok fogalmazhatók meg az eset kapcsán?
- A saját szervezetetek szempontjából milyen eltanulható, megfontolásra érdemes elemeket azonosítottatok?

¹⁹⁹ Bill Briggs (2019): Hackers hit Norsk Hydro with ransomware. The company responded with transparency. *News.microsoft.com*, 2019. december 16. Online: <https://news.microsoft.com/transform/hackers-hit-norsk-hydro-ransomware-company-responded-transparency/>

A feladat online lebonyolításához csoportszobákra és csoportmunka-felületre van szükség (valamilyen digitális tábla vagy író-rajz eszköz). Az áttekintés akkor lesz könnyebb, ha a tréner vagy az aktuális csoportszóvivő saját képernyője megosztásával tud hozzáférést biztosítani a prezentáció anyagához. Az időkeretet jobb kicsit bővebbre szabni, mert előfordulhat, hogy a csoportok végignézésre, hosszabb áttekintésre érdemes anyagokat találnak az interneten.

Esetleírás

2019. március 19-én reggel a világ egyik legnagyobb alumíniumgyártója, az oslói székhelyű Norsk Hydro arról tájékoztatta követőit a Facebookon (9 óra 42 perckor), hogy kibertámadás alatt áll. A mindössze kétmondatos közlemény annyit tartalmazott, hogy támadás zajlik ellenük, illetve hogy további tájékoztatást a Facebookon fognak adni. Így is történt.

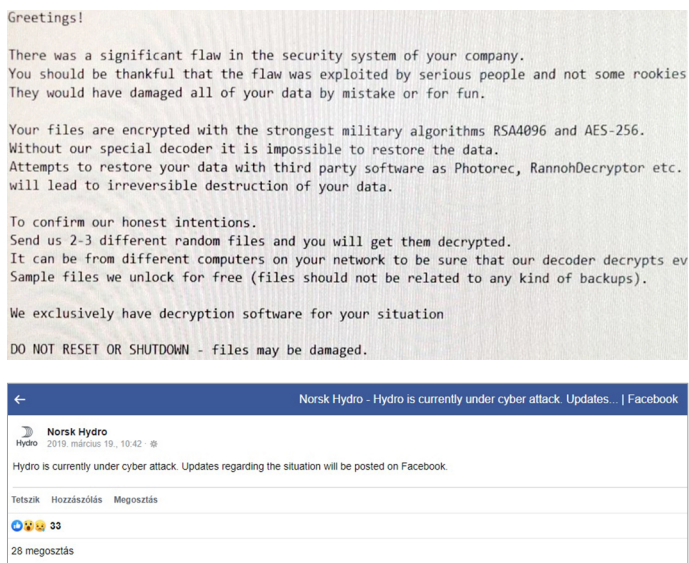
A támadás következtében teljesen leálltak a Hydro IT-rendszerei, ahol csak lehetett, manuális működésre álltak át, így lett magyar vonatkozása is az ügynek, hiszen a fehérvári termelőüzem is érintett volt. Ennek vezetői azonban nem kommentálták a sajtóértesüléseket az anyavállalatot ért zsarolóvírus-támadásról. A Fehérvár Televízió többszöri megkeresésére sem nyilatkozott senki a magyar leányvállalattól.

A támadás komolyságát mutatja, hogy amikor a Hydro (a válság első óráiban) segítséget kért a Microsoft DART csapatától (Detection and Response Team), az azonnal maximális súlyosságúnak ítélte a helyzetet. A norvég óriás mintegy két órával az első közlést követően adott ismét tájékoztatást, amelyben arról számolt be, hogy az incidens emberek biztonságát nem veszélyezteti. Ugyancsak ebből a bejegyzésből tudta meg a közvélemény, hogy a támadás már előző este megkezdődött, igen kiterjedt, és több üzleti folyamatot is érint. A károk és a hatások mértékéről a vállalat természetesen nem adott becslést. Üzenetükben azt hangsúlyozták, hogy a károk enyhítésére koncentrálnak, és minden érintett hatósággal felvették a kapcsolatot. Megerősítették, hogy a Facebookon kommunikálnak, és hogy a lehető leghamarabb ismét hírt adnak az eseményekről. 13 órakor jelentette be a vállalat, hogy két órával később sajtótájékoztatót tart, és megosztotta a linket, amelyen keresztül az esemény élőben követhető volt.²⁰⁰ Ezen a tájékoztatón a vállalat három alelnöke állt a nyilvánosság elé: Inger Sethov kommunikációs és közkapcsolati ügyvezető alelnök, Eivind Kallevik ügyvezető alelnök és pénzügyi vezérigazgató, valamint Egil Hogna, az extrudált megoldásokért felelős ügyvezető alelnök.

Hogy mennyire komolyan gondolták az átláthatóság biztosítását, azt jól mutatja, hogy a vezető munkatársak napi webcastokat vezettek, és válaszoltak a közönség kérdéseire. A menedzsment napi sajtótájékoztatókat tartott az oslói központban, frissítéseket tettek közzé a Facebookon, és beengedték az újságírókat még a műveleti irányítószobáikba is. A támadás első hetében új céges honlapot is indítottak.²⁰¹ Sőt még a Norsk Hydrónak küldött zsarolólevél is elérhető az interneten:

²⁰⁰ Kriskó 2019.

²⁰¹ Briggs 2019.



17. ábra: A zsaroló levél és a cég tájékoztatása a Facebookon

Forrás: <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/382/2019/12/Norsk-Hydro-ransom-crop-1024x525.jpg>.

A Norsk Hydro azonban nem készült egyetlen bitcoin sem fizetni a hackereknek, és nem tárgyalt a zárolt fájlok visszaállításáról. Ehelyett úgy döntött, hogy a szerverek (korábbi sértetlen) biztonsági mentéseinek kelesztül állítják vissza adataikat.

Háttér-információk a plenáris megbeszéléshez

„Március 19, 20-án, 21-én, 22-én, 25-én, 26-án, 27-én, 28-án, április 1-jén, 5-én frissítették a kibertámadással kapcsolatos információkat a cég hivatalos Facebook oldalán.²⁰² Április végén már arról számolt be a szakcsajtó,²⁰³ hogy a Hydrónak csaknem 52 millió dollárjába került a kibertámadás az első negyedévben. A kiberbiztonságért felelős hatóság szerint a támadás a LockerGoga²⁰⁴ nevű vírust használta, amely a Ransomware viszonylag új törzse. Fájlok titkosításával okoz kárt oly módon, hogy váltságdíj megfizetéséhez köti a titkosítás feloldását. A Hydro leszögezte, hogy nem enged a zsarolásnak, nem fizet a szerverekhez és számítógépekhez való hozzáférés visszaszerzéséért, inkább a biztonsági mentések alapján próbálja helyreállítani a rendszereit és az üzleti-termelési folyamatokat.

A támadás elsősorban a vállalat Extruded Solutions (extrudált megoldások) egységét érintette hátrányosan, amelynek termelése az első negyedévben az előző évi 362 000 tonnáról 333 000 tonnára esett

²⁰² www.facebook.com/norskhydroasa/

²⁰³ Norsk Hydro Cyber Attack Cost It Nearly \$52M in First Quarter. *Insurance Journal*, 2019. április 30.

²⁰⁴ Nem a Hydro volt az egyetlen célpontjuk, a LockerGoga az Altran Technologies francia mérnöki tanácsadó céget és két amerikai ipari céget – az ohioi székhelyű Hexiont és a New York-i székhelyű Momentive-t – is megtámadta.

vissza. Ebben az egységben továbbra is a korábbinál nagyobb fokú kézi működtetésre volt szükség. A kibertámadásokban rejlő ipari válságlehetőségek iskolapéldája ez, hiszen a Norsk Hydro üzemzavara megnövelte a globális ellátási lánc megszakadásának kockázatát. (Annál is inkább, mert az alumíniumgyártásban egy maroknyi vállalat uralja a világpiacot.) A Hydro pénzügyi vezetője úgy nyilatkozott, (üzleti szempontból) az az elsődleges, hogy visszanyerjék a konkrét vevői megrendelések adatait, és megtalálják a módját a megrendelések teljesítésének. Az ellátási lánc szempontjából a Daimler AG és a Ford Motor Co., illetve a hasonlóan magas műszaki követelményeket támasztó alumíniumipari fogyasztók voltak a leginkább kritikus helyzetben.²⁰⁵

Április 9-én a Hydro már arról közölt részletes összeállítást, hogy munkatársai milyen kreatív megoldásokkal éltek a válság kezelése során. A Hydro ezzel új mítosz megteremtésébe kezdett, az incidens bénító valósága után a heroikus küzdelem képei következnek, a vállalat a hőstettek közül kovácsol bizalmi tőkét. Az új üzenet immár: Okos alkalmazottak és együttműködés.²⁰⁶ A hőstettek pedig csak úgy özönlének a nemzetközi vállalati színtérről: Belgium, Németország, Franciaország, az Egyesült Királyság, Dánia. Mindezt nemcsak szóban, de videó-összeállításban²⁰⁷ is élénk tárja az alumíniumipar kiválósága. Jegyezzük meg, hogy a saját weboldalán megjelenő cikknek már az első két bekezdésében megidézi a vállalat saját érdemeit, hogy érintett üzletága a világ 40 országába mintegy 30 000 ügyfélnek szállít extrudált megoldásokat minden ipar számára az autóiipartól a tengeri szállításig.²⁰⁸

A feladat lezárásakor célszerű a trénernek visszautalni a történetek jelentőségére, és arra, hogy az interpretációnak a tényeken túl az érzelmekhez is szólnia kell. Nem elég a tényeket és az intézkedéseket bemutatni, a közvélemény felelős magatartást és megnyugtatót (garanciákat) vár. A Norsk Hydro a „tanultunk az esetből” elvárást „azzal fejelte meg, hogy a nyilvánosság vállalásával átírta a krédót: »Mindenki tanulhat a mi esetünkből. (Így vehető fel a verseny a támadók homályos, sötét módszereivel szemben.)«”²⁰⁹

16. gyakorlat – Az információbiztonság-tudatosság növelése

A következő feladat az elektronikus információbiztonság-tudatosság fejlesztéséről szól, de a téma tetszőlegesen lecserélhető. (Általános biztonságtudatosságot fokozó erőfeszítésekről vagy bűnmegelőzésről, áldozattá válásról lehet szó – rendészeti vagy katasztrófavédelmi képzésben például, de bármilyen attitűdformálás, viselkedésváltozás a célkeresztbe állítható: klímatudatos viselkedés, egészségtudatos életmód, drogprevenció, ELF Barról leszokás, hazai turizmus támogatása, tudatos fogyasztás stb.)

Cél

A képzés és hosszú távú attitűdformálás szerepének tudatosítása a biztonságtudatos viselkedés megalapozásában, fejlesztésében, három lehetséges eszköz (narratív félelemkeltés, élénk üzenetek, megfigyeléses

²⁰⁵ Mark Burton – Jonas Cho Walsgard: Norsk Hydro Cyber Attack Exposes Risks of Global Supply Chain Disruptions. *Insurance Journal*, 2019. március 20.

²⁰⁶ *Employees find creative solutions in response to cyber-attack*. 2019. április 9.

²⁰⁷ Norsk Hydro: Cyber attack on Hydro Magnor. *YouTube*, 2019. április 2.

²⁰⁸ Kriskó (2019): i. m. 186.

²⁰⁹ Norsk Hydro: Why Hydro chose to be transparent during cyber-attack. *YouTube*, 2019. október 28.

tanulás) hatékonyságának bemutatása az akadémiai irodalmakra és tudományos kísérletek eredményeire alapozva.

Alkalmazási terület

Változásmenedzsment, információbiztonság-tudatosság fejlesztése, attitűdformálás, koncepcióalkotás

Résztevők

Minden résztvevő kiscsoportban, csoportprezentációk és plenáris megvitatás

Időigény

50–60 perc

Eszközök

Flipchartpapír, filctollak, gyurmaragasztó (laptop, kivetítő, ppt)

Forrás

Saját feladat

Általános leírás

A résztvevők kiscsoportokat alakítanak, és egy szervezet számára készítenek az elektronikus információbiztonság-tudatosságot elősegítő programot. A szóhasználat szándékos, a tréner nem mondja el, hogy rövid, közép- vagy hosszú távon kell gondolkodni. Nem is baj, ha az eredmények nagyon különbözőek. Végül a képzést és attitűdformálást mint a megelőzés eszköztét vitatják meg. A tréner ismerteti, hogy a narratív félelemkeltés, az élénk üzenetküldés és a megfigyeléses tanulás mennyire volt hatékony eszköz a felhasználók biztonságtudatos viselkedésének előmozdításában.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokra osztja a résztvevőket, és megkéri őket, hogy közösen dolgozzanak ki egy biztonságtudatosságot erősítő programot valamely szervezet (valamelyikük munkáltatója, az egyetem stb.) számára, és vázolják fel a koncepciót egy flipchartra. Majd készüljenek fel a bemutatására.	2
2.	A kiscsoportok röviden megbeszélik, hogy milyen szervezet számára készül a terv és mit tartalmazzon. Dolgoznak.	15–20
3.	A tréner megkéri a csoportokat, hogy mutassák be az elkészített programterveket (egyéni vagy csoportos prezentáció keretében) maximum 4-4 percben.	16–20
4.	A csoportok összevetik a megoldásaikat, és kérdésekkel fordulhatnak a többiekhez.	5
5.	A tréner ismerteti a Wanna Cry nyomán indult kutatás eredményeit.	5–7
6.	A csoport megvitatja az elhangzottakat (felülvizsgálja a saját tervét a felkínált módszerek jelenléte és hatékonysága szempontjából).	5

Tréneri információk

Ha a feladat kiadásakor a csoportok visszakérdeznek, milyen időtávon tervezzenek, a tréner eldöntheti, hogy mennyire vár összefoglaló, komplex megoldásokat vagy inkább csak ötletszerű, megvitatásra érdemes kreatív terveket. Vezetői csoportoknál töreksem a teljes kurzus anyagát keretbe foglaló visszatekintés „kiprovokálására”, ezért azt szoktam válaszolni, hogy rövid, közép- és hosszú távon is gondolkodjanak, és teljes koncepcióval álljanak elő.

A megbeszélés szempontjai

- Betartották-e a SMART elveket a tervezés során a csoportok (konkrét, mérhető, elérhető, reális és időben ütemezhető célokak jelöltek-e ki)?
- Milyen ismert/élő jó gyakorlatokból építkeztek, azokat hogyan adaptálták a csoportok?
- Milyen eszközöket, módszereket, fogásokat és kulcsüzeneteket illesztettek a programba?
- Hogyan, mennyire diverzifikálták a célcsoportokat, milyen érintetteket azonosítottak?
- Ők maguk mennyire szívesen lennének alanyai egy hasonló kampánynak, stratégiának?
- Milyen eszközökkel alapozhatják meg a problémával kapcsolatos relevanciaérzést a felhasználói oldalon?

Az online lebonyolítás jó alkalmat biztosít arra, hogy valós élő szervezeti gyakorlatokat emeljenek be a résztvevők akár „bizonyítékokkal” (linkek, weboldalak, tájékoztatók, saját munkahelyi példák stb.). A tréner azzal teszi a legtöbbet, ha biztosítja a csoportszobák nyugalalmát a tervezéshez, szakmai vitához, és teret ad a jó gyakorlatok megosztásának, maga jegyzetel Jamboardon, kiemeli az összes releváns kapcsolódást a kutatáshoz, amelyekre visszautalhat a feldolgozás során.

A gyakorlat elméleti háttere²¹⁰

Talán mindannyian emlékszünk a 2017-es WannaCry zsarolóprogrammal (ransomeware) elkövetett kiber-támadásokra, hiszen a világ 150 országában mintegy 300 000 számítógépet érintett az incidens. Mind szervezeti, mind egyéni felhasználók áldozatul estek. És bár a szakértők végül kimutatták a szoftver sérülékenységet, és befoltozták a biztonsági rést, a támadás rámutatott a felhasználói viselkedésekből eredő további kárveszélyekre mindazon esetekben, amikor a felhasználók nem fogadják meg (időben) a védelmi tanácsokat. A korábbi támadások (mint ahogyan az azóta bekövetkezettek sem) nem voltak elegendőek a megelőző védelmi viselkedések motiválásához, nem tudták biztonságos online viselkedésre szorítani a felhasználókat.

A kiberbiztonsági szakértőknek általában kevés információjuk van arról, hogy hogyan fogadják és értelmezik a felhasználók, a laikus közönség a fenyegetésekről szóló információkat. Nagy kérdés, hogyan lehet elkötelezni a felhasználókat a biztonságos online viselkedés iránt? Hogyan lehet rávenni őket, hogy vegyenek részt saját eszközeik védelmének kialakításában ahelyett, hogy úgy tennének, mintha a fenyegetések nem léteznének?

A védelmi képességek szempontjából meghatározó, hogy a felhasználók mennyire kapnak naprakész információkat és szakértői ajánlásokat a fenyegetésekről. Az uralkodó vélemény az, hogy ha a felhasználók

²¹⁰ Kiemelések Kent Marett – Ali Vedadi – Alexandra Durcikova: A quantitative textual analysis of three types of threat communication and subsequent maladaptive responses. *Computers & Security*, 80. 2019. január. 25–35.

felmérik a fenyegetésről szóló információkat, internalizálják azokat, és személyesen relevánssá teszik a saját kontextusukra, akkor több erőfeszítést fognak tenni az esetleges fenyegetésből eredő személyes kockázatok csökkentésére. Ez azon a feltételezésen alapul, hogy az információkat a felhasználók örömmel fogadják.

Csakhogy a tapasztalat azt mutatja, hogy az egyének időnként nem szándékosan, de „maladaptív” módon reagálnak a fenyegetésekről szóló információkra, és ahelyett hogy proaktív módon csökkentenék a fenyegetést, nem tesznek semmit, vagy további kockázati faktorokkal súlyosbítják a helyzetet. Ahelyett hogy az ajánlott védelmi gyakorlatokat követné, az egyén hamis biztonságérzetbe ringatja magát, táplálja a hitet magában, hogy nincs reális, őt érintő veszély, a fenyegetés elkerülhető anélkül, hogy foglalkozna vele.

Néhány kezdeti neurológiai és fiziológiai tanulmánytól eltekintve ma is kevés kísérlet történik a „fekete doboz” megnyitására az információk befogadásának és internalizálásának kérdéseiben, a megértési folyamatok feltárása érdekében. A fenyegetéskommunikációt hagyományosan a védelmi motivációs elmélet (Protection Motivation Theory – PMT) irodalmában operacionalizálták narratív formában, félelemfelhívásnak nevezik. És bár a félelemfelhívás olyan információkat tartalmaz, amelyek állítólag növelik a biztonságtudatosságot, és serkentik ezeket az erőfeszítéseket, mégis komoly korlátai vannak. Ha a fenyegetés túlzónak tűnik, a befogadó a tehetetlenség érzésétől hajtva tesz végül maladaptív lépéseket. Ugyanakkor, ha hiányzik a személyes érintettség, relevancia érzése, megint csak a cselekvés ellen hat az üzenet.

A teoretikusok két eszközt próbáltak bevezetni a fenyegetéskommunikáció gyakorlatába, az egyik az élénk üzenetküldés, a másik pedig a megfigyeléses tanulás, és mindezt összevetették a narratív félelemkeltéssel.

Az eszköz a szövegelemzés volt (textual analysis). Arra kérték a résztvevőket, hogy egy konkrét fenyegetés (ransomware) vonatkozásában írják le, hogy milyen félelmeik támadhatnak egy alaposabb tájékozódás után, és milyennek ítélik saját hatékonyságukat egy effajta helyzet kezelésében. A kapott szöveges beszámolókat kvantitatív szövegelemzésnek vetették alá, és megvizsgálták a maladaptív viselkedések és használt kifejezések szempontjából.

A PMT két kognitív folyamatot foglal magában, a fenyegetés és a megküzdési mechanizmusok értékelését. A fenyegetésértékelési faktorok összetevői közé tartozik a fenyegetés súlyosságának, a veszélyeztetettség mértékének felmérése és a várható jutalmak észlelése. A megbirkózás értékelési komponensei magukban foglalják a válaszhatékonyságot, az önhatékonyságot és a válaszkiöltségeket.

A fenyegetéskommunikáció korai kutatásai a drive-elméleteket beépítve arra jutottak, hogy az egyén a fenyegetés súlyát mérlegelve és személyes kiszolgáltatottságát értékelve cselekszik. Ha a fenyegetés kellő mértékű félelmet ébreszt az egyénben, arra a következtetésre jut, hogy a fenyegetés súlyos, megküzdési értékelést fog végezni az ellenintézkedések hatékonyságával kapcsolatosan, és ha úgy ítéli meg, képes azokat végrehajtani, cselekszik. Míg a PMT-t abból a feltételezésből fejlesztették ki, hogy mindkét értékelési folyamat egyidejűleg zajlik, mások úgy vélik, hogy a fenyegetés értékelése először szükségből következik be. A folyamatok időbeli rendezésének logikáját megkérdőjelezi, hogy a felhasználók miért keresnek hatékony intézkedéseket a fenyegetés következményeinek enyhítésére, ha még nem állapították meg, hogy a fenyegetés súlyos-e, releváns-e.

A félelemkeltést nem szabad túltervezni, hiszen az elsőprő mértékű félelem oda vezet, hogy az egyén a részleteket figyelmen kívül hagyva nem is keres racionális kiutat, nem mérlegel, hanem védekezővé válik, és tagadja a fenyegetés létét. Ilyenkor a félelem mérséklésére helyeződik a hangsúly és nem a helyzet megoldására. Maladaptív lesz a viselkedés: fatalizmus, kerülés, vágyálmok kergetése, vallásos hitbe menekülés, kilátástalanság. A rosszul alkalmazkodó magatartás szerencsétlen eredménye, hogy a fenyegetés ugyanolyan

súlyos marad, mint a félelem felkeltése előtt volt. (Ráadásul semmi nem garantálja, hogy a maladaptív válasz révén a félelemérzet ténylegesen csökkenne vagy megszűnne.)

Narratív félelemkeltés

John T. Rosen és munkatársai meghatározása szerint a fenyegetéskommunikáció olyan üzenet, amely párhuzamos információkat nyújt befogadójának a biztonságának várható veszélyeiről és az ezzel járó kockázat csökkentésére szolgáló folyamatokról.²¹¹ A fenyegetéskommunikáció használatának általános elmélete az, hogy minden egyenlőség mellett a védekező magatartás akkor fordul elő leginkább, ha mind a fenyegetés, mind a fenyegetéskezelés hatékonyságának észlelése magas. A hatékony fenyegetéskommunikáció tehát nemcsak a lehetséges fenyegetés részleteit közli, hanem információkat nyújt a védekező válaszokról is.

Ha az emberek a tervezett módon fogadják a fenyegetéskommunikációt, Kim Witte szavai szerint bizonyítékot kell adni arra, hogy „szándékosan és kognitívan szembesülnek a veszéllyel”.²¹² A következőkben a fenyegetéskommunikáció különféle típusait vitatjuk meg, nevezetesen a narratív félelemkeltést, az élénk üzenetküldést és a megfigyelési tanulást.

Az információbiztonsági szakirodalom, csakúgy, mint az egészségügyi kommunikációs irodalom, amelyből a félelemkeltéssel kapcsolatos kutatások születtek, általában a félelemfelhívást (biztonsági riasztást) használja manipulációként a védelmi motivációs folyamat elindításához.

Az elbeszélések, narratívák nem csak lehetővé teszik a kutatók számára a tervezett manipulációk megkezdését, hanem olyan formában teszik, hogy az üzenetek könnyen terjeszthetők legyenek számos kommunikációs helyszínen, a weboldalaktól az újságokig és a prospektusokig.

Élénk üzenetküldés

Az élénk üzenetek és az azokra épülő marketingkampányok általában kevésbé artikulált kérdéseket helyeznek középpontba. A kampányokat úgy tervezik, hogy jelentős, emlékezetes hatást gyakoroljanak a nézőkre és hallgatókra abban a reményben, hogy felhívják a figyelmet a témára. E médiakampányok mögött álló kognitív folyamat az elérhetőség heurisztikája, amely arra támaszkodik, hogy az üzenetvevő túlbecsüli egy esemény bekövetkezésének valószínűségét, és a könnyen megjegyezhető fenyegetési információkra összpontosít. Az üzenetküldés élénk jellege, az erős benyomáskeltés központi szerepet játszik e kampányok sikerében. Az élénk üzenet érzelmileg érdekes információkat tartalmaz, specifikus, az eseményt leíró, ugyanakkor a címzetthez is közel álló nyelvezettel. Mivel az információt első kézből közli, hitelesnek hat. Az üzenet egy olyan esemény összefüggésében mutatja be az információt, amelyben a fenyegetés a körülmények számbavételéből automatikusan következik.

Míg az élénk üzenetküldés kihasználja azokat az elérhetőségi heurisztikákat, amelyek általában túlbecsülik az adott fenyegetés valószínűségét, a gazdag médiaeszköz-használat segít a fenyegetéseket emlékezetes formában közölni, divatosan ábrázolni, és ez motiválja az egyéneket az óvatossági álláspont kialakítására.

A meggyőző célzatú üzenetküldés élénk fogalma a Richard Nisbett és Lee Ross szerzőpárostól származik, akik azt állították, hogy az élénk információ emlékezetesebb és visszakereshetőbb, mint a viszonylag fakó

²¹¹ T. John Rosen – Nathaniel S. Terry – Howard Leventhal: The role of esteem and coping in response to a threat communication. *Journal of Research in Personality*, 16. (1982), 1. 90–107.

²¹² Kim Witte: Putting the fear back into fear appeals: The extended parallel process model. *Communication Monographs*, 59. (1992), 4. 329–349.

információ, annak „nagyobb bizonyító ereje” miatt.²¹³ Az anekdotikus bizonyítékok hatása gyakran meggyőzőbb lehet, mint a pusztán statisztikák bemutatása. Még akkor is, ha a kvázi „fakó” üzenetek pontosabb információt tartalmaznak, mint egy élénk üzenet, megkérdőjelezhető pontossággal. Egy esemény első kézből származó beszámolóit olyan képeket idézhetnek elő, amelyek következtető súlyt adnak az üzenetnek.

Míg a múltban számos kutató úgy gondolta, hogy az élénkséget meghatározza az a modalitás, amelyen keresztül az üzenetet továbbítják (például „A kép élénkebb, mint egy kijelentés”), az élénkség, úgy tűnik, ehelyett az információ kognitív kidolgozásával függ össze, és a képpel, amelyet a memória tárol. Az üzenet továbbításának módja nem tekinthető az élénkséget befolyásoló tényezőnek.

Megfigyeléses tanulás

A megfigyeléses tanulás célja, hogy segítse az egyéneket arra a következtetésre jutni, hogy képesek mérésük nélkül nehéz célok elérésére. Ez elsősorban az egyén észlelt önhatékonyságának javítására irányul azáltal, hogy hozzáférhetővé teszi mások teljesítménynormáit. Ez lehetővé teszi az egyén számára, hogy értékelje saját erőfeszítéseinek megfelelőségét. Albert Bandura a megfigyeléses tanulást olyan tanulásként definiálja, amely mások viselkedésének megfigyelésén keresztül valósul meg. Ehhez a tanuláshoz nincs szükség megerősítésre, de olyan modellre (tekintély vagy referenciaszemélyre) van szükség, mint egy szülő, testvér, barát, kolléga vagy tanár.²¹⁴

A megfigyeléses tanulással demonstrált eljárásoknak észszerűen elérhetőnek és reprodukálhatónak kell lenniük az átlag tanuló számára. A megfigyeléses tanuláshoz túl kell haladnia a viselkedés hatékonyságának értékelésén és azon a hitén, hogy a tanuló képes ezt reprodukálni; a tanuláshoz a megvalósíthatóság szempontjából is reálisnak kell lennie, az elsajátításához szükséges idő, pénz és erőfeszítések tekintetében is az elérhetőséget kell erősítenie. Röviden: a megfigyelési tanulás közvetlenül a tanuló megküzdési értékelési folyamatát célozza meg, bár a fenyegetésvértékelés mindenképpen szükséges a tanulási motivációhoz.

Alapvetés: az egyének, akár tudatosan, akár nem, különböző nyelveken kommunikálnak arról, hogyan kívánnak megbirkózni a biztonsági fenyegetéssel. Ha az egyének válasza valamely maladaptív viselkedés, nyelvezetük nem követi a közvetlen megfogalmazásokat (azonnali/közvetlen nyelvhasználat). Olyan nyelvezetet használnak, amely által elkerülhetik a felelősségvállalást, mögöttes tartalmuk pedig, hogy az alany nem ért egyet az adott véleménynel, a várható attitűddel vagy az ajánlott megoldásokkal stb.

A kutatás

A résztvevők első csoportja a félelemfelhívás hagyományos, narratív típusát kapta, egy elbeszélést (amely egyébként is bevett az empirikus PMT-kutatásban). Az elbeszélés a ransomware azonos meghatározásával kezdődött, mint amelyet az élénk üzenetküldés során használtak. Ennek első bekezdésébe foglalták a fenyegetés súlyosságának és az egyén sérülékenységeinek elemeit tartalmazó üzenetet. A második bekezdésben pedig az ajánlott védelmi/védekező magatartás megvalósításához szükséges választható és önhatékonyság elemeit vették sorra. Végül két ellenőrző kérdést is beletettek a közlésbe annak biztosítására, hogy a válaszadók teljes mértékben elolvassák az elbeszélést.

²¹³ Richard E. Nisbett – Lee Ross: *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1980. 44.

²¹⁴ Albert Bandura: *Observational learning*. *The International Encyclopedia of Communication*. [H. n.], John Wiley & Sons, Ltd., 2008.

Az élénk üzenetküldési feltételhez véletlenszerűen hozzárendelt vizsgálat résztvevőit (2. csoport) arra utasították, hogy nézzenek meg egy kétperces híradást a ransomware jelenségről. A jelenet egy nemrégiben zsarolóátadás áldozatául esett helyi család interjújával kezdődött. A családtagok első kézből ismertették a ransomware-fertőzés következményeit, valamint azt, hogy a támadók hogyan igényelték bitcoin-fizetést a család számítógépének „visszaadása” fejében. A híryanag az internetes felhasználóknak szóló ajánlásokkal zárult a ransomware fertőzések megelőzésére vonatkozóan, többek között tanácsokkal, hogy tartózkodjanak a megbízhatatlan mellékletek megnyitásától, kerüljék a megkérdőjelezhető weboldalak látogatását, rendszeresen frissítsék a vírusirtó programokat, és készítsenek biztonsági másolatokat a fontos dokumentumaikról. A híryanag összességében a fenyegetés súlyosságának és a személyes kiszolgáltatottnak az információit tartalmazta, végezetül pedig a nézők számára hasznos tanácsokat adott a fenyegetések csökkentésének lehetséges közös módjairól. Mivel az élénk üzenet híradás formájában érkezett, a fenyegetésről szóló információ nem volt túlzottan szokatlan a résztvevők számára az „émészthetőség” szempontjából. A résztvevők egyike sem számolt be arról, hogy korábban látta volna a híradást. A videó után a résztvevők két figyelem-ellenőrző kérdésre válaszoltak, hogy megbizonyosodjanak arról, a teljes híradást megnézték.

A megfigyeléses tanulásban részt vevők ugyanazt a ransomware-definíciót kapták, mint az előbbi két csoport, majd utasítást arra, hogy nézzenek meg egy kétperces videó-oktatóanyagot, amely bemutatja a ransomware kivédésének szükséges lépéseit számítógépen vagy laptopon. Az oktatóanyag útmutatást adott a számítógép tűzfalának engedélyezéséről és az automatikus vírusirtó frissítések beállításáról. (Az utasítások a Windows 10 operációs rendszerre vonatkoztak. A kutatás alanyai mind azt használták, ezt előzetesen szűrték.) A videó-oktatóanyagokat a kutatásokban a megfigyeléses tanulás érvényes helyettesítő eszközének tekintik a különféle eljárások felhasználók számára történő bemutatásában.²¹⁵ A másik két elemzett csoporthoz hasonlóan itt is két ellenőrző kérdést építettek a folyamatba annak biztosítására, hogy a résztvevők gondosan figyeljék az oktatóanyagot, és megértsék a benne foglalt lépésenkénti eljárásokat.

Annak érdekében, hogy a két félelemfelhívás rendeltetésszerűen működjön, ellenőrzéseket hajtottak végre a kísérlet során a félelem szintjének mérésével (a ransomware vonatkozásában). Azok, akiket a kontrollcsoportba soroltak, szignifikánsan kevésbé számoltak be a ransomware-től való félelemről (= 3,79 hétpontos skálán), mint azok, akik a narratív félelemkeltésben voltak érintettek (= 4,33), vagy mint azok, akik az élénk üzenetekkel történő félelemkeltésen estek át (= 4,37). Nem volt azonban számottevő az eltérés a kifejezett félelem vonatkozásában a kontrollcsoportban és a megfigyeléses tanulásban résztvevők esetében (utóbbiaknál 3,84 értéket mértek). Ezenkívül az élénk félelemkeltés (híryanag) élénkségét összehasonlították a narratív félelemkeltéssel. Azok a résztvevők, akik megnézték a híradást, lényegesen élénkebbnek (= 6,14) értékelték az üzenetet, mint az elbeszélést olvasó résztvevők (= 4,60).

A tényleges kísérlet előtt pilotteszert is lefolytattak 64 egyetemi hallgató részvételével. (A kísérletbe vontak átlagos életkora 21,8 év volt, és 59%-uk férfi.) A tényleges vizsgálatban végül 507 válaszadó vett részt. A minta átlagéletkora 38,3 év volt, 59,7%-uk volt nő. Döntően felsőfokú végzettségűek (85% college, 54% undergraduate vagy graduate degree). Átlagosan heti 39,1 óra internethasználatról számoltak be. (A mintába való bekerülés feltétele a betöltött 23. életév volt és legalább heti 10 óra számítógéppel végzett munka).

²¹⁵ Shillair et al.: *Online Safety Begins with You and Me: Convincing Internet Users to Protect Themselves. Computers in Human Behavior*, 48. (2015), július. 199–207.

A megkérdezettek nagyjából fele állította, hogy hallott már a zsarolóátadásokról. 22%-uk volt korábban maga is érintettje ilyen támadásnak. Mivel más szerzők már kimutatták, hogy a fenyegetéssel kapcsolatos korábbi személyes tapasztalatok növelik a maladaptív viselkedés esélyeit, és növelik a fenyegetés észlelt valószínűségét, ezért válaszaikat kivetették a fő adatelemzésből. 24 további válaszadót távolítottak el a mintából, értelmetlen válaszaik miatt. Így végül 461 fős maradt a minta.

Két kiinduló hipotézist erősítettek meg a kutatás során:

Az elbeszélő narratív félelemkeltésnek nagyobb (lesz) a maladaptív hatása a megküzdési értékelési folyamatra, mint a megfigyeléses tanulásnak.

Az élénk üzenetküldésnek nagyobb a maladaptív hatása a megküzdés értékelési folyamatára, mint a megfigyeléses tanulásnak.

Felhasznált irodalom

- Anthonissen, Peter Frans: *Kríziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR-stratégiái*, Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2009.
- Bandura, Albert: *Observational learning. The International Encyclopedia of Communication*. [H. n.], John Wiley & Sons, Ltd., 2008. Online: <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbieco004>
- Barton, Laurence: *Crisis in organizations II*. Cincinnati (OH), College Division South-Western, 2001.
- Böhm Kornél: *Sem megerősíteni, sem cáfolni...* Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2018.
- Briggs, Bill: *Hackers hit Norsk Hydro with ransomware. The company responded with transparency*. 2019. december 16. Online: <https://news.microsoft.com/transform/hackers-hit-norsk-hydro-ransomware-company-responded-transparency/>
- Burton, Mark – Jonas Cho Walsgard: *Norsk Hydro Cyber Attack Exposes Risks of Global Supply Chain Disruptions. Insurance, Journal*, 2019. március 20. Online: www.insurancejournal.com/news/international/
- Coombs, Timothy W.: *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*. SAGE, 2012.
- Davis, Ian – David Alexander: *Recovery from Disaster*. London, Routledge, 2016.
- Employees find creative solutions in response to cyber-attack*. 2019. április 9. Online: www.hydro.com/en-DK/about-hydro/stories-by-hydro/employees-find-creative-solutions-in-response-to-cyber-attack/
- Gelinne, John – Kelly Miller Smith – Hector Calzada: *Beneath the surface of a cyberattack: Collision avoidance. The business application of cyber risk quantification*. [H. n.], Deloitte, 2020.
- Marett, Kent – Ali Vedadi – Alexandra Durcikova: *A quantitative textual analysis of three types of threat communication and subsequent maladaptive responses. Computers & Security*, 80. 2019. január. 25–35. Online: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2018.09.004>
- Mossburg, Emily – John Gelinne – Hector Calzada: *Beneath the Surface of a Cyberattack. A Deeper Look at Business Impacts*. [H. n.], Deloitte, 2016.
- Nisbett, Richard E. – Lee Ross: *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*. Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, 1980.

- Norsk Hydro Cyber Attack Cost It Nearly \$52M in First Quarter. *Insurance Journal*, 2019. április 30. Online: www.insurancejournal.com/news/international/2019/04/30/525093.htm
- Norsk Hydro: Cyber attack on Hydro Magnor. *YouTube*, 2019. április 2. Online: https://www.youtube.com/watch?v=S-ZIVuM0we0&t=3s&ab_channel=NorskHydro
- Norsk Hydro: Why Hydro chose to be transparent during cyber-attack. *YouTube*, 2019. október 28. Online: https://www.youtube.com/watch?v=C6MDz-AgQuE&ab_channel=NorskHydro
- Pursiainen, Christer: *The Crisis Management Cycle*. Routledge, London and New York, 2018.
- Rosen, T. John – Nathaniel S. Terry – Howard Leventhal: The role of esteem and coping in response to a threat communication. *Journal of Research in Personality*, 16. (1982), 1. 90–107. Online: [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(82\)90043-5](https://doi.org/10.1016/0092-6566(82)90043-5)
- Shillair, Ruth – Shelia R. Cottena – Hsin-Yi Sandy Tsaia – Saleem Alhabashab – Robert LaRosea – Nora J. Rifonb: Online Safety Begins with You and Me: Convincing Internet Users to Protect Themselves. *Computers in Human Behavior*, 48. (2015), július. 199–207. Online: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.046>
- UNISDR: Terminology of Disaster Risk Reduction. *United Nations International Strategy for Disaster Risk Reduction*, Geneva, Switzerland, 2009. Online: www.preventionweb.net/files/7817_UNISDRTerminologyEnglish.pdf
- Witte, Kim: Putting the Fear Back into Fear Appeals: The Extended Parallel Process Model. *Communication Monographs*, 59. (1992), 4. 329–349. Online: <https://doi.org/10.1080/03637759209376276>

9. Válságok és a mesterséges intelligencia

9.1. Mesterséges intelligencia és gépi tanulás a kockázatok csökkentésére

A mesterséges intelligencia igen népszerű kifejezés, amely a világ egyetlen iparágát sem hagyja érintetlenül. Az információs korszak beköszöntével elárasztottak minket az adatok, a Big Data minden korábbinál gyorsabb ütemben növekvő és nagyobb változatosságot mutató, máskor sebesen változó adatokkal terhelte meg a döntéshozókat. Felértékelődött annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy ilyen grandiózus adattömegből hogyan állítható elő érték, tudás, ismeret, amelynek elméleti vagy gyakorlati haszna van. Az AI részben erre ad választ, tevőlegesen.²¹⁶ Ehhez azonban vissza kell kanyarodnunk rövid időre az algoritmusokhoz²¹⁷ és mindinkább algoritmikus kultúránkhoz.²¹⁸ Az algoritmus legegyszerűbben kifejezve nem más, mint a logika és a vezérlés házassága. Jól ismert, megengedett lépésekből, tevékenységekből álló véges utasítássorozat, amelyet követve mindig elérjük a kívánt célt. Ehhez ugyanakkor a lépéssorozatnak teljesnek, végesnek, félreértelmezhetetlennek és determinisztikusnak kell lennie.²¹⁹

A veszélyhelyzetek előrejelzésében és valós idejű detektálásában, a veszélytérképek kidolgozásában és a katasztrófakockázatok csökkentésében ma már visszavonhatatlanul helyet követel magának a mesterséges intelligencia és a gépi tanulás (machine learning, a továbbiakban ML).²²⁰ Támaszkodunk rá a helyzetértékelésben és a döntéshozásban. Az ML-megközelítéseket a korai figyelmeztető és riasztási rendszerek fejlesztésére, valamint a veszély- és fogékonyági térképek létrehozására használják a különféle természetiveszély-típusok előrejelzése során. Elsősorban a földrengések, árvizek és a földcsuszamlások előrejelzésében figyelhető meg az AI alkalmazásának előtérbe kerülése.²²¹

Az éghajlatváltozás, a természeti katasztrófák és az olyan humanitárius kérdések, mint a migráció, a menekültügy vagy háborús veszélyhelyzet sürgetik a legújabb technológiák kiaknázását az emberéletek megmentésében. Léteznek már olyan eszközök, amelyek a közösségimédia-alkalmazásokon keresztül küldött, a válságok szempontjából kritikus adatokat szűrik, hogy azokat feldolgozzák, és a mentésben részt vevők számára hozzáférhetővé tegyék, rámutatva például arra, hogy hová szükséges a mentési kapacitásokat

²¹⁶ Yew Kee Wong: Dealing crisis management using AI. *International Journal of Computer Science, Engineering and Applications (IJSCEA)*, 11. (2021), 5.

²¹⁷ Robert Kowalski: Algorithm = Logic + Control. *Communications of the ACM*, 22. (1979), 7. 424–436.

²¹⁸ Ted Striphas: Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, 18. (2015), 4–5. 395–412.

²¹⁹ Varga Imre: *Algoritmusok és Programozás Alapjai*, Debrecen, Debreceni Egyetem, Informatikai Kar, 2020.

²²⁰ A gépi tanulás a mesterséges intelligencia egyik ága, olyan rendszerekkel foglalkoznak, amelyek tanulni képesek, azaz tapasztalatokból tudást generálnak. Gépi tanulás. *Wikipédia*.

²²¹ Monique M. Kuglitsch et al.: Facilitating Adoption of AI In Natural Disaster Management Through Collaboration. *Nature Communications*, 13. (2022a). 1579.

összpontosítani, hová célszerű a segélyszolgáltatásokat lokalizálni. Ilyen elsődlegesen szűrt és elemzett adatok az események, helyszínek, témák és a nevek.²²²

A válságzónában lévők egymás közötti és hatóságokkal folytatott üzenetváltásai számos olyan másodlagos információt tartalmaznak, amelyek segítik a helyzetfelismerést és az értékelést, ezáltal taktikai intelligenciával támogatják a mentésszervezést, a kiürítést, a kritikus erőforrások (a gyógyszerek, az élelmiszer vagy az ivóvíz) eljuttatását a kritikus területekre, a menedékek megtervezését. A fejlesztések homlokterében természetesen a mesterséges intelligencia tanulása áll, hogy hogyan tudnak olyan szűrő és feldolgozó algoritmusokat kifejleszteni, amelyek megbízható információkat nyújtanak, és nem irányítják félre (például egy algoritmikus hiba miatt) a mentőegységeket, és vezetik tévútra a tervezést.²²³

Az egyik nagy kihívás (globális szinten), hogy a nagy erőforrásokkal rendelkező nyelvek esetében (mint az angol, a japán vagy a kínai) könnyebb a gépi tanulást segíteni, hiszen temérdek forrás, szövegtörzs áll rendelkezésre, amelyek a számítógéphez táplálhatók, az alacsony erőforrású nyelvek esetében azonban épp az ellenkezője igaz. Csakhogy a válságok nem válogatnak, és éppen a fejlődő országokban van a legnagyobb szükség a mentési munkák adat-/információalapú támogatására.

Hogy milyen hozzájárulásai lehetnek a válságdöntésekhez a mesterséges intelligencia nyújtotta (például nyelvi, szövegelemző) megoldásoknak, arra álljon itt példaként a DARPA LORELEI Programjának egyik projektje, a THOR (18. ábra).

Ami számunkra érdekes az ábrából (ha nem vagyunk gépi szövegelemzők és informatikusok), az elsősorban az inputok (valós idejű adatok) oldal (forrásai a közösségi média, hírek, műsorszórás és egyéb források) és az elemzés eredménye: az állapotjelentés és a küldetési terv. Illetve hogy a felhasználói interfész oldalon a lekérdezéshez különféle szűrőket adhatunk meg. A feldolgozás módszere pedig a természetes nyelvi feldolgozás és a gráfelemzés.

Ma már vannak ezenfelül interaktív vizualizációs platformok is, amelyek szintén a helyzetfelismerést segítik azzal, hogy megtisztítják és átláthatóvá teszik az adatokat. Nagy előnyük, hogy az alacsony erőforrású nyelvek esetében is jól használhatók, szemben az elsősorban nagy erőforrású nyelveken elérhető és azokon/azokra fejlesztett, gépi tanulásra építő megoldásokkal.

„Az időérzékeny közösségimédia-adatok használata segítheti a válságkezelést tömeges lövöldözések, tüzek, nagyszabású balesetek és járványok, mint például egy ebola-válság idején, segítséget nyújthat az áldozatokhoz való eljutásban és jelezheti a veszély jelenlétét.”²²⁴

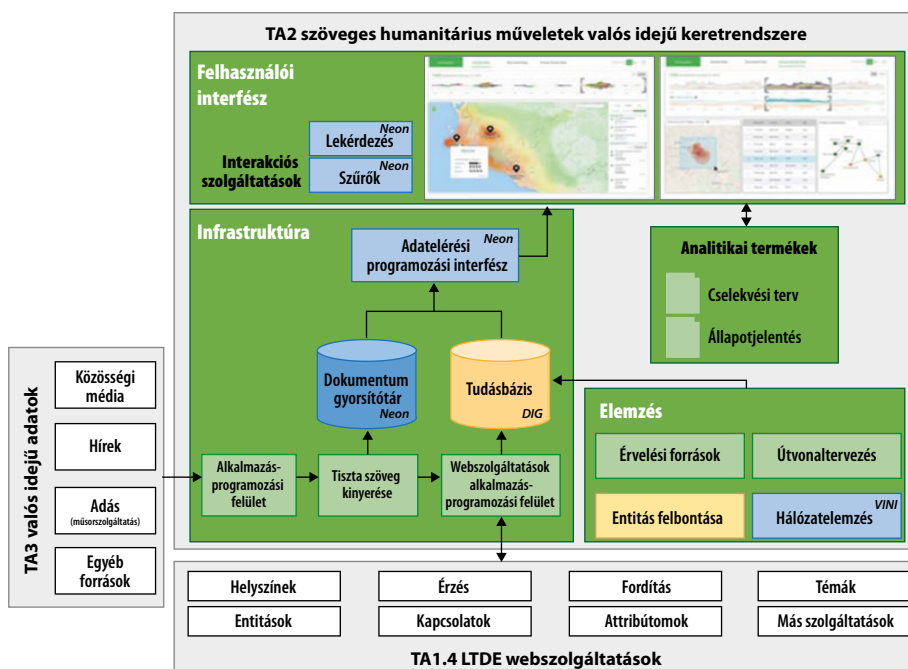
Az éghajlati eredetű veszélyek és klímakockázatok előrejelzésére is használatos a mesterséges intelligencia. Az Egyesült Nemzetek Szervezetének Fejlesztési Programja

²²² Mayank Kejriwal: *Crisis management: Using Artificial Intelligence to Help Save Lives*. Researchoutreach.org, 2019. december 20.

²²³ Kejriwal (2019): i. m.

²²⁴ Kejriwal (2019): i. m.

(UNDP) olyan előrejelzéseket és veszélytérképeket fejleszt, amelyek a súlyos konvektív (légáramlás útján történő hőátadással összefüggő) események okozta károk elkerülésében nyújthatnak segítséget. A mesterséges intelligencia a súlyos konvektív körülményeket képes előrejelezni és ezzel bejósolhatóvá tenni a jégesőt vagy szélvihart. Hasonló logika mentén a hidrológia és hidraulikus modellek segítségével az AI figyelmeztethet a vilámárvizek bekövetkezésére. A tektonikus mozgások, különféle szeizmikus mozgások monitorozása révén a geodéziában a szököár korai észlelésében lehet a segítségünkre. Az IBM pedig a katasztrófaelhárítási vezetők számára fejleszt támogató platformot hurrikán- és viharriasztások kiadásához biztosítva testreszabott adatokat és térképeket.²²⁵



18. ábra: A THOR keretrendszer működésének sematikus ábrája

Forrás: Kejriwal (2019): i. m. [57]²²⁶

(Az alkalmazás programozási felülete mutatja meg – alsó szürke doboz –, hogy milyen kérések intézhetők a rendszerhez [lekérdezési függvények és szabályok]: helyszínek, érzés, fordítás, témák, entitások, kapcsolatok, attribútumok és más szolgáltatások balról jobbra és fentről lefelé.)

²²⁵ Monique Kuglitsch et al.: Artificial Intelligence for Disaster Risk Reduction: Opportunities, Challenges, and Prospects. *Bulletin*, 71. (2022b), 1. World Meteorological Organization.

²²⁶ Creative Commons Licence, (CC BY-NC-ND 4.0), azaz másolható és sokszorosítható bármilyen médiumban és formátumban.

9.2. Dilemmák a mesterséges intelligencia használatával kapcsolatban

A mesterséges intelligencia alkalmazásának a katasztrófakockázatok csökkentésében egyelőre még komoly dilemmái vannak. Ott van mindjárt a központosítás kérdése az adatfeldolgozásban és -kezelésben, azután az erős partnerségek szükségessége, amelyek nélkül sem elegendő megfigyelési adat nincs az előrejelzésekhez, sem időben kiadott riasztás, veszély esetén. A központi megoldások ismerete betanítást és tudásmegosztást feltételez, az országspecifikus adatok megosztása pedig adatvédelmi aggályokat vet fel, ami ronthatja az új megoldásokba vetett bizalmat. Etikai síkon az adatok torzulásának (torzításának) kérdései foglalkoztatják a fejlesztőket, hogy hogyan biztosítható az alul- és felülreprezentáltság elkerülése, ami később számítási és előrejelzési hibákhoz is vezethet. Azután ott van az alkalmazások elérésének kérdése, amely különösen a sérülékeny csoportok vonatkozásában lehet kritikus. Ráadásul az AI alkalmazása igen forrásigényes, a modellezés és az előrejelzés nagy és költséges számításai kapacitásokat igényelnek.

Nem utolsó szempont azonban az sem, hogy a mesterséges intelligencia által kínált modell, meghozott döntés az emberi felhasználó számára érthető és elfogadható legyen. Az ember számára nem (biztos, hogy) egyértelmű, miért hozott meg bizonyos döntéseket a gép. A következő elérendő cél tehát a kimeneti eredmények javítása és az értelmezés megkönnyítése. Ezért kulcsfontosságú az érdekelt felek bevonása már a fejlesztés folyamatába is. A szakértők a legnagyobb kihívásként mégis az AI-alapú kommunikációs eszközök iránti bizalom kialakítását értékelik, és a folyamatok átláthatóságának fokozása mellett érvelnek.

További előrelépést fognak jelenteni a Föld rendszerének digitális másolatai (digital twins), amelyek az embert is leképezik a bolygó ökoszisztémájának részeként. Erre vonatkozó kezdeményezése az Európai Bizottságnak is van, a Destination Earth, amely néhány elsőként azonosított digitális ikerrel és DRR-orientált (disaster risk reduction) esettel dolgozik. A mesterséges intelligencia alkalmazását (nemcsak) a katasztrófakockázatok csökkentésében jótékonyan segítheti még elő a szabványosítás is, amelyre szintén vannak törekvések. A vizsgálatok kereszttüzében olyan csapások állnak, mint a szökőár, a hólavina, a rovarinvázió, a földcsuszamlás és a vulkánkitörések, az erdőtüzek, a különféle betegségek, jég és szélviharok, illetve a sokdimenziós veszélyek.²²⁷

Az AI ugyanakkor már ott van a személygépkocsikban és a közlekedési balesetekre reagálást segítő eszközökben. Baleset esetén a jármű rendszerének adatai segítségével valós idejű orvosi jelentést készít az autó utasára ható erők adataival, amelyet elküld a sürgősségi egészségügyi szolgálatnak (Magen David Adom – MDA, Izrael). Egyes kutatások szerint ezzel a halálos gépjármű-balesetek mintegy 44%-a megelőzhető, hiszen az egyébként általában 5–7 perces riasztási idő (ennyi időbe telik mentőt hívni, mikor valaki bajban van) jelentősen lerövidül néhány pillanatra.²²⁸ Ugyanígy segíthet a segítség-hívókra érkező hívások szövegelemzése révén az AI például a hirtelen szívmegállások

²²⁷ Kuglitsch et al. (2022b): i. m.

²²⁸ The role of AI and machine learning in public safety. *Crisis-Response.com*.

diagnosztizálásában és a szükséges segítség útnak indításában. Előre jelezhet tüzeseteket, monitorozhatja a környezetben jelen lévő mérgeanyagokat, a mentésben részt vevők ezeknek kitettséget stb. Ma már olyan tartalomszolgáltatót is találunk, amely az elmúlt 40 év médiatudósításait gyűjtötte össze és klaszterezte, hogy a válságok kezelésének kommunikációs vetületeit elemezze, és megoldási alternatívákat nyújtson a korábbi esetek tanulságait alapul véve. [58]

9.3. Mesterséges érzelmi intelligencia és újabb dilemmák

Mostanra már az *affective computing*, azaz az érzelmekkel operáló számítástechnika is mintegy negyedszázados múltra tekint vissza. E körbe tartoznak az érzelmek gépi felismerését és az érzelmek gép általi kifejezését (szimulálását) kutató, fejlesztő tevékenységek.²²⁹ A fogalom azonban szűkülni látszik, talán éppen a két oldal (input és output) jelentősen eltérő technológiai alapjai okán, s egyre inkább az érzelemfelismerő, értelmező és feldolgozó mesterséges intelligenciát értik e körbe.²³⁰ Ennek csak egyik ága a természetes nyelvfeldolgozás és szövegelemzés.

A szervezetek életében akár a céges levelezésből kinyert adatok is előre jelezhetik a tevékenységgel kapcsolatos kritikus események bekövetkezésének valószínűségét. Ebben már szerepe lehet a különféle gyakorisági analíziseknek és hangulat- és érzelelemelemzéseknek is (sentiment analysis²³¹).²³² Ilyenkor a közlések tartalmát besorolják pozitív, negatív és semleges érzelmi töltetű kategóriákba, és mérik a viszonyulások időbeli változását.²³³ Leggyakoribb felhasználási területe a közösségi média figyelése (kezdetben internet és fórum, illetve kommentfigyelés), ma átfogóan social listening.

Míg kezdetben ez például üzleti vállalkozások Facebook-bejegyzéseire érkező kommentek szövegalapú elemzését jelentette, ma már egyre inkább multimodális vizsgálatokat takar, amelyekben egyszerre lesz feldolgozás tárgya a nyelvi, a vizuális és az akusztikus modalitás (például a különféle multimédia-tartalmak elemzése során).

A válságkezelés és -kommunikáció számára az affektív számítástechnika az irányban nyit új távlatokat, hogy valós időben monitorozni képes a közvélemény érzelmi reakcióit,

²²⁹ Rosalind W. Picard: *Affective Computing*. M. I. T. Media Laboratory Perceptual Computing Section Technical Report No. 321. 1995.

²³⁰ Fehér András Tibor – Négyesi Imre: A gépi érzelmek a fegyveres erőknél és az autonóm rendszerekben. *Hadtudományi Szemle*, 14. (2021), 3. 163–176.

²³¹ A hazai irodalomban úgy találkozunk vele mint érzelelemzés/emócióelemzés, de gyakori, hogy a hangulatelemzés, a véleményelemzés vagy véleménybányászat kifejezést használják. Egyre elterjedtebb az érzelmi mesterséges intelligencia megjelölés is. (Kugler Péter: A szentimentelemzés alapjai I.: áttekintés és szövegelemzés. *Cyberblog*, Ludovika.hu, 2022. június 22.)

²³² Aydin Farrokhi et al. (2020)

²³³ Legalábbis ez volt az első korszak gyakorlata. Ma már éppen az a cél, hogy a pozitív, semleges, negatív pólusokon túlmutató viszonyulásokat legyen képes kimutatni a technológia. Ennek érdekében komplex hangulat-, illetve érzelemkompozíciós, illetve érzelemasszociációs lexikonok készülnek a számítógépes feldolgozáshoz. (Mohammad, 2017)

így a szervezet célcsoportokra és azok érzelmi reakcióira optimalizálhatja üzeneteit. Feltéve és nem megengedve, hogy a mesterséges intelligencia ilyen célú felhasználása egyáltalán megengedett.

Épp egy hazai bank példáján ébredhetett rá ugyanis a magyar közvélemény, hogy a mesterséges intelligencia használata az ügyfélprofilozásban és az üzleti kockázatok feltárásában nem a távoli jövő, hanem a leplezett és éppen ezért etikátlan jelen. Egy meg nem nevezett pénzintézeti szereplő mesterséges intelligenciával vezérelt szoftveres megoldást (beszédjel-felismerő rendszert) alkalmazott az ügyfelek érzelmi állapotának felmérésére és automatizált feldolgozására, s ezért a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság bírsággal sújtotta. Ez volt az első hazai eset (amelyről tudomásunk van), hogy mesterséges intelligencia jogszerűtlen használatáért szabott ki bírságot a hatóság. Az üzleti cél az ügyfélpanaszok és az ügyfélvesztés elkerülése volt. Csakhogy az eszköz használatáról az ügyfeleket nem tájékoztatták, beleegyezésüket nem kérték. [59]

A példák és tanulságok minden nappal szaporodnak, csak győzzünk lépést tartani velük!

Felhasznált irodalom

- Farrokhi, Aydin – Farid Shirazi – Nick Hajli – Mina Tajvidi: Using Artificial Intelligence to Detect Crisis Related to Events: Decision Making in B2B by Artificial Intelligence. *Industrial Marketing Management*, (2020), 91. 257–273. Online: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.015>
- Fehér András Tibor – Négyesi Imre: A gépi érzelmek a fegyveres erőknél és az autonóm rendszerekben. *Hadtudományi Szemle*, 14. (2021), 3. 163–176. Online: <https://doi.org/10.32563/hsz.2021.3.12>
- Gépi tanulás. *Wikipédia*. Online: https://hu.wikipedia.org/w/index.php?title=G%C3%A9pi_tanul%C3%A1s&oldid=23666159
- Kejriwal, Mayank: Crisis management: Using Artificial Intelligence to Help Save Lives. *Researchoutreach.org*, 2019. december 20. Online: <https://researchoutreach.org/articles/crisis-management-artificial-intelligence-save-lives/>
- Kowalski, Robert: Algorithm = Logic + Control. *Communications of the ACM*, 22. (1979), 7. 424–436.
- Kugler Péter: A szentimentelemzés alapjai I.: áttekintés és szövegelemzés. *Cyberblog*, Ludovika.hu, 2022. június 22. Online: www.ludovika.hu/blogok/cyberblog/2022/06/22/a-szentimentelemzes-alapjai-i-attekintes-es-szovegelemzes/
- Kuglitsch, Monique M. – Ivanka Pelivan – Serena Ceola – Mythili Menin – Elena Xoplaki: Facilitating Adoption of AI in Natural Disaster Management Through Collaboration. *Nature Communications*, 13. (2022a), 1579. Online: <https://doi.org/10.1038/s41467-022-29285-6>
- Kuglitsch, Monique – Arif Albayrak – Raúl Aquino – Allison Craddock – Jasselle Edward-Gill – Rinku Kanwar – Anirudh Koul – Jackie Ma – Alejandro Marti – Mythili Menon – Ivanka Pelivan – Andrea Toret – Rudy Venguswamy – Tom Ward – Elena Xoplaki – A. Rea – J. Luterbacher: Artificial Intelligence for Disaster Risk Reduction: Opportunities, Challenges, And Prospects.

- Bulletin*, 71. (2022b), 1. World Meteorological Organization. Online: <https://public.wmo.int/en/resources/bulletin/artificial-intelligence-disaster-risk-reduction-opportunities-challenges-and>
- Mohammad, Saif M.: Challenges in Sentiment Analysis. In Erik Cambria – Dipankar Das – Sivaji Bandyopadhyay – Antonio Feraco (szerk.): *A Practical Guide to Sentiment Analysis*. Cham, Springer, 2017. 61–83.
- Picard, Rosalind W.: *Affective Computing*. M. I. T. Media Laboratory Perceptual Computing Section Technical Report No. 321. 1995.
- Striphas, Ted: Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, 18. (2015), 4–5. 395–412. Online: <https://doi.org/10.1177/1367549415577392>
- The role of AI and machine learning in public safety. *Crisis-Response.com*. Online: https://www.crisis-response.com/Articles/608733/The_role_of.aspx
- Varga Imre: *Algoritmusok és Programozás Alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem, Informatikai Kar, 2020.
- Wong, Yew Kee: Dealing Crisis Management Using AI. *International Journal of Computer Science, Engineering and Applications (IJSCEA)*, 11. (2021), 5. Online: <https://aircconline.com/ijcsea/V11N5/11521ijcsea02.pdf>

A gyakorlatok alapját képező médiabeszámolók

- [57] <https://researchoutreach.org/wp-content/uploads/2019/12/THOR-big-picture-presentation-19.jpg>
- [58] www.capestart.com/resources/blog/using-ai-to-aid-crisis-communications/
- [59] Ilyen még nem volt: először szabtak ki büntetést mesterséges intelligencia jogszerűtlen alkalmazásáért. *Világgazdaság*, 2022. április 5. www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2022/04/ilyen-meg-nem-volt-eloszor-szabtak-ki-buntetest-mesterseges-intelligencia-jogszerutlen-alkalmazasaert

Vákát

10. A tréning és a válságtéma zárása

Válságok mindenhol és mindenkor vannak, érintettjeik ma már, kirobbanásuk helyétől függetlenül, bárhol lehetnek. Tudjuk, hogy egyszer bekövetkezik a baj, már csak a nagy számok törvénye alapján is, hiszen abszolút védelem és kockázatoktól mentes élet, létezés nemigen van. A válság mégis váratlanságával fog lecsapni ránk, döntési helyzetbe állít, feladatokat szab, és jövőalternatívák végiggondolására készítet. Csak reméljük, hogy abban a pillanatban nem kerít hatalmába a pánik, nem bénulunk meg a helyzet súlya alatt, és megtaláljuk az eredetnél jobb (személyes, szervezeti és társadalmi) állapotba juttatni képes megküzdési stratégiát. Mint egy tündérmese vagy más néven varázsmese. Szinte kínálja magát a lehetőség, hogy aktív meséléssel zárjuk a válságtréninget...

17. gyakorlat – Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy válság...

Cél

A feladat célja a tréning keretbe foglalása, tematikai lezárása és az ismeretek ellenőrzése.

Alkalmazási terület

Válság- és változásmenedzsment, válságkommunikáció, szervezeti történetmesélés (organizational story telling)

Résztvevők

Minden résztvevő kiscsoportban, plenáris megvitatással

Időigény

45–60 perc

Eszközök

Mesetérképek csoportmunkához, filctollak, gyurmaaragasztó, festőszalag, post-itek, mesekártyák (opcionális)

Forrás

Saját feladat Tátrai Vanda Mesejáró térképének felhasználásával

Általános leírás

A résztvevők feladata egy mese megírása kiscsoportban. Mindössze két megkötés van, a mesének egy válságról kell szólnia, és a kiscsoport minden tagjának részt kell vennie a feladat megoldásában. A csoportok az alkotás folyamatában használhatják a Mesejáró térképet, annak egy-egy másolatát csoportonként megkapják, de ez is csupán egy lehetőség. Végül a csoportoknak elő kell adniuk (vagy fel kell olvasniuk) a mesét.

A gyakorlat lépései

Sorszám	A gyakorlat lépései	Időigény (perc)
1.	A tréner kiscsoportokra osztja a résztvevőket, kiosztja a Mesejáró térkép másolatait és elmondja, hogy egy mesét kell írnia a csoportoknak. Ehhez használhatnak különféle mesekártyákat, de maguk is rajzolhatnak újakat.	2-3
2.	A kiscsoportok megírják a meséket.	20
3.	A kiscsoportok előadják a meséket, a többi csoport reflektál.	20
4.	A tréner záró kört indít a mese és a tréning tanulságairól.	15-17

Tréneri információk

A meséknek, mint azt már láttuk, nemcsak a gyermekek életében és a terápiában van helye, hanem az önismereti munkában is. A mese általában is tükröt tarthat a világunkról, rólunk, leképezheti dilemmahelyzeteinket és döntéseinket.²³⁴

Ahogy én tekintem, a mese megküzdés- és megoldásfókuszú látásmódot nyújt, hiszen a viszontagságok legyőzésének menetét beszéli el. Ráadásul a narratív gondolkodásmód akkor is igyekszik fenntartani a szubjektív perspektívát, ha kollektív tudásról és közös történetekről beszélünk. A történet közös, de recepciói egyéni.

Ha a terápiában elfogadjuk, hogy minden élethelyzetnek van mesebeli párja (vagy leképezhető) a megfelelő szimbólumok által, ennek nagy hasznát vesszük a válságscenáriókkal való munkában a szervezetfejlesztésben is.

A megbeszélés szempontjai

- Hogyan született a mese, milyen volt az alkotási folyamat?
- Mi ihlette a mese cselekményszálát?
- Mi az, ami a másik csoport meséjében megfogott, amihez közvetlenül kapcsolódni tudsz, ami aha-élményt jelentett?
- Hogyan értékelitek a mese- és válságelemek találkozását a saját alkotómunkátokban és a többi csoport meséjében?
- Mire jó ez a gyakorlat nekünk? Milyen útravalót ad nekünk a mese?

A gyakorlat elméleti háttere

Az emberi lét és társadalmak középpontjában a történetmesélés áll. Ahogyan Kearney (2002) fogalmaz, a világ megoszthatóságát nyújtja számunkra, azt, hogy tapasztalatainkban osztozhatunk másokkal. A történetmesélés a vágyott jövő elképzelésének és közös megálmodásának eszköze is.²³⁵ A mesélés pedig mindannyiunkban meglévő pszichológiai törekvés. Amikor történetekkel dolgozunk, ezt az ősi ösztönt hozzuk mozgásba. A válságtörténetek pedig éppen azáltal válnak maguktól értetődő eszközzé számunkra, hogy mint narratívumok (legyenek azok valós történetek vagy mesék) a megfoghatatlant léptetik be a lehetséges regiszterébe. Kedvelt eszközt jelentenek a változás, a bizonytalanság, a potenciális veszteségek megértésé-

²³⁴ Boldizsár (2010): i. m. 12.

²³⁵ Jerome Bruner: Life as Narrative. *Social Research*, 54. (1987), 1. 11–32.

hez, a bekövetkezett veszteségek feldolgozásához, a megküzdéshez.²³⁶ A mese a bizonytalan történetek biztonságos terét nyújtja, lehetővé teszi, hogy újragondoljunk helyzeteket, a lehetséges reakciókat és régi és új igazságok (tények) között hidat képezzünk. A történetek segítik az átlépést, a változást, az alkalmazkodást.

A feladat Foucault azon megállapítására (is) épít, hogy a közösen felépített történetek, amelyekkel reflektálunk a minket körülvevő világra, „egymást metsző tekintetek éberségének” védelme alatt születnek.²³⁷ Kikristályosodik bennük, amit ki-k észrevett, megjegyzett a tréning során, amit említésre méltónak, továbbvihetőnek tart.

A feladat online lebonyolítás esetén is frappáns keretét adja a képzésnek, nem igényel a korábbiakon túli erőfeszítést. A meseíráshoz csoportszobák kellenek, a plenáris összegzéshez a mesemondó légkör felerősítése. A tréner jegyzeteljen a mesehallgatás közben, hogy vissza tudja jelezni a releváns mesei történeteket, alakokat és mintázatokat, a válságszakmai információk analógiáit hangosítsa ki.

Felhasznált irodalom

Boldizsár Ildikó: *Meseterápia*. Budapest, Magvető Kiadó, 2010. (e-book 2020)

Bruner, Jerome: Life as Narrative. *Social Research*, 54. (1987), 1. 11–32.

Garcia-Lorenzo, Lucia: Framing Uncertainty: Narratives, Change and Digital Technologies. *Social Science Information*, 49. (2010), 3. 329–350. Online: <https://doi.org/10.1177/0539018410370730>

Marris, Peter: The Social Construction of Uncertainty. In C. Murray Parkes – Joan Stevenson-Hinde – Peter Marris (szerk.): *Attachment Across the Life Cycle*. London, Routledge, 1993. 78–90.

²³⁶ Peter Marris: The Social CONSTRUCTION of Uncertainty. In C. Murray Parkes – Joan Stevenson-Hinde – Peter Marris (szerk.): *Attachment Across the Life Cycle*. London, Routledge, 1993. 78–90.

²³⁷ Idézi Lucia Garcia-Lorenzo: Framing Uncertainty: Narratives, Change and Digital Technologies. *Social Science Information*, 49. (2010), 3. 329–350.

Vákát

Zárszó

Végezetül egy kérdés, amelyet mindig nekem szegeznek a csoportok: nem érzem-e, hogy nagy az ellentmondás aközött, amit tanítok (tanítunk egyetemi kurzusok és továbbképző tréningek keretében) és amit a magyar kommunikációs és médiakultúrában tapasztalunk?

A válaszom az, hogy de igen. Legtöbbször a második vagy a harmadik, részben improvizációs gyakorlatnál felvetik a csoportok, hogy az ideálállapot, a tankönyvi ajánlások köszönőviszonyban sincsenek tapasztalataikkal, hiszen igenis gyakori a „no comment” és a hallgatás, „majd az idő elrendezi” hozzáállás. Ez már 15 évvel ezelőtt is így volt, ahogy Somogyi²³⁸ fogalmaz, nálunk mintha a Zeitgeist része volna, hogy a „ne tégy semmit”, „bízd az időre és a felejtésre a dolgot” felfogás dominál. Azóta lett egy deklaráltan illiberális államot és médiát működtető hatalmi tér, amelyben a kommunikáció még kevésbé dialogikus, kiüresedtek műfajok (például a sajtótájékoztatók a koronavírus-tájékoztatók által,²³⁹ a társadalmi konzultációk azzal, hogy „nemzeti” jelleget öltöttek). A célkitűzések és üzenetek e szerint kezelendők.

Nem véletlen, hogy a feladatoknak – ahogyan a játékelméletben mondanák – nincsen magmegoldása,²⁴⁰ egyetlen üdvözítő kimenete. A válságmenedzsment és válságkommunikáció is csapatmunka, a bizonytalannal való megküzdés operatív és retorikai folyamata, amelyben emberi érdekek és érzelmek, tudat alatti dinamikák is közrejátszanak, koalíciók születnek és bomlanak fel, ahol a pillanat ezredrésze alatt fordulhatnak a dolgok, és ahol az egyének morális tűréshatára igen-igen eltérő lehet. A tréner tehát a válságtéma napirendre tűzésével maga is etikai állásfoglalások sűrűjében találja magát, ahol önazonossága megőrzése mellett kell tanulságokat megfogalmaznia, a résztvevőknek valamifajta útravalót adnia. Igazán embert próbáló, de annál izgalmasabb és hálásabb szakmai kihívás. Tréningre fel!

²³⁸ Somogyi Zoltán: A válságkommunikációs tanácsadó válságairól. In Sajti Botond – Somogyi Zoltán – Szabados Krisztián (szerk.): *Válság? Kommunikáció!* Budapest, Capital Group, 2007. 223–238.

²³⁹ Lásd Kriskó (2021a). i. m.; Kriskó Edina: What Society Expects and Receives: The Press Conferences of the Operational Group during the SARS-COVID-19 Pandemic. In Detlef Nogala (szerk.): *Pandemic Effects on Law Enforcement: Taking Early Stock from a Research Perspective*. European Law Enforcement Research Bulletin – Special Conference Edition Nr. 5., 2021b. 289–299.

²⁴⁰ Habis Helga: Sztochasztikus csődjátékok – avagy hogyan osszunk szét egy bizonytalan méretű tortát? *Közgazdasági Szemle*, 59. (2012), 12. 1299–1310.

Felhasznált irodalom

- Habis Helga: Sztochasztikus csődjátékok – avagy hogyan osszunk szét egy bizonytalan méretű tortát? *Közgazdasági Szemle*, 59. (2012), 12. 1299–1310.
- Kriskó, Edina: An illiberal Press Genre: The Press Conferences of the Operational Group during the SARS COVID-19 Pandemic in Hungary, In WIEDZA – KOMUNIKACJA – DZIAŁANIE, Uniwersytet Jagielloński Instytutu Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, KRAKÓW 2023, (megjelenés alatt), Part II. *Communication during the Covid-19 Pandemic*, 2021a. 209–238.
- Kriskó, Edina: What Society Expects and Receives: The Press Conferences of the Operational Group during the SARS-COVID-19 Pandemic. In Detlef Nogala (szerk.): *Pandemic Effects on Law Enforcement: Taking Early Stock From A Research Perspective*. European Law Enforcement Research Bulletin – Special Conference Edition Nr. 5., 2021b. 289–299.
- Somogyi Zoltán: A válságkommunikációs tanácsadó válságairól. In Sajti Botond – Somogyi Zoltán – Szabados Krisztián (szerk.): *Válság? Kommunikáció!* Budapest, Capital Group, 2007. 223–238.

Fogalomtár

Algoritmus: A görög arithmós (αριθμός), számot jelentő szóból származó kifejezés, jelentés: formális folyamat vagy lépésről lépésre megtervezett – gyakran matematikailag kifejezett – eljárások halmaza.²⁴¹ Olyan szabályozott folyamatok vagy receptek, amelyeket kalkulációkra és problémamegoldásra alkalmaznak.²⁴²

Algoritmikus kultúra: Az algoritmikus kultúra az a történelmi folyamat, amely során mindinkább számítási folyamatokra ruházzák át az emberi kultúra megszervezésének feladatát. Mindez azt jelenti, hogy az emberek, helyek, gondolatok (és egyéb dolgok) szétválogatását, osztályozását és hierarchizálását gépek veszik át, amelyek algoritmusok mentén hoznak döntéseket.²⁴³

Magmegoldás: „A kooperatív játékelmélet legismertebb és legelterjedtebb megoldásfogalma a mag, olyan elosztások halmaza, amelyektől semmilyen koalíciónak nem érdemes eltérnie, mert ezáltal nem érhetnének el magasabb hasznosságot, illetve kifizetést. Ezért a mag a megállapodások stabilitásának záloga.”²⁴⁴ Esetünkben egyetlen helyes, igaz, legitim vagy optimális megoldás.

Médiaműveltség: A médiaműveltség a média valamennyi válfajára kiterjedő fogalom. A médiaműveltségen a médiához való hozzáférésre, a média és a médiatartalmak különböző aspektusainak megértésére és kritikus szemmel való vizsgálatára, valamint a különféle kontextusokban megvalósuló kommunikációra való képességet értjük.²⁴⁵

Reziliencia: valamely rendszer (egyén, szervezet vagy ökoszisztéma) rugalmas ellenálló képessége, amely hozzásegíti ahhoz, hogy az őt ért (akár sokkoló erejű) stresszhatásra megfelelően reagáljon (túléljen, adaptálódjon vagy akár újjászerveződjön).

Vu Jàde: Az ismerőssel, már megtapasztalttal szemben (djà vu) az ismeretlen és érthetetlen, amely a „még sosem jártam itt”, „fogalmam sincs róla, hogy hol vagyok”, „fogalmam sincs, hogy ki tudna segíteni” gondolatokkal és kapcsolódó szorongató érzésekkel jár.²⁴⁶

²⁴¹ Striphas (2015): i. m. 403.

²⁴² Fehér (2016): i. m. 31.

²⁴³ Striphas (2015): i. m.; Carah (2017): i. m.

²⁴⁴ Habis (2012): i. m. 1299.

²⁴⁵ 2009/625/EK.

²⁴⁶ Weick (1993): i. m. 633.

Felhasznált irodalom

A Bizottság Ajánlása (2009. augusztus 20.) egy versenyképesebb audiovizuális és tartalomipar, továbbá egy befogadó tudásalapú társadalom érdekében a digitális környezethez igazodó médiaműveltségről. Online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009H0625&from=LV>

Carah, Nicholas: *Algorithmic Culture and Machine Learning*. Digital Media and Cultures Research, 2017. Online: <http://nicholascarah.com/log/2017/8/15/algorithmic-culture-and-machine-learning>

Fehér Katalin: *Digitalizáció és új média. Trendek, stratégiák, illusztrációk*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2016.

Habis Helga: Sztochasztikus csődjátékok – avagy hogyan osszunk szét egy bizonytalan méretű tortát? *Közgazdasági Szemle*, 59. (2012), 12. 1299–1310.

Striphas, Ted: Algorithmic culture. *European Journal of Cultural Studies*, 18. (2015), 4–5. 395–412. Online: <https://doi.org/10.1177/1367549415577392>

Weick, Karl E.: The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38. (1993), 4. 628–652. Online: <https://doi.org/10.2307/2393339>

II. How to Teach Crisis Communication?

Instructor's Manual

Methodological Guide and Training Practice Descriptions

Vákát

<i>Exercise No. 1 – (A) Introduction (A Pig in a Poke)</i>	173
<i>Exercise No. 2 – (B) Introduction (Compulsory Detour)</i>	175
<i>Exercise No. 3 – (Crisis) Mind Map</i>	177
<i>Exercise No. 4 – Let There Be Order!</i>	179
<i>Exercise No. 5 – Immediate Questions and Answers</i>	182
<i>Exercise No. 6 – The Crisis on a Fairy Tale Map I (Group Diagnosis)</i>	185
<i>Exercise No. 7 – The Crisis on a Fairy Tale Map (The Thread of Life – Personal Crisis)</i>	187
<i>Exercise No. 8 – Crises and Resilience</i>	190
<i>Exercise No. 9 – Gordon Ramsay is the Evil</i>	193
<i>Exercise No. 10 – Preparing for the Crisis</i>	196
<i>Exercise No. 11 – The Lost Workforce (Loss of Communication)</i>	199
<i>Exercise No. 12 – A Fatal Trip</i>	204
<i>Exercise No. 13 – It Was just a Flash Drive...</i>	209
<i>Exercise No. 14 – AXIS Is in Trouble</i>	211
<i>Exercise No. 15 – The Heroes of Norsk Hydro</i>	215
<i>Exercise No. 16 – Raising Information Security Awareness</i>	218
<i>Exercise No. 17 – Once upon a Time, There Was a Crisis...</i>	220

To Adél and Gabó with all the love of my heart

Vákát

Acknowledgment

Most of the authors' works are the result of substantial effort, a development path full of learning and a wide range of supporters such as family members, friends, mentors, colleagues and a professional team responsible for publication. It is not different in the case of this book either.

First, I want to thank my family, above all my daughter and my sister, who needed to sacrifice the most during my creative work. I want to thank them for their understanding and patience. Right after them, I should mention my students, who have been subjecting themselves to the most unexpected situational exercises for more than ten years and criticising not only my work but education and teaching methodology in general. I would like to thank my direct colleagues at the Department of Social Communication that I can work in an inspiring atmosphere, that there is space for creativity and that we can discuss teaching experiences and that we are happy for each other's success.

I am in trouble with thanking everyone by name, because the list can never be complete, but here are some of the people without whom the book would not have been possible: Andrea Bajnok, Balázs Bartóki-Gönczy, Judit Berta, Ágota Dobos, Katalin Fehér, Géza Finszter, Emőke Hevesi, Özséb Horányi, Ágnes Jenei, Edit Kajtár, Miklós Kiss (†), Attila Klein, Tamás Kovács, Judit Máthé, Ilona Neményiné Gyimesi, György Odze, János Sallai, Emőke Szerdahelyi, Vanda Tátrai.

I want to thank the management of the University of Public Service for creating the financial opportunity to publish the results of teaching and research work through tenders.

Vákát

Exercise No. 1 – (A) Introduction (A Pig in a Poke)

AIMS

The aim of the exercise is to introduce the participants to each other and at the same time to introduce the “unexpected” (unexpected things such as events, turns and challenges) that accompany the course.

Field of application:

Training in any subject, but especially in communication skills development and managing organisational change and challenges

Participants/method:

Each participant individually

Time required:

20 minutes

Tools:

Miscellaneous and “unexpected” objects, a sack, a bag or a hat (from which they are to be drawn)

Source:

Self-developed exercise based on Bajnok et al. 2021, 37

General description

A classic warm-up, opening exercise in which participants present themselves based on the randomly received or drawn item.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	Trainer explains that the exercise is a short 30-second-long introduction for which they give an unknown tool as a help. The objects need to be used for the introduction somehow. The trainer asks a volunteer to start the exercise.	1’
2.	The trainer walks around and asks participants to pull an item from the sack, and then measures the time during the introductions/speeches. Participants introduce themselves.	10’
3.	At the end of the round, the trainer asks participants for short reflections about their performances.	9’

Information to the trainer

There should be unusual and funny objects in the bag and preferably ones that are involuntarily related to stressful, challenging situations or specifically crises. Contextual effects are usually strong, participants are able to evoke crisis events/thoughts about any object. If you mean to enhance this (the outcome), objects such as a plaster/band-aid or bandage, a wrench, an accident report sheet, etc. are suitable.

Questions for discussion

- How much did you focus on presenting yourself? To what extent did the object make it difficult for you?
- Did you manage to keep/fill the time frame?
- What was the key message of your introduction?
- What was the biggest challenge for you during the exercise?

Exercise No. 2 – (B) Introduction (Compulsory Detour)

If the above-mentioned exercise requires too many resources for someone, you can choose the Compulsory Detour exercise (see in the following) or a traditional/usual way of the introduction. In a conventional introduction, it is advisable to ask for information regarding who will be responsible for crises management and why it is important. Who has a realistic chance (opportunity) of being a member of a crises management team.

AIMS

The aim of the exercise is to acquaint the participants with each other and call their attention to the importance of textual coherence, congruence and the authenticity of the communication, and make them realise the difficulties in the communication of mandatory information, which can be inconvenient.

Field of application:

Training on any subject, but especially on communication skills development and managing organisational change and challenges

Participants/method:

Each participant individually

Time required:

20 minutes

Tools:

Word cards (with unusual words in the introduction e.g. farewell, mourning, wine tasting, swindler, mill, contact lens, interest margin, carburetor, whale, folklore, poppy miller, penalty, horse coupe, influencer, tinsmith, mole)

Source:

Self-developed exercise (adaptation of Erika Besnyí's ice-breaker exercise – Growth Mindset master training, 2022)

General description

A classic warm-up, opening exercise in which participants present themselves. The challenge is to hide a piece of inadequate information in the introduction, which should be guessed by the others. At the end, the group discusses how easy or difficult the exercise was and why.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	Trainer explains that the classical introductory exercise has/contains a small extra element. Participants need to hide a piece of information in their introduction story and then the others need to figure it out. The trainer gives everyone a word card so that others can't see it. Participants prepare themselves for the introduction in 2 minutes, structure their stories.	3'
2.	The trainer entreats a volunteer to start the exercise. After the participants have completed their introduction, the trainer asks the group which word may be the odd one that has been added to the story.	10'
3.	At the end of the round, the trainer asks for short reflections.	7'

Information to the trainer

The trainer should give words, which are strange in an introduction, and because of it, it is difficult to put them authentically into a few-sentence story (for instance, rare, ancient expressions, or special terms for every case).

Point out the strategies for including/hiding mandatory pieces of information.

Questions/considerations for discussion

Recommendations of the Pig in a Poke exercise:

- To what extent have you successfully focused on your introduction?
- To what extent did the compulsory word influence your performance?
- What was the main message of your introduction?
- What was the biggest challenge for you during the exercise?
- Would you change anything next time?

The following can be added:

- How successful have you been in concealing and exposing the information in the course of the exercise? What do you think and why?
- What helped you find the information? (What strategies did you identify? What non-verbal manifestations accompanied the "false" information?)
- What can be the connection between the exercise and the training topic? How do you think the practice is related to the training topic? How do you think the exercise is connected to the training topic?

Exercise No. 3 – (Crisis) Mind Map

AIMS

The aim of the exercise is to explore the existing knowledge of the participants, to unfold their expectations and to collide with the lay(man) and professional (academic) logic(s).

Field of application:

Developing a common conceptual framework and thematic narrowing or matching, in crisis trainings, clarifying phenomenon and conceptual scope when launching any training program

Participants/method:

Each participant in small groups and plenary discussion

Time required:

35–40 minutes

Tools:

Flip chart, felt-tip pens, paint strip, blue tack

Source:

Self-developed exercise

General description

The topics of the training are processed in group work on a mind map. By systematising what students think, what belong to the topic of crisis training, the areas of competence in crisis communication can also be identified. And during plenary discussion, the trainer can clearly define what the training allows and what goes beyond the program.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer forms small groups, distributes papers and felt-tip pens, and then asks participants to place the crisis in the centre of the page (the word crisis/crisis communication with some illustration).	2'
2.	The trainer asks the small groups to discuss and arrange on the mind map all the things they think should be talked about during the training. These can be concepts, questions, phenomena, events, assumptions, actually anything. The trainer also asks for specifics to appear and for illustrations and visual references to facilitate later recall. The groups work separately.	8–12'
3.	The small groups present their ideas through a spokesperson (or in a group presentation).	16'
4.	The groups reflect on each other's work, compare their solutions and they check whether there are any common ideas. Afterwards, the trainer summarises and describes the official topics where the expectations of the participants can overlap.	5–10'

Information to the trainer

The completed works provide the initial diagnosis that is essential in all design and development work.

Depending on the target group, the task can be simplified or expanded. When the groups present their solutions, the trainer should pay attention to the time frame and take notes (if necessary) so that they can collide with the student and professional logic, to clearly delimit the training topic and define what the competency area of crisis communication is in the light of the suggestions.

The exercise shows whether participants use the terminology correctly. (In Hungary, in common parlance, the concepts of 'krízis' (critical stage) and 'válság' (crisis) are most often synonymous, while the Hungarian and especially the medical literature sometimes sharply separates these two).

The trainer should not rush ahead in their feedback on the participants' crisis typologies, leave it to the next task.

Questions/considerations for discussion

- What kind of "things" have been added to the map and why?
- What connections and junctions have you outlined?
- What preferred themes and specific facts and/or dilemmas appear?
- What are the common and the different features of the completed maps?
- What does and does not belong to the competence area of crisis communication?

Notes

The map can be used throughout the entire course, continuously expanded, illustrated – in the case of digital creation, thoughts and connections can be restructured, because this would be the point – enrichment, systematisation, synthesis and transcendence of knowledge.

Depending on the target group, the task can be simplified or supplemented. We can facilitate the start of the training and the dialogue if we simplify it and invite the small groups to make a collection of drawings, during which they sketch what events and situations come to mind when they hear the concept of crisis communication. For regular training participants with a deep managerial approach, or those who use the mind map on a daily basis, the creation of the map can be combined with the next exercise.

Exercise No. 4 – Let There Be Order!

This exercise leads the participants into the literature on crisis and clearly shows that the PR expands the range of phenomena that need to be managed by communication. The potential damage (even in its indirect form) to the organisational image puts PR into alert mode.

AIMS

The aim of the exercise is to provide an overview of the conceptual fundamentals, disciplinary heritage and crisis typologies of crisis communication.

Field of application:

Crisis management, crisis communication, clustering

Participants/method:

Each participant in small groups and plenary discussion

Time required:

30 minutes

Tools:

Flip chart, felt-tip pens, paint strip, blue tack, descriptions (or media reports) of crises events

Source:

Self-developed exercise

General description

The participant groups receive short descriptions of various crisis events (approximately 12–14 cases, the same or different per group, mixed or separately thematically, but definitely mixed according to its nature). These can even be headlines from various news materials. The participants read the cards and then group or arrange them in a row, as dictated by their unique/own logic.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer explains that the small groups will be given case descriptions as handouts, which they will have to put in an order. The order can be based on their unique/own logic without any limits. The trainer asks the participants to read the information and discuss what can be the connection between the ideas, what may be out of line, and what kind of a logical order they can realise/spot among the cases (hands out the cards).	2'
2.	The small groups work and organise the cards (they can stick them on the flipchart, draw, etc.)	8–10'
3.	The small groups present their solutions and discuss how they deliberated, what the guiding principle was for them. In the course of the interaction, the groups can ask each other and reflect on any order.	12'
4.	The trainer summarises the gist of the works and then inserts what groups interpreted in a theoretical framework.	8'

Information to the trainer

If the groups do not understand the task, the trainer should reassure them that there is not only a single solution or logical order. There are many different ways of seeing things, and the perspective of looking at the ideas can be very diverse, as the way of thinking could be chosen arbitrarily.

When processing, link back to the solutions that reflect the logic of the individual fields or disciplines (media science, security policy, disaster prevention, organisational development, PR, etc.).

In the solutions, we often come across the logic of the news media (foreign and domestic news, economic and political events, tabloid and colour news, etc.) and ranking. (In the latter, it is worth discussing the moral dilemmas.)

Questions/considerations for discussion

- According to what principles did you arrange the cards?
- What categories did you create?
- What do you think about the systematising work of the other groups? How much do you understand, and to what extent can you agree with their thought process?
- What is the origin of the many orders, in which we can find meaning?
- Which cases (if any) would you exclude from the discourse, and why?

Sample (crisis descriptions)

- 1. In four different pharmacies in London and one in Northern Ireland, Nurofen Plus medicine has been bought, the box of which contained Seroquel XL (for the treatment of schizophrenia) and Neuronton (a tablet used to treat epilepsy), instead of the popular pain killer. Two of the customers accidentally took some of the swapped pills. (United Kingdom and Northern Ireland, 2011)
- 2. Bill Gates arrived in Brussels for an education conference sponsored by the Flemish government. The performance took place in the Concert Noble Hall. However, when the businessman was going to the hall, Noel “the Pieman” Godin attacked him in the corridor and threw a cake in his face. (Brussels, Belgium, 1998)
- 3. A number of gay organisations have expressed outrage after Guido Barilla’s radio statement last Thursday, in which the pasta maker said: “I would never advertise with a homosexual family... if gay people don’t like that, then go and choose another brand! The concept of family is sacred and is one of the core values of our company.” (Italy, 2013)
- 4. A half a million litres of diesel may have spilled into Manila Bay, the busiest waterway in the northern part of the Philippines, on Thursday, raising environmental and health concerns. The local news portal Rappler cited a report from the Philippine Coast Guard, according to which the spilled oil affects 12 coastal towns in Cavite province. It is feared, that the livelihood of the local residents will be in danger, as the oil leakage has still not stopped. (Manila, Philippines, 2013)

- 5. The first Hungarian sex scandal erupted in 1997 when the mayor of Füzesabony, József Pásztor, accidentally took his own sex video back to the local rental company. In the film, the joint mayor of Fidesz–FKgP–MDF can be seen together with the elderly mother of the municipality’s driver and a young woman. (Füzesabony, 1997)
-
- 6. A 29-year-old man fell almost five meters from the roof of one of the buildings on a pig farm in Bánhalma, during installation. The man was taken to hospital with life-threatening injuries after hitting his head on a concrete curb. (Bánhalma, 2011)
-
- 7. Ernő Kiss, head of the Central Law Enforcement Directorate, urinated on the ORFK Teve Street building. He explained his action by saying he was taking a “diuretic management pill”. (Budapest, 1998)
-
- 8. In Norway, the anti-terror alert was raised to level 5, representing the “extreme danger” after a 42-year-old Norwegian citizen opened fire in a well-known gay bar in the capital. Two people were fatally wounded, and at least 21 others have been injured in the attack, which took place the day before the Pride parade. (Oslo, 2022)
-

Additional information to the trainer

The emphasis is not on the actuality of the cases but on their diversity and on the different causes, treatment and communication methods. The trainer needs to know the news backgrounds because the participants tend to categorise many cases as “little colourful”, “tabloid”, “not serious”, “no need to deal with it”, “does not require changes”.

Exercise No. 5 – Immediate Questions and Answers

AIMS

The goal is to discuss who the faces of the crisis are, what the main requirements for choosing a spokesperson are, what qualities a good spokesperson has, and what can be appropriate, responsible messages in crisis management.

Field of application:

Crisis management, crisis communication, preparation of spokespersons

Participants/method:

Each participant in small groups, some participants individually and plenary discussion

Time required:

30–40 minutes

Tools:

Flip chart, felt-tip pens and descriptions of crisis events in a few statements

Source:

Self-developed exercise

General description

Each small group receives a description of a crisis event in a few sentences and the accompanying question: who will speak and what will they say? After a few minutes of processing, the spokespersons of the groups hold an impromptu on-site press conference.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer explains that the small groups will get case descriptions for discussion. Group members need to consider who should speak on behalf of the organisation and what questions the public expects them to answer (taking into account the importance of the case). The trainer deals out the cards to them.	2'
2.	The small groups work, prepare a list of questions and answers, and appoint their (own) spokesperson.	8–10'
3.	The spokespersons of the small groups answer the questions addressed to them at an impromptu press conference. The journalists are played by members of the other groups and, if necessary, the trainer.	16–20'
4.	The groups assess their performances then the trainer summarises the lessons learned and inserts what was said in a theoretical framework.	8'

Information to the trainer

The trainer's task is to point out that, by appointing a spokesperson, it is possible to exaggerate and trivialise the given case. The spokesperson will inevitably be one of the faces of the crisis.

In connection with the compilation of the question-and-answer list, draw the attention of the groups to the fact that it is not only necessary to develop media-friendly answers to evident questions but also to all questions that can come to mind after hearing the news (whether a layman or an expert on the given topic). The goal is to make the participants realise that preparation cannot be limited to writing popular answers to 5–10 basic questions. You must be familiar with the past of the organisation; you have to take into account the possibility of any previous mistakes being brought up and aired by the press.

We need lost cases when the groups can only explain their evidence as a last resort, and it cannot be truly convincing either (e.g. Barilla case, Krokodil Zoo). There may be such cases in which social values are violated (dignity, equality, the priority of human life) or the organisation, the owner or the spokesperson has obviously and demonstrably lied to the public (concerning it).

Very often, groups decide almost automatically that the professional spokesperson will speak. In this case, let's discuss how many organisations have a realistic chance of maintaining an independent spokesperson position or an interior PR staff (department, division), and when a professional external crisis team should be commissioned.

Questions/considerations for discussion

- What aspects did the groups consider for assigning their spokesperson? How much importance did they give to the case with their/this choice?
- How complete was the list of questions and answers? What questions hit them unexpectedly?
- Did their pre-specified answers finally match the communication situation and what key messages did they contain?
- Did the spokesperson address the stakeholders, did they keep their composure, did they stick to their role, did they avoid excessive use of technical jargon, and did they seem sincere?
- Did the spokespeople (groups) take the opportunity to act as communication managers (taking control)? How was the story framed?
- What is an appropriate spokesperson like? Which of their skills did they use in the course of the internship? What do they need to improve on?

Sample (case descriptions)

- 1. The Czech Ministry of Health – in compliance with the European Commission's request – banned the distribution and serving of alcoholic beverages with an alcohol content of more than 20 percent in the country with immediate effect on Friday evening. The measure was taken after the number of people who died from methyl alcohol poisoning in the country rose to 21 in the last ten days. According to data from Monday morning, another 38 people are being treated in hospital and are in severe condition. The police have so far detained 23 people in connection with the case, criminal proceedings have been initiated against 13 of them, but the source of the highly toxic alcohol has not yet been identified. The Hungarian government has not yet, but Poland has already taken restrictive measures. (Czech Republic, September 2012)

You are employees of the Ministry of Foreign Affairs and Trade, what questions do you have to answer for those involved?

or

You are employees of the National Food Chain Safety Office, what questions do you have to answer for those involved?

2. Two people were injured by a crocodile in Balatonszárszó, at the reptile house called "Krokodil Zoo". A 150-kilogram and more than two-meter-long crocodile was brought from France and was to be placed in its new home when the attack happened. The animal bit the helpers during the placement. The owner of the zoo claims that there was no bite, but according to the doctor treating the injuries, there was. (Balatonszárszó, October 2, 2011)

Do you have to make a statement on behalf of the reptile house, what questions do you have to answer for the people involved?

3. A ransomware attack hit the IT system of the public transport company Société de transport de Montréal (STM) in Montreal. Although the outages caused by the attack did not affect the operation of buses and the subway, for example, the alternative public transportation (paratransit) service for disabled passengers became unavailable, as it can only be requested through an online registration system. STM confirmed on Tuesday evening that a ransomware attack is causing the malfunctions, the restoration of which has already begun. (Montreal, Canada, October 19, 2020)

You are a member of the transport company's PR team, what questions do you have to answer for the stakeholders?

4. In the past days, the number of extortionate letters aimed at state and local government bodies, public institutions, and private individuals has increased. The texts of the letters are identical, written in broken Hungarian, according to their content, the addressee visited sites with adult content, and a recording was made of their activities during the visit, which the blackmailer will send to the recipient's friends if they do not pay the requested ransom. (April 11, 2019)

You are employees of the National Cyber Defence Institute, what questions do you have to answer for those involved?

Exercise No. 6 – The Crisis on a Fairy Tale Map I (Group Diagnosis)

In the following, a safe method for exploring the general spiritual, emotional and existential state of the participants will be presented, which can apply both in times of peace and in challenging times. The training enters the world of symbols and offers an opportunity for injury-free self-exploration by leaving the real world. The fairy tale is the reality dressed in symbols, a mirror of knowledge handed down for thousands of years. At the same time, it is a buffer zone where fairy-tale figures can express their opinion to us, where it is easier to ask difficult questions, as it happens indirectly, yet clearly. In addition, the fairy tale entitles you to research absurd, incredible, magical ways and solutions (out-of-the-box thinking). (Kajtár, 2020) It can provide suitable service in training groups where personal involvement arises in some crises, where a far-reaching organisational transformation is taking place.

AIMS

To introduce key terms and phenomena related to the psychological fundamentals of crises, to process the literature through personal experience.

Field of application:

Crisis management, crisis communication, crisis intervention, self-awareness

Participants/method:

Each participant in small groups, and plenary discussion

Time required:

30–35 minutes

Tools:

Story map (large for group work), figures (pebbles, buttons, board game or LEGO figures, etc.) at least twice the number of participants

Source:

Self-developed exercise using the Fairy Tale Map of Vanda Tátrai

General description

During the exercise, the participants become familiar with the map and put their figures on it, then they will briefly reflect on their current life situation. The imaginary “fairy tale” speech and metaphorical content allow them to talk about personal matters/issues and their life in a safe environment. The group discusses what risks, threats and anxiety-inducing circumstances there are in their lives and what kind of emotional events (what quantity of stress) this generates and in whom. During the exercise, we go from the personal level to the general.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer explains that they have brought a new group work tool for the training, which hopefully will evoke familiar places for everyone. Places the map on the ground in front of the group. The trainer gives the participants a few minutes to look at the Fairy Tale Map while they identify the details.	3–4'
2.	The trainer asks the participants to place themselves on the map. The participants put down their figures.	1–2'
3.	The trainer asks the group to tell everyone one by one where they put their figure and why.	16–20'
4.	The trainer thanks them for sharing information and asks if the participants see any connection between what they see on the map and the training topic. The group discusses the ideas that surface.	5'

Information to the trainer

When “deploying” alternative tools, I always ask for the group’s approval and confirmation whether they are open to trying something new, especially when we move into the private sphere (also) during a professional training session. Preliminary, we conclude from personal experience which are later discussed in the context of organisational development and management tasks.

It’s okay if the participants can’t identify every location or detail on the map, it’s not part of the task. At the same time, practice shows that folktale motifs are such an integral part of the Hungarian cultural heritage and are so common in the groups to such an extent that the map provides an immediate point of connection. The map involuntarily recalls fairy tale experiences, word images, feelings and memories.

In the case of a group with a mixed cultural background, we offer the possibility for the group members to “translate for themselves” the motifs of the map. Let’s leave time and encourage them to tell stories about the fairy tale world of their own culture and, if necessary, to supplement the map with new inscriptions or drawing signs and references. This completion obviously means extra time, but the investment will pay off during further exercises.

Dark, menacing locations, elements evoking negative connotations and emotions (hellfire, 12-headed dragon, witch’s hut or the ‘petrified figures,’ etc.) obviously deserve special attention on the map. The participants’ interpretation, personal communication and chosen position together show who is “in trouble” in the group. The map often points to this as evidence, the language communication can be much more nuanced.

Questions/considerations for discussion

- What locations have you identified?
- Where did you place yourself and why?
- What is there? What can be seen and heard there? How is the mood? How do you feel there?
- Do you see any connection between the training topic or the “reality” seen on the map and the information covered?
- Depending on how “deep” we want to dive into the map, the discussion can be continued with questions aimed at even deeper immersion:
 - What are the colours, lights, smells like where you are?
 - What would you touch there?
 - What moves there?
 - How do you see yourself in Fairyland?
 - Who and what can you meet there?

Exercise No. 7 – The Crisis on a Fairy Tale Map (The Thread of Life – Personal Crisis)

There is an exercise for those who like and use exercises on a personal level and prefer experience-based competency development. They are not afraid that the participants will come to the professional “truths” (considerations) through their self-discovering work. Less experienced trainers can choose other ways of processing the topic: creating a working definition, collecting and discussing in pairs, etc. The trainer can also bring a film excerpt about the rules of crisis intervention, on which a conversation can be based. It could provide source texts for processing and group discussion.

AIMS

The exercise aims to learn the core concepts related to the psychological fundamentals of crises and to summarise the psychological processes that are important from the point of view of communication and must be taken into account when formulating messages.

Field of application:

Crisis and change management, crisis intervention, self-awareness

Participants/method:

Each participant individually, later in pairs or small groups, then plenary discussion

Time required:

30–45 minutes

Tools:

Story map (large for group work), figures (pebbles, buttons, board game or LEGO figures, etc.) at least twice the number of participants, yarn for each participant (approx. 1 meter long), scissors

Source:

Self-developed exercise using the Fairy Tale Map of Vanda Tátrai

General description

The participants “draw” their life path on the map with the help of a piece of yarn, which they can bend anywhere. They take stock of the events and feelings of the main stations and turning points, which they will discuss in pairs, and then look for common issues regarding both positive and negative experiences. Finally, coping methods, abilities and different preparations are explored in small groups or as plenary work. Thus, the task leads from eustress and distress to the concept of resilience.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer distributes the copies of the map and the threads, then asks the participants to use them to draw their life path on the map. Ask them to lead the life thread to where they have been (even more than once), show where they started from and where they got or didn't get, what detours they had (if any), and where they are now.	2–3'
2.	The participants are working on the visualisation of individual life paths.	5–7'
3.	The trainer arranges the participants into pairs and asks them to discuss what realisations they made and what paths they took.	10–12'
4.	Depending on the preparation of the group, the extent of involvement, and the level of group trust, the trainer decides whether to continue the processing in pairs, in small groups, or in plenary work. According to the previous decision, the participants form small groups or turn back in the circle for plenary discussion.	1'
5.	a) The trainer provides criteria for further processing in pairs or small groups. b) The trainer conducts the plenary discussion and then summarises it on a flipchart.	15'
6.	a) If there was also small group work, the trainer asks the groups to present the most important lessons of the exercise to the large group in 1–2 minutes. b) The trainer provides a framework for the exercise with the theoretical summary.	6–8'

Information to the trainer

The self-awareness-related part of the work means that the participants answer to themselves where they are, in which location and motif they discover themselves, what complications they see around them, and what fairy-tale functions they operate in their lives (victims or shapers of the circumstances). In the following, they can be asked questions as to what goals they need to achieve, what competencies or tools they need to acquire to move forward, and what the planned or desired direction is, etc. (Boldizsár 2010, 125) It is all about the work with their motivation and preparation (skills), as well as their vision, which is synonymous with “arming” them, expanding their possibilities to becoming a hero.

This practice evolves depending on the depth of individual processing. It is not advisable to bring it into group members who do not know each other at all, just as it is also necessary to consider that this kind of self-discovery also has pitfalls in case of people coming from a workplace collective. That is why the aspects of assignment and discussion may also change. The questions may also refer to work life, time spent in the organisation and the general career path.

The yarn can be replaced by drawing and numbering. I prefer using yarn because it involves another sense, touch in the exercise, thus enhancing the memory effect.

Questions/considerations for discussion (for the pairs)

- What were the most important milestones in your life?
- What happened there? What kind of challenge, success and difficulty did you mark on the map?
- What thoughts and emotions did each turn evoke?
- When the balance was broken or the situation became uncertain, or something unexpected happened, how did you feel and behave in the moments of truth?
- What was your first reaction? How did your behaviour change later during the crisis?

- If it is a set working group (staff) that has become familiar with each other or is expected to work together for a long time in the future, the focus of the exercise and conducting of the discussion can be changed to organisational life or from the individual to the group.
- If you had to review what happened to you in the labour market from the first day of your employment, where would your path lead from and to?
- What difficulties did the individual stations, detours and turns involve, and how did they enrich you?
- Where are you standing now, and what does this situation mean?
- Where would you start the group's story on the map? Can you remember the first meeting, the beginnings, the company founding? Where have you been, where did the road take you?
- What were the most significant milestones in the group's life? Have you been on the dark side? When? How did you get out of there?

Questions/considerations for discussion (for small groups)

- What thoughts, emotions and behaviours appeared during the review of life paths?
- What were the common features of the burdensome situations and the responses?
- What coping methods have you identified?

Questions/considerations for discussion (for plenary discussion)

- What basic concepts related to crises did the practice elicit?
- What specific unstable (crisis) situations did you recall?
- What lessons do the surfaced emotional and behavioural reactions have for interpersonal communication?

Exercise No. 8 – Crises and Resilience

The exercise below focuses on restoring the shaken balance and the ingredients/components of personal and organisational resilience. It can be a flexibly used program element in crisis training, as well as in stress management and burnout prevention training.

AIMS

The exercise aims to deepen the knowledge about the psychological foundations of crises and introduce the concept of resilience and the resilient organisation. Furthermore, it shows the techniques for developing resilience.

Field of application:

Crisis and change management, crisis intervention, resilience development

Participants/method:

Each participant individually, later in pairs, then plenary discussion

Time required:

50–70 minutes

Tools:

Story map (large for group work), figures (pebbles, buttons, board game or LEGO figures, etc.) at least twice the number of participants, yarn for each participant (approx. 1 meter long), scissors

Source:

Self-developed exercise

General description

The participants recall the previous successes of their own lives, dividing their earlier lives into four equal periods, no matter how old they are. The trainer asks them to work individually and write down two success stories, proud events, results and accomplishments per era. Then the participants arrange pairs and analyse the recalled life events. Certainly, personal crises are also going to be mentioned. During the discussion, they examine what skills they had (have) and who and what helped them achieve the successes mentioned, as those are the fundamental sources of their resilience. Finally, the group discusses what the components of resilience are, in line with the latest research, and to what extent those abilities are innate or can be learned. Last but not least, the concept of a resilient organisation links back to the organisational focus of the training.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer asks the participants to divide their lives up to now into four eras, then recall two success stories from each era and briefly describe them.	10'
2.	The trainer arranges participants into pairs, providing perspectives for the discussion and analysis: supportive persons, necessary skills, appropriate behaviour and lessons learned.	20'
3.	The trainer asks the group to share some points briefly from the two-person conversations.	5'
4.	The trainer then asks the participants to work individually again and asks them to recall a challenging situation or crisis for each era.	5–10'
5.	The trainer asks the participants to look for 5–7 lessons for themselves in the copings, even such that has become clear to them only now, from a long time ago.	10'
6.	During the plenary discussion, the trainer asks the participants to share their insights and the patterns they think they have discovered.	15'
7.	The trainer connects the topic to the concept of a resilient organisation during a presentation or initiates a conversation about the same.	5'

Information to the trainer

In this task, we are already leaving Fairyland, but in terms of content, we are still working in it, since the processing of personal life stories and trials follows. Everyone emerges as a hero. The cross-talk in fairy tales can still be very strong: since the test, challenge or enemy is also a standard in the stories, it proves the hero's courage and ability. The crisis is nothing more than a checker of the leader's or management's competencies, it shows the leader's charisma, leadership ability, decision-making ability, ingenuity, the perspective-giving function of the leader, etc. In addition, the fairy tales have the motif of rebirth, which is the fairy-tale equivalent of successful recovery from crisis and flexible reorganisation. Rebirth assumes the need to come face, and overcome obstacles. Its essential parts are suffering, pain, trials and finally, the ability and compulsion to utilise the acquired knowledge. (Boldizsár 2010, 198)

Here, we have to make a short digression about another very common motif of fairy tales, the miracle. Miracle most often means a kind of metamorphosis, a change of shape, during which the hero takes the most supportive shape, which helps him/her to achieve the set goal. (Boldizsár 2010, 242) Someone (please) tell me that is different from what we expect from those involved in crisis management!

There are many versions of the above-mentioned exercise in positive psychology (for this reason, unfortunately, I cannot recall or find the original source [in English], but as an alternative, I refer to another way of conducting it. The exercise shared here can also be interpreted as a revision of it).

What the trainer has to be careful with is that the recall takes place in individual work, that the sharing both in pairs and in plenary focuses on the lessons and skills, and does not go in the direction of invading the private sphere.

Questions/considerations for discussion (for the pairs)

- How did it feel to experience success?
- When you achieved that particular success, did you fully experience it, who were by your side? Who are the regulars in your success stories?
- What skills did you rely on to achieve success?

- How would you describe your behaviour in the evoked situation, what you did, or didn't do? (Participants can be quite tight-lipped about this question, so let's help them with additional questions: did you plan in advance, did you look for information, did you ask for advice, did you accept it, how much risk did you take, did you express an opinion, did you ask for help, did you accept any help, etc.?)
- What is the message of these stories for you?

Questions/considerations for discussion (for plenary discussion)

- What feelings were mentioned? How emotionally intense were the stories and the recall process?
- What skills helped you succeed?
- What kind of network of contacts and support staff can be identified behind your success?
- What lessons are outlined based on the stories? What wisdom have you acquired?

Questions/considerations for discussion (for the pairs)

- What coping strategies did you use in times of crisis?
- What have you learned from difficult situations?
- What guides were there from others in the stories (admonitions from grandparents, parents, anecdotes, quotes, metaphors, personal insights, etc.)?
- What effect do you think the coping had on your future life?

Questions/considerations for discussion (for plenary discussion)

- If I tell you that you have discovered sources of personal resilience in practice, what would be the main points of your personal resilience development plans for the future?
- Knowing the concept of personal resilience, what do you think is the basis of organisational resilience? What parallels can be set? What is different about the flexibility of the organisation, its components?

Exercise No. 9 – Gordon Ramsay is the Evil

AIMS

Thinking about alternatives, practicing decision making and public speaking, raising awareness of the rules of crisis communication

Field of application:

Communication and media studies, crisis communication

Participants/method:

The whole group in small groups, aquarium exercise, plenary discussion

Time required:

40–90 minutes depending on the aim of the exercise (study)

Tools:

Flipchart, felt pens

Source:

Self-developed exercise

General description

The trainer forms small groups and instructs them to take on the roles of the Master Chef TV reality show staff members. They are to prepare themselves to inform the public about the start of the fourth season via a press conference. (Depending on the education program and the learning goals the task can be either organising the whole event or planning the statements or simulating speaking to the press.) However, the planning process is interrupted by an unexpected event, an unfortunate death casts a shadow to the start of the new season. The groups need to figure out how to handle/manage the situation, how to communicate.

By this time the class needs to know that one of the most important duties is to collect the Q&A (Questions and Answers), identify and formulate the key messages in three types (must, may, forbidden).

The trainer gives some minutes to the small groups to work on this and after a while, gives the information to them that circumstances have changed, something happened and they need to bear that in mind whilst planning [58]

- **The finalist committed suicide**

- *Joshua Marks, a finalist in Gordon Ramsay's cooking competition, shot himself.*

- The man was seemingly pleased with his life. He finished second in a very close competition in the 3rd season of the Master Chef television competition. His body was found in a part of Chicago with a gun lying next to it. The official report comes only after the autopsy, but a police spokesman said the man was most likely shot in the head. Joshua Marks, according to family members, suffered from bipolar depression and schizophrenia.

- Joshua Marks is already the third cook to commit suicide after appearing on Gordon Ramsay's show. In
- the first season, 39-year-old Joseph Cerniglia threw himself from a bridge into the Hudson River, and
- Rachel Brown, having the chance for the first-place, also shot herself in the head during the second
- season. Because of their deaths, many blamed Gordon Ramsay, who was shouting at them all the time.

The trainer asks the small groups to ponder on their actions having the latest information and to continue the preparation for the start of the fourth season. (10–15 minutes) By this time, the journalist will have received their invitations to the press event, which is to begin within 15 minutes.

The briefing can be held in several rounds according to the individual solutions of the small groups or by asking the teams to delegate 1–1 member to the briefing (producer, program director, Ramsay or an imaginary co-host and/or jury member, etc.). In the case of the latter, allow 1–2 minutes to reconcile their statements. In the meantime, instructions may be given to other participants transforming to journalists (e.g. whose views should be presented in their questions: television journalist, gastro blogger, competitors, professional advocacy for chefs, grieving family members and relatives, TV viewers, competitor channel or show, people with mental disorder, etc.).

Additional information

(The following information will only be included in the press conference. Can be issued as a handout to students taking on the role of a journalist.)

Mark's parents say the world's best-known TV chef indirectly contributed to their son's death, and his illness surfaced after the show. Additionally, a week before the suicide he had been treated due to this in a hospital. Joshua was overcome by a blind woman in the final, and he heard voices almost the whole day. He turned out to be schizophrenic, which may have been brought to the surface by the competition. He was also arrested once for attacking a police officer. Then he said Ramsay had possessed his body and turned him into God.

Journals invite their readers to a similar vote in the media when discussing the case:

Who do you think is responsible?

- Gordon Ramsay is a crazy person, why do you have to humiliate everyone?
- His family should have prevented him from entering the contest.
- The TV channel would have done better if it had not allowed the man into the competition, if only for its own sake.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer forms small groups and asks them to take on the roles of the Master Chef TV reality show staff members and instructs them to prepare for the press conference.	8'
2.	The trainer interrupts the group work and gives new information (about the 3 rd death case) and asks students to continue the work considering the suicide.	1"
3.	The small groups are working on the topic.	12'
4.	Each group delegates an actor to the aquarium situation (they reconcile their ideas).	5'
5.	The group imitates the press conference. (The trainer gives the handout for the journalists.)	20–40'
6.	Plenary discussion.	20'

Information to the trainer

It is necessary during the plenary discussion, for the trainer or their co-trainer to take notes during the aquarium situation. In this case they can recall what participants have said (at the level of words and phrases), but observers from the group can also be asked for this role.

Questions/considerations for discussion

- Strong words, phrases, labels, key messages
- Framing information, managing information and meanings
- Specific measures, compensation, guarantees
- Blaming (victims), responsibility
- Information of the disorder, discriminatory issues, vulnerable groups
- Expression of condolences (explicit, implicit)
- Communication of losses and casualties, “packaging” of the death, timing of communication, direct context
- Showing emotions
- Presence of values (e.g. human life)
- Role boundaries, role pressure
- Coherence of the speeches, contradictions
- Presence of authentic and non-authentic verbal and non-verbal signals
- Rhetorical strategy (silence, denial, counterattack, partial or complete confession, apology, reduction of the significance – mitigation of the event, strategy to increase support [reconstruction], etc.)
- Target groups, etc.

Comment

In media training, the task can be built further with full target group segmentation, stakeholder analysis, documentation and follow-up (planning media monitoring and analysis, indicators, reach, etc.).

In a crisis training, the task can be preceded by risk analysis, and the development of the relevant chapter of the crisis scenario can follow it.

[58] Transcription based on Farkas György: Öngyilkos lett a Mesterszakács kiesője. *24.HU*, 14 October 2013. <https://24.hu/kulfold/2013/10/14/ongyilkos-lelt-a-mesterszakacs-kiesoje/#>

Exercise No. 10 – Preparing for the Crisis

The group can deal with the tasks of the pre-crisis phase even before clarifying the psychological foundations of crises, but if we return to this stage or return back, we can expect much more sophisticated task solutions. From the variety of tasks, we can focus on monitoring tools, organisation-specific crisis types, the management approach (a matter of control), or the analysis of the organisation's stakeholders. In the same way, the composition and authorisations of the crisis team or the basics of press work (contact system, press lists, messages, documentation, evaluation, etc.) can come into focus. In each case, it is advisable to put the participants in the managerial role of a real (or fictitious) organisation.

AIMS

The purpose of the exercise is to present the primary tasks of preparing for crises, introduce some assessment tools of risk management, and prepare the participants for target group segmentation and the compilation of press lists. Thinking about alternatives, practicing decision making and public speaking, raising awareness of the rules of crisis communication.

Field of application:

Crisis and change management, risk management, target group segmentation

Participants/method:

Each participant in small groups and plenary discussion

Time required:

50–60 minutes depending on the aim of the exercise (study)

Tools:

Cards with the description of the organisations's profile and operating sector (if necessary, with facilitation questions), flipchart paper, felt-tip pens, blue tack, or painter's tape

Source:

Self-developed exercise

General description

The small groups, taking on the role of the management of an organisation, discuss the dangers that are potentially present in their lives and threaten the operation and what kind of risks and risks of damage can be expected in the short, medium and long term. They record the earlier-discussed issues on a risk map or the so-called vestibule window scheme. In addition, after a brief plenary overview, each group works on a target group analysis and systematises which public opinion groups they should communicate with during a crisis, which of them enjoy priority, and via which channels they can be reached.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer forms small groups and distributes or draws organisation cards. He/she explains that the task is to create a risk map or to fill the vestibule window scheme with content, then asks the participants to think through possible threats, risks of damage and even unimaginable risks.	10'
2.	The groups briefly summarize what they have come up with. The groups can reflect on each other's solutions or complete them.	5'
3.	The trainer asks the groups to name the groups of actors involved in the crisis (differentiated, if necessary, depending on the crisis classification) and to think through what their points of view are during a crisis, and how they should communicate with them.	20'
4.	The groups present their solutions and answer the questions addressed to them.	20'
5.	The trainer summarises, highlights the essence, provides feedback, and closes the circle with the basic principles of crisis management.	5'

Information to the trainer

The chosen organisations should be diverse, even in the case of groups coming from specialised fields. The logic of organisations with very different profiles, perspectives and multifarious values resulting from their organisational culture has a beneficial effect on group discourse. To make those participants feel comfortable who are inexperienced in risk assessment practice and so they don't feel like they are stumbling in the dark, it is advisable to give some help at the beginning, e.g. present some completed risk assessments or samples.

Questions/considerations for discussion

(Risk map, vestibule window diagram)

- What possible dangers did you identify, and how easy or difficult was it to place them in the scheme?
- To what extent was it possible to list the risks completely? Seeing other people's solutions, what would you add to your (own) risk maps?

(Press list, media database)

- What mediums were added to the list, and what types of mediums did you use at all?
- To what extent is communication, in the light of the list, based on traditional and online media channels? Which professional mediums have been placed on the list?
- What would be the key messages in "peacetime" about the organisation?

(Target groups, messages)

- What stakeholders have you identified, and which are affected by the operation?
- How can these public opinion groups be characterised, and via which channels can they be reached? (What was the basis for the separation?)
- What do these groups expect during a crisis? What main interests do the stakeholders have? How much power do they have, and do they have the ability to intervene in the processes?
- In times of crisis, what key messages would reassure each group?

Organisation cards (sample)

(risk map, hall/vestibule window scheme)

- You are the management team of Budapest Waterworks PLC (Sales and Customer Service Director, International Business Development Director, Financial Director, Operations Director, etc.). Your task is to prepare the organisation's risk map according to the given scheme.
- You are members of the Hungarian State Opera's management staff (Artistic Director, Ballet Director, Operations Manager, Financial Director, Chief Music Director, etc.), and your task is to prepare the organisation's risk map according to the published scheme.

(Press contact lists)

- You are members of the management of the National University of Public Service (Rector, Vice-Rectors, CFO, Director of Communications, Director of Education Development, IT Director, etc.), and your task is to compile the list of press contacts for the organisation (or a university faculty).
- You are a member of the management of Dreher Sörgyárak PLC (brewery) (HR Director, Marketing Director, Financial Director, Sales Director, Supply Chain Director, etc.), your task is to compile the organisation's press relations list.

(Monitoring, forecasting)

- You are members of the management of the Zoo and Botanical Garden of the capital (Public Relations Manager, Feeding Manager, Plant Safety Manager, Care Director, Zoo Pedagogical Manager, CFO, etc.). Your task is to collect the issues (events, processes, signals, metrics, etc.) that can predict the occurrence of a possible crisis in the organisation. Think about what tools can help you track these, monitor their changes and detect any crises early!
- You are members of the management of the Budapest Transport Centre (Mobility Development Director, Customer Relations and Sales Director, IT Director, Infrastructure and Revenue Assurance Director, HR Director, etc.). Your task is to collect those issues (events, processes, signals, metrics, etc.) that can forecast the occurrence of any crisis in the organisation. Think about what tools can help you track these, monitor their changes and detect crises early!

Exercise No. 11 – The Lost Workforce (Loss of Communication)

The case study explained below shows vividly how the initial parry can turn against us, especially if we break the “expect the worst” rule. A case receiving international press coverage is worthy of analysis in itself, especially if there are many factors affecting the news value, such as the fame and influence of the participants, the involvement of elite nations or organisations, significant damage or violation of norms, public perceptions, continuity, etc.

AIMS

Awareness of rhetorical strategies and principles of loss of communication, public speaking practice taking into account cultural factors.

Field of application:

Crisis and change management, crisis communication, intercultural management

Participants/method:

Each participant in small groups, in a kind of “rotating” aquarium situation

Time required:

50–60 minutes

Tools:

Case description or newspaper articles in chronological order, cards for drawing lots (with names of rhetorical strategies)

Source:

Self-developed exercise based on media monitoring (the original news material is slightly modified and dramatised)

General description

The participants face the crisis of a large company manufacturing telecommunications components in the Far East: a wave of suicides among employees. They are to inform the public by placing themselves in the role of the owner of the company. The difficulty of the exercise is that more and more new information and events shade the situation and the groups cannot go beyond the framework of the strategy issued to them (denial, counterattack, mitigating the event, full admission and apology). As the simulation progresses from group to group, the trainer always puts the next speaker in a more difficult situation than the previous one with the addition of new information. Finally, the group solutions and the real-life outcome are going to be compared.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer divides the participants into small groups and tells them that they have to take the role of a Taiwanese tycoon, briefly reading the relevant press material. After that, they are to draw lots so that they can decide which group should use which rhetorical strategy.	3'
2.	Working in small groups.	10'
3.	The trainer asks the spokesperson of the first group to present the group's solution in the role of speaker. The members of the other groups ask questions as journalists.	5'
4.	The trainer steers the task in a new direction with new facts, so the remaining groups can refine their messages.	5'
5.	Next comes the spokesperson of the second small group, and journalists ask questions again.	5'
6.	The trainer shares new background information and gives time to the other two groups to fine-tune their statements and to the journalists to collect more and more questions.	5'
7.	The press conference of the third and fourth small groups follows, the same way as the previous ones.	10–15
8.	The group summarises, the trainer highlights the essence, discusses the cultural context, the challenges of loss of communication in the age of digital media.	10–15'

Information to the trainer

The trainer should choose the order of the press conferences, and after each aquarium situation, give the other groups time to modify their statements. It is advisable to start the aquarium exercises with one of the denial strategies because the participants usually live with the assumption that it is enough to verbally reject the accusations and answer no to all the questions that arise. "It is not our fault. We are not responsible for it. It is not true that the working conditions are inhumane." etc. Reconstruction strategies aimed at recovery should be left to the end. In this way, the participants can polish their solutions, taking into account the mistakes of the previous speakers, and the pitfalls of dishonesty and evasion of responsibility can be continuously uncovered and discussed.

If the trainer does not want to leave it to chance to "scare" the spokespeople and wants to provoke journalists to confront them considering the expectations of the public opinion, they can prepare facilitation cards for the group members who take on the role of journalists. At the same time, practice shows that, even if not in all cases, the participants have made serious progress in the way questions are asked by this time.

Questions/considerations for discussion

- How do you judge the efficiency and credibility of each strategy, considering the aspects and expectations of the public?
- Which basic principles of crisis communication did the latest media news bring to your mind?
- How do you judge the solutions of each group, not only in terms of rhetorical strategies but also measures taken?
- To what extent did the communication dictated by the rhetorical strategy received by the group match the personal values?
- What is the fundamental difference between the way we see suicides as Europeans and the Chinese public?

- What is the role of the individualistic and collectivistic cultural dimension when we talk about workplace accidents or suicides?
- In the specific case, what does the fact mean that the crisis affects a manufacturing plant for multinational companies for communication?

Case description/Scenario

(First news article)

• *The tenth Foxconn worker committed suicide*

• On May 26th, a 19-year-old man jumped off a building at Foxconn's Shenzhen plant. According to the
 • primary police investigations, it was beyond doubt a suicide. The man from Gansu province in northwest
 • China is the tenth in a row to take his own life at the company. Several people saw him throwing himself
 • into the deep. Taiwanese billionaire CEO Terry Gou travelled to the site to respond to public accusations
 • about the inhumane working conditions at the factory and to open the factory's doors to journalists.
 • About 300 journalists were officially present at the event.

(Background information for the groups uniformly)

• Gou is the 3rd richest man in Taiwan. Foxconn is a manufacturer of electronic devices employing a total of
 • about 820,000 people and a supplier to such large companies as Apple, Nintendo, Dell, Hewlett-Packard,
 • Intel, or Microsoft. A total of 420,000 people work at the Shenzhen plant. A 21-year-old man told the
 • press that they work 12-hour shifts six days a week and that he cannot even talk to his colleagues.

• Here follows the first briefing (the group receiving the denial strategy).

• No matter how well the chosen rhetorical strategy works, the trainer tells what the company manager's
 • first statement was, and asks the groups to think and plan their statements again in light of this.

(Second news item)

• As Terry Gou arrived on the scene and stood in front of the cameras to prove the company's innocence,
 • like dotting the i's and crossing the t's, another suicide occurred. This time, a woman jumped from
 • the roof of the workers' dormitory of the Shenzhen factory. In a statement, Gou denied that working
 • conditions had contributed to the deaths and argued that:

• "If the gross domestic product increases in a society, then the rate of suicides generally increases as well.
 • I spoke to psychologists who assured me that our suicide rate is well below the national average."

• The second press conference follows (still with some rhetorical strategy of denial and avoidance).

(Third news item)

The Apple leader called the suicides worrisome

After the 11th death, the suicides at Foxconn were called worrying by the CEO of Apple, who spoke for the first time about the case at a professional conference. He said that it was a difficult matter that they try to understand before they reason. He added that the Chinese factory is not a “sweatshop”. The Guardian suggested that the deaths at Foxconn could also cast a shadow on the success of the iPad. If that wasn’t enough, the South China Morning Post published the commitment statement, in which Foxconn new hires must promise not to kill themselves or, if they do, their families will not receive compensation.

In the meantime, a relative of one of the deceased made a statement to the French newspaper Libération and said that his brother, who died in January, complained that he could not stand the working conditions anymore. In December, he worked 120 hours overtime, even though Foxconn employees are not officially allowed to work more than sixty hours a week. In addition, the man had to clean the toilet for the last two weeks. The photos, which the boy’s sister took at the morgue and presented to the press, show that the man suffered skull injuries and bruises all over his body. According to the police, the boy fell from the balcony, but his father was convinced, that his son could not have committed suicide, so he asked for compensation from the company. According to the boy’s mother, everyone is warning them that it would be crazy to attack Foxconn legally, and no lawyer has taken their case so far. Next comes the third press conference (with some strategy for rebuilding or increasing support).

(Fourth news item)

Compensation and prevention

Terry Gou apologized and said that the statement of commitment that was previously objected, will not be used in the future, and many preventive measures will be taken. The company announced a salary increase of 30 percent the previous week and a further 70 percent this week. All employees have already received the former raise, and the latter will be introduced after completing the three-month performance evaluation review. The 70 percent increase is a possibility in principle, and if the workers perform well, they can earn up to 2,000 yuan (HUF 70,000) a month, which is twice what they had received before the suicides started occurring.

Next is the fourth press conference (with a strategy for rebuilding or increasing support).

(Closing news item)

In addition to the salary increase implemented to improve the general mood, the company decided to create a hospital where specialists will deal with the workers. To prevent suicide attempts over one and a half million square meters of nets will be stretched around the worker’s hostels and factory buildings. Gou commented, that he knows it sounds like a crazy idea, but if it can save a life, it’s worth it.

The company management divided its employees into four thousand groups, with fifty employees per group, in order to facilitate communication between them. In addition to the approximately one hundred professionals, they also selected volunteer spiritual caregivers, whose number they would like to

- increase to a thousand within a month. At the end of the year, the company ended with 14 deaths out of
- 18 suicide attempts. In the years that followed, there was no suicide wave of a similar magnitude – which
- received media attention. And yet, a year and a half later, Foxconn was in the headlines again due to the
- rejection of salary increases, at that time, the factory workers threatened mass suicide. (Even in that case,
- an agreement was finally achieved.)
-

Exercise No. 12 – A Fatal Trip

Perhaps the story that has undergone the most significant transformation (compared to reality) in the library. It was inspired by an accident that happened in Austria in 2013.

AIMS

The exercise aims to raise awareness of the rules for the operation of the crisis team, to experience the feeling of being under siege, and to deal with negative emotions. Similar to the previous ones, this simulation is also suitable for raising awareness of rhetorical strategies and practicing making statements.

Field of application:

Crisis and change management, crisis communication, crisis intervention

Participants/method:

Each participant in small groups, as crew members or as observers or as journalists in plenary discussion

Time required:

60–90 minutes

Tools:

Case description, situation cards

Source:

Self-developed exercise based on media observation

General description

The participants get the case description and a few minutes to think about what role they intend to play in the exercise: staff member, journalist, or observer. Then, the staff has a meeting and discusses the situation, slowly revealing the multi-layered conflict web, which burdens the work process and hinders the effective contribution of solutions. The team makes decisions, prepares a statement, a press appearance follows, then a processing round.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer explains that, during the exercise, the group plays the role of a faculty and conducts a crisis team meeting. Participants choose their roles. The trainer distributes the role sheets and the case description.	1–2'
2.	The staff is having a meeting.	25'
3.	The simulation of the press conference at eight o'clock in the evening follows.	15'
4.	After summarising the lessons learned, the staff gathers again and prepares their communicator for next morning's television interview.	10'
5.	The morning television interview follows.	5'
6.	The group summarises the lessons in a plenary discussion.	20'

Information to the trainer

The trainer who does not want to introduce another communication process related to human loss to the group can also replace the case with the Green River exercise of the State Audit Office. (There, the team has to solve the problem of environmental pollution, complicating the situation with deep corruption involvement.)

Questions/considerations for discussion

- How does the group evaluate the presence of different actors? (Does it reflect on the composition of the crew at all?)
- What are the aspects of the discussion?
- What values are expressed during the team meeting?
- What specific action does the group take?
- Which target groups' communication needs does the group name during the meeting, and in which direction does it reach the development of the message/communication?
- How do dependencies appear during the discussion, reasoning and decision-making?
- Whom does the staff choose as a spokesperson and what are the advantages and disadvantages of this?
- How carefully were the questions from the journalists representing the interests of the public listed, and how precisely were the answers elaborated?
- How should the group use the already known tools to make the crisis management and communication process more transparent and structured? (Who is the moderator, the recorder, and what goes on in the communication forms and in the interim statement, etc.?)

Case description

(Handout to be distributed)

- You are the employees of the Eötvös High School in the 25th district. In connection with a sad case, you meet for the institution's first crisis consultation. They just received the notification that one of the students in the "11th C" class, which went to Austria, had a fatal accident during the annual adventure trip. The accompanying teacher, Pintér, called the School Director from a police station in Lower Austria.
- Pintér is a physically fit instructor with a lot of experience, and great popularity among students. He reported in a broken voice that he was calling during a break in the interrogation. The authorities were very fair and careful, they had already started a procedure to investigate the case, so the class expectedly would spend a day longer in Schwarzaau.
- The members of the 35-person class are considered regular hikers since we are talking about a sports class that has produced winners of several domestic survival tours of different age-groups and cross-country and rock-climbing competitions in recent years. The young man who died as a result of a skull injury was the 17-year-old Benedek Dániel, whom everyone just called Bende. Her classmate, Zsanett Molnárka, was also hospitalized with multiple broken bones. The others are all safe. The two young people fell hand in hand into the depths when the group decided to leave the designated hiking trail.
- Last day, there were heavy rains all over Austria and the group was hit by a thunderstorm at the top of a mountain. Because of that, they looked for a shorter route so that the drenched and freezing group

could reach their destination as soon as possible. Bende and his girlfriend walked in the middle of the group. The people in front of them waded through the gully some minutes earlier, where the two young people lost their balance and fell into the water. Pintér and the other half of the group reached the ford only minutes later. By then, two of their companions had already helped Bende and Zsanett wriggle out of the water. Bende's injuries did not seem serious, as he only had small scratches and a large bump on his forehead. However, Zsanett reported severe pain. One of her knees and left arm hurt, and she had an open fractured wrist that was bleeding profusely.

Upon arriving at the scene, Pintér immediately administered first aid to the girl. He put her leg in a splint, had her arm bandaged, and stopped the bleeding by putting pressure bandage on the area. The class continued its journey until they met locals and asked for help, and an ambulance arrived for the injured. By the time the young people got to the hospital in Neunkirchen, Bende was in an unconscious state, and while surgeons performed a life-saving operation on him, his heart stopped. The doctors could not restart it. Zsanett's injuries were treated, and she underwent two surgeries during the night. Her condition is stable. The class is upset.

Role sheets

1. Financial Director

You listen to what happened with shock and are already afraid of reproaches. Recently, in connection with some school accidents, you dissuaded the parents from reporting the insurance damage events, so as not to worsen the school's accident statistics and reputation. You are afraid that these cases from half a year ago will now come to light. Earlier, one of the students rolled down the stairs because the cleaning lady had left the cleaning tools in the way, and another broke his arm while jumping over a vaulting horse.

In addition, you were the one who removed the lines about free accident insurance for the 13–18 age group from the first-year information package. The school has a stable financial position, thanks to the Eötvös Foundation. There is no problem if extra expenses arise now. Your preference is efficient communication. You are the Director's best friend.

2. School Director

You are the Director. You have been leading the institution for 14 years, living and dying for your students. You would put your hands in the fire for your teachers. You particularly like Pintér, as he always volunteers to organise multi-day school programs, which are not preferred by colleagues who have family. He really likes to guide tours and organise competitions. However, you know that Pintér has been taking things a little more relaxed lately, as if he was scatterbrained, superficial and sometimes inattentive due to his personal problems. And it looks like as if he showed more interest than allowed in one of his students... (Of course, you don't have any evidence or specific information, just that crazy intuition!)

You consider the preservation of the school's good reputation, the personal respect for authority, and the reassurance of parents, to be of primary importance. You are afraid of the press. You do not like and therefore you are not used to being in the spotlight, so you have always diverted even the inquiries of the district TV.

3. School secretary

You have been fulfilling your position for 22 years. You know everyone, maintain a good relationship with everyone. However, you think it is time to remove Pintér from the staff. You think that Pintér is too liberal, he allows himself and the students too much. Discipline is loosening because of him, although it is a fact, that he is very popular among young people. You hate alcoholics, and the rumour is that Pintér has been drinking a lot lately. Sometimes also during working hours. Sometimes also with students. Concerning the trip, you indicated weeks earlier that not all students have travel insurance, and that the insurance subject to the right of the subject does not cover damages that occur during the trip abroad. You had an argument with Pintér about the fact that if he leads the group on the red hiking route instead of the blue sign, the excursion is not considered a sightseeing or tourist trip, but an (extreme) sports activity. Now, your head really hurts. What will become of this? If the maintainer asks you, you spill the beans, and do not have anyone's back.

4. Pintér, the accompanying teacher

You keep in touch with your colleagues by phone, constantly informing them about the progress of the official procedure, the class and the trip home. You feel guilty because on the day of the accident, you drank a couple of shots and you didn't really guide the group, the class led you. You gave in too fast to the request of the class to take the shorter route. You have been hiking for many years, but there have not been any serious accidents in your groups yet, other than surface abrasions or muscle strains. You told the Austrian police, so there was no point in hiding it from your family, that you knew that some of the group's members had smoked weed the day before, and that a small fight also had interrupted the events of the night's farewell party. Bende fought with a guy about girls. The atrocity was not considerable, but the accident puts every detail in a different light. Of course, you should know that the Austrian hiking trails do not have sufficient nor safe signs, so even if you are sober, you can be in trouble if you go off the road.

5. Bélai, President of the Parents' Working Association

At the meeting, you can represent the parents' interests, convey the parents' point of view and demands, and ask for information, but do not take part in decision-making. The staff may ask you to leave to hold a closed meeting or staff meeting. You are a confidant of the Benedek family, you know well that the elder Benedek has high-level political connections and has been supporting the Eötvös Foundation with substantial amounts of money for years. He wants someone responsible at all costs. You consider that it is unacceptable that the children were exposed to danger, and Pintér led the class alone, and he did not keep the group together. It requires an investigation down to the smallest detail and the strictest accountability.

6. Education district/KLIK spokesperson

You are in constant contact with the maintainer (KLIK and the minister). The maintainer does not want a scandal. Because of it, you want to settle the "incident" behind closed doors. You are instructed to protect the institution's reputation. The public trust in education must not be undermined in any case.

- **7. ESTE correspondent**
- The public service channel is waiting for a live check-in from the High School when the students arrive
- home. You have been on the scene for a while, and you are taking pictures with the cameraman and
- recording interviews with parents. The arrival of the bus is expected around 6:30 in the evening. You
- know that the school management is holding a press conference at eight in the evening.

- **8. Presenter – MOKKA (TV program/show)**
- You have invited the Director of the Eötvös High School in the 25th district, so that viewers can get
- first-hand information about the misfortune that befell the students, which was reported on by all
- major news channels the night before. You look forward to the conversation with sincere curiosity and
- compassion, which aims to find answers to sensitive questions. You consider a relevant program block
- devoted to the topic during the admission roadshow of secondary schools as a matter of priority. You
- want to show what is happening at the school now, how life goes on.

- **9. School psychologist**
- You have a thousand things to do. You know it's your time to do your part in handling the crisis. Children
- come first!

Exercise No. 13 – It Was just a Flash Drive...

In the next task, the participants face the challenge of how difficult it is to formulate their messages for a target group whose preparation and professional background are significantly different or are very heterogeneous. Underestimating and overestimating the evidence-based communication can cause serious problems. And the style must be adjusted, not only to the communication situation and the characteristics of the interlocutor(s) but also to the needs of the current (physically distant) target audience represented by the direct interlocutors.

AIMS

The aims are raising the awareness of rhetorical strategies, formulation of context and target group-specific messages, and discussion of expert communicator role challenges.

Field of application:

Crisis and change management, crisis communication, electronic information security

Participants/method:

Each participant in small groups, and as a speaker, or trainer of the communicator/spokesperson or observers, in a kind of “rotating” aquarium situation

Time required:

40–45 minutes

Tools:

Case description, situation cards

Source:

Self-developed exercise based on media observation

General description

Participants must prepare statements and tailor their messages to different target groups. They have to talk about the importance of information security in connection with a lost flash drive: to kindergarteners, to viewers of a morning television program, in a discussion of a security policy TV program, and during an organisational training session for newcomers.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer arranges the participants into small groups, explains the situation, and then the groups are given a few minutes to prepare the designated member for the communication situation that awaits him/her. The groups formulate the key messages.	5–10'
2.	The trainer asks for volunteers to be journalists, audience, etc., and if it is necessary, the trainer takes part in the exercise as the interviewer. The groups imitate the situations.	20'
3.	Group members reflect on communication performance and role challenges.	15'

Information to the trainer

The communication situations can be freely modified, according to the target group. They can be a radio interview, a thematic podcast, a speech at a professional conference, further training for teachers, a forum for conscious parents, etc.

Questions/considerations for discussion

- What meeting point did you find with the target group?
- To what extent was the communication tailored to the target group and the situation regarding its information content and tone?
- Were the messages clear?
- How did the speaker react to unexpected questions?
- What was the overall impression of the speaker?

Case description

- A lost pen drive, full of confidential information, was found in West London by an unnamed private
- individual and handed over to the Sunday Mirror. The journal notified both the Heathrow airport and the
- authorities about the case. In a total of 76 libraries, the flash drive contained classified information about
- the airport, such as the Queen of England's security route and related measures. In addition, there were
- the identifiers required to enter the closed security areas and the timetable of patrols against suicide
- bombers. The flash drive also contained the names, dates of birth, passport numbers, photographs and
- other personal data of many individuals.

Background information

The incident happened before the mandatory application of the GDPR guidelines, but the data protection law already protected personal data and prescribed the imposition of fines in case of abuse. During the investigation, the authority did not consider the confidential nature of the personal data to be primary, but rather the risk they posed to each individual. What the company did or didn't do to prevent similar incidents in the future came under heavy scrutiny.

The ICO (Information Commissioner's Office) specifically highlighted in its decision that the company provided data protection training to only 2 percent of its 6,500 employees, which probably contributed to the incident significantly. At the same time, the authority emphatically stated that the company cannot "redeem" the missing education with the fine, it is forced to make up for it immediately.

The authority pointed out (mentioning as a considerable omission) that no encryption was used on the data carrier, and confidential data were stored improperly. According to the authority, encryption is a fundamental requirement that is required from data controllers as the first and essential protection measure in the event of any incident.

Even then, it caused several debates in professional circles that the solution would be to ban the use of flash drives one by one, and for companies to switch to cloud-based storage only. The other way would be if encryption of USB sticks were required, what is more, investments would be made in infrastructure conditions for this, and companies would build a system in which all drives can be tracked, remotely restored and deleted, if necessary.

Exercise No. 14 – AXIS Is in Trouble

In part, the exercise provides general lessons regarding the cost implications of crises, and in part, it is a real reflection of profession-specific (electronic-information security) consequences. It helps to recognise the importance of a long-term strategic approach.

AIMS

The purpose is to carry out a crisis simulation and identify the short-, medium- and long-term losses, and raise awareness of subsurface cost items.

Field of application:

Crisis and change management, crisis communication, electronic information security incident management

Participants/method:

Each participant in small groups, then aquarium practice with observers

Time required:

70–80 minutes

Tools:

Case description and role sheets, the loss-iceberg diagram, description of the incident

Source:

Self-developed exercise based on [59]

General description

During the exercise, the participants face the crisis of an international private healthcare service company. Taking the management role of the Hungarian subsidiary of the company, they are looking for a solution to an IT incident. They model the team, make decisions and make statements to the press. After the group evaluates its performance, the trainer describes the case that is the basis of the exercise and its loss dimensions.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer arranges the participants into small groups and explains the basic situation. The trainer asks the groups to draw one (or two) role cards (depending on the size of the group and the small groups).	2–3'
2.	The small groups briefly discuss what the given case means, and what position should the character formed by them take at the crisis team meeting, what the stakeholder would like to achieve.	5–7'
3.	The trainer asks the staff members to take a seat at the meeting and start discussing and solving the situation.	15'

Number	Steps of the exercise	Time
4.	After about 15 minutes, the trainer indicates that they should start to prepare the person they have designated for the expected questions of the press, and then asks the groups to move on to compile the question-and-answer list and develop the key messages.	15'
5.	The group simulates a short television interview, and the observers can send questions to the reporter in writing, as if they were editorial information, the so-called hot news, during the broadcast. The host of the program also includes these in the show.	10'
6.	The group evaluates and discusses happenings.	10'
7.	The trainer asks the small groups to make a short list of the HUF-denominated damages following the current incident.	5'
8.	A plenary discussion will follow on the downside of the crisis.	5–10'
9.	The trainer describes the loss-iceberg and the 14 impact factors that appear as a result of a cyberattack.	5'

Information to the trainer

At this point in the training, I usually suggest that the participants should think of any indispensable character whom they miss, and if they feel like embodying them, they are free to name and impersonate them.

Questions/considerations for discussion

- What decision did the team make, and how do you evaluate it?
- What losses should the organisation expect in the short, medium and long term?
- How did the groups choose the speaker, and how fully did they prepare him/her for the live interactive television interview?
- If the instruction (did not require – had not required) a mandatory television appearance, what communication method and what sort of channel would you have chosen? Why?

Case description

• You all work at a private healthcare provider, AXIS, in various managerial and expert positions (Manager Responsible for Information Security, Physical Security, Financial Director, Chief Medical Director, Sales and Communication Director). The company has a long history of providing diagnostic services and medical care in dozens of clinics and laboratories across Europe. AXIS started as a traditional family business, its main shareholder is still the founding owner, Herbert Küppendorf. He is not young, but he does not intend to hand over (the baton – the leadership) to his daughter, Gréta.

• At four in the morning, you will receive a short text message that Herr Küppendorf is waiting for you in the conference room of the central location. The message contains the emergency indication.

• This is not a dream; this is the worst reality. Patient data was leaked, not just a little, but a lot. In addition, the case was reported by one of the largest corporate clients, IT Solutions (perhaps not by chance).

• Not much can be known yet, what is certain is that those patient data that have been breached you handed over to another company, which develops the software background of the patient care and management system. This company is Gagyí Solutions. For IT Solutions, the data breach became apparent when the data of their employees appeared on the dark web.

Role sheets

1. You are the Manager Responsible for Information Security

You'd had many doubts concerning Gagyi Solutions before the incident. First of all, that the company owner is the Director's son, and you don't like this kind of family-business entanglement. Secondly, lately you have been hearing a lot of strange things about the company, and also about how the "little boy" gets business. However, in one respect, your conscience is not clear: two days ago, one of the system administrators indicated that he had noticed something, but you did not deal with the issue, you were in a hurry to an important meeting with the Financial Director regarding company insurance.

2. You are the Financial Director

As a financial manager, you see dark clouds approaching. Some significant negotiations with domestic energy providers regarding regular employee health screenings have just arrived at the stage of signing contracts, but they are about to change, precisely because their trust in their former provider has wavered. Last year was battered by Covid-19 due to the mandatory closures and missed screenings and treatments. You are also worried about the changes in regulation, according to which the clinic's doctors will not be able to take care of patients from the state healthcare like before. You are not envisioning good years, and therefore you prefer cost-effective solutions. You are focused on that.

3. You are the Chief Medical Director (Prof. Dr. Tamási)

You have been at the top of the Hungarian clinical network for 22 years. The Küppendorff family are almost your friends. So far, you have not mentioned the information to them, that through the clinics, your son is also reaping huge profits and building his own little empire. You know that sometimes your son moves in the gray zone, but you never talked to him about it. And that is not a mistake. You feel that your entire career is now at stake, since the domestic clinics have merged with your name. In addition, the Chamber has just nominated you for an important professional award. For you, the interests of patients always come first.

4. You are the son of the Chief Medical Director (Ede Tamási)

You can guess what happened. Last time there was a party, a laptop was stolen. It was yours. You were drunk and made a huge fuss about it, but then you let it go. It could have been disastrous to turn it into a police issue since the party was not entirely "clear". Some drugs were used there. You thought it was an insignificant accident anyway. It has been, so far. Whoever has it in their hands knows by now that you also borrowed from your father's company data to make Gagyi Solutions flourish. In any case, the Küppendorff family is not your favourite, because Gréta always looks down on you.

5. You are the Manager Responsible for Physical Security

You are not involved in the business, so your field is the "stepchild" among management areas. You are an old trouper, following the rules has always been a top priority for you. Perhaps in the case of Ede, you are a little more indulgent because he is the son of Prof. Tamási, after all. According to the inventory list, everything is fine, and that is all you care about. There was no break-in, theft, unauthorised entry or incident into the premises. And only two years until retirement!

• • • • •

.....

.....

• • • • •

.....

•

.....

• • • • •

• • • • •

.....

• • • • •

•

•

•

•

•

[
E
r

Exercise No. 15 – The Heroes of Norsk Hydro

The exercise focuses on a crisis event that threatened the global supply chain and shows an attention-worthy example of clear communication and a transparent crisis management process. At the same time, the role of PR in managing meanings and telling stories is emphasised in the example.

AIMS

The purpose of the exercise is to present, through a real case study, the procedures and techniques with which an organisation can emerge as the controller of communication and create a new organisational hero myth out of a crisis.

Field of application:

Crisis and change management, crisis communication, electronic information security incident management, supply chain management

Participants/method:

Each participant in small groups, then plenary discussion

Time required:

50–60 minutes

Tools:

Case description, internet, mobile phones

Source:

Self-developed exercise based on media observation [60]

General description

Participants will process the communications of a cyberattack on one of the world's largest aluminium companies. First, they gather information in small groups using the Internet, then they discuss, based on guided questions, what it means to be transparent in crisis management and communication, and how reputation capital can be raised via managing the crisis responsibly.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer arranges small groups and briefly explains the circumstances of the ransomware attack on Norsk Hydro.	2–3'
2.	The small groups need to collect as much information as possible (retrieve it via the Internet) about the case. The trainer asks the groups to record their results on a flipchart and display them on the wall after completing the task.	10–12'

Number	Steps of the exercise	Time
3.	The trainer asks the groups to make markings or notes on the prepared flipcharts according to what information is related to the pre-crisis, active crisis and post-crisis period. Then he/she asks the groups questions about the channels, content, dynamics and impact/effectiveness of communication. He/she asks that these be critically compared with the knowledge shared during the training.	5'
4.	The groups briefly (in no more than 4 minutes each) tell what findings they have made in relation to Norsk Hydro's crisis management and answer the questions (if any) addressed to them by the other groups.	20'
5.	Together the group summarises the most important lessons, which the trainer puts on the flipchart.	10–20'

Information to the trainer

The discussion of this crisis is “liberating” because most of the participants, especially in the domestic context, do not believe in and rarely encounter the practice of open, honest communication (which would be undertaken in business and politics, as well). Here, however, in connection with a crisis that endangers the global supply chain, they get a real example of how transparency is an existing and rewarding crisis response. At the same time, the Norwegian crisis management team adhered to the main rules of crisis communication, such as centralising communication, responding immediately, but only providing the most necessary information (giving a transitional statement) and indicating the preferred communication channel (in this case, Facebook and the company's website). And the vice president responsible for media relations insisted that during a crisis of this size, the company must stick to its core values such as, amongst others, transparency. That is the only way they can compete against the shadowy operations of cyber criminals.

Possible moderation/orientation questions for small groups

- Which information you have collected relates the crisis to the pre-crisis, active and post-crisis stages?
- What communication channels and tools have you identified?
- What relevant messages are related to the company's crisis measures?
- Who are the faces of the crisis?
- What (rhetorical) strategy did the company choose?
- How do you evaluate Norsk Hydro's crisis management (short, medium and long term)?

Questions/considerations for discussion

- To what extent does the crisis management method chosen by Norsk Hydro resonate with the literature recommendations? Where do you see concordances and discordances?
- What became the dominant narrative? How do you see the role of the cultural context in that?
- What lessons can be learned from the case?
- From the point of view of your organisations, what elements have you identified that could be learned and are worth considering?

Case description

- In the morning of 19th March, 2019, one of the world's largest aluminium producers, Norsk Hydro (an
- Oslo-based company), informed its followers on Facebook (at 9:42 a.m.) that it was under cyberattack.

The communication consisted of only two sentences and stated that an attack was taking place against them and that they would provide further information on Facebook. And so it happened. As a result of the attack, Hydro's IT systems were completely shut down, due to it, where it was possible, they switched to manual mode of operation. The case also had its consequence in Hungary, since the plant in Fehérvár was also affected by the attack.

However, Hungarian managers did not comment on the press reports about the ransomware attack on the parent company. No one from the Hungarian subsidiary responded to the repeated inquiries of Fehérvár Television. The attack's weight is illustrated by the fact that when Hydro (in the first hours of the crisis) asked Microsoft's DART team (Detection and Response Team) for help, it immediately considered the situation as a matter of urgency.

The Norwegian giant provided information about two hours after the first announcement, in which it reported that the incident did not endanger people's safety. It was also from the post that the public learned that the attack had already begun the night before, was very extensive, and affected several business processes. Of course, the company did not estimate the extent of damage and effects.

In their message, they emphasized that they were concentrating on mitigating the damage and that they had contacted all relevant authorities. They confirmed that they are communicating on Facebook and that they would report back on the events as soon as possible. At 1:00 p.m., the company announced that it would hold a press conference two hours later and shared a link through which the event could have been followed live. (Kriskó 2019) Three of the company's vice presidents presented themselves to the public at this briefing: Inger Sethov, Executive Vice President of Communications and Public Relations, Eivind Kallevik, Executive Vice President and Chief Financial Officer and Egil Hogna, Executive Vice President Responsible for Extruded Solutions.

How seriously they thought about ensuring transparency is clearly shown by the fact that the senior staff conducted daily webcasts and answered questions from the audience. The management held daily press conferences at the Oslo headquarters, posted updates on Facebook, and even allowed journalists into their operations control rooms. They even launched a new company website in the first week of the attack. Moreover, even the ransom letter sent to Norsk Hydro is available online: <https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/382/2019/12/Norsk-Hydro-ransom-crop-1024x525.jpg>.

However, Norsk Hydro was not going to pay a single bitcoin to the hackers and did not negotiate to restore the locked files. Instead, it chose to restore its data through (previously intact) backups of the servers.

[60] Norsk Hydro Cyber Attack Cost It Nearly \$52M in First Quarter. *Insurance Journal*, 30 April 2019. www.insurancejournal.com/news/international/2019/04/30/525093.htm; Mark Burton – Jonas Cho Walsgard: Norsk Hydro Cyber Attack Exposes Risks of Global Supply Chain Disruptions. *Insurance Journal*, 20 March 2019. www.insurancejournal.com/news/international/2019/03/20/521150.htm
www.hydro.com/en-NO/about-hydro/stories-by-hydro/employees-find-creative-solutions-in-response-to-cyber-attack/?fbclid=IwAR3jZDjePu62yhzf-j7acRX2Zwt1DplNcbRBntdSe61yJBMmAAmN8OS2Ok

Exercise No. 16 – Raising Information Security Awareness

The next task aims to raise electronic information security awareness, but the topic can be changed flexibly according to the participants' profession. (Efforts to increase general security awareness or crime prevention, victimisation can be discussed – for example, in law enforcement or disaster prevention training, but any attitude formation or behavioural change can be discussed: climate-conscious behaviour, health-conscious lifestyle, drug prevention, quitting ELF Bar, domestic tourism support, conscious consumption, etc.)

AIMS

The purpose of the exercise is to raise awareness of the role of client education and long-term attitude formation in the establishing and development of safety-conscious behaviour, presentation of the effectiveness of three possible tools (narrative fear appeal, vivid messages, observational learning) based on academic literature and the results of scientific experiments.

Field of application:

Change management, information security awareness development, attitude formation, concept creation

Participants/method:

Each participant in small groups, group presentations and plenary discussion

Time required:

50–60 minutes

Tools:

Flipchart paper, felt-tip pens, blue tack (laptop, projector)

Source:

Self-developed exercise

General description

The participants arrange small groups and prepare a program promoting electronic information security awareness for an organisation. The wording is intentional, as the trainer does not tell you to think in the short, medium, or long term. It's okay if the results are very different. Finally, client education and attitude formation as a type of long-term prevention initiative will be discussed. The trainer explains how effective the tools were in the narrative fear appeal, vivid messaging and observational learning in achieving a safety-conscious behaviour among users.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer arranges the participants into small groups and asks them to jointly develop a safety awareness program for an organisation (one of their employers, the university, etc.), then outline the concept on a flipchart and getting ready for their presentation.	2'
2.	The small groups briefly discuss what kind of organisation the plan is for and what it should contain. They work.	15–20'
3.	The trainer asks the groups to present their prepared concepts (within an individual or group presentation) in a maximum of 4 minutes each.	16–20'
4.	The groups compare their solutions and can turn to the others with questions.	5'
5.	The trainer presents the results of the research after the wake of Wanna Cry.	5–7'
6.	The group discusses what has been said (reviews its own plan in light of the presence and effectiveness of the proposed methods).	5'

Information to the trainer

When assigning the task, the groups query what time frame they should plan, the trainer can decide how much he/she expects the summary, complex solutions, or rather creative plans worthy of discussion. In management groups, I try to “provoke” a complete review that frames the material of the entire course, so my usual answer is that they think in the short, medium and long term and come up with a complete concept.

Questions and considerations for discussion

- Did the groups adhere to SMART principles during planning (were specific, measurable, attainable, realistic and time-scheduled goals designated)?
- What existing good practices were used, and how did the groups tailor those to themselves?
- What tools, methods, techniques and key messages were incorporated into the program?
- How and to what extent were the target groups diversified, and what kind of stakeholders has been identified?
- How willing would they be to be the subjects of a similar campaign or strategy?
- What tools can be used to establish a sense of relevance regarding the problem for users?

Further background information can be reached in Marett, Kent – Ali Vedadi – Alexandra Durcikova: A Quantitative Textual Analysis of Three Types of Threat Communication and Subsequent Maladaptive Responses. *Computers and Security*, 80 (2019), 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2018.09.004>

Exercise No. 17 – Once upon a Time, There Was a Crisis...

AIMS

The purpose of the last exercise is to frame the training, conclude it thematically and check the knowledge.

Field of application:

Crisis and change management, crisis communication, organisational story telling

Participants/method:

Each participant in small groups, plenary discussion

Time required:

45–60 minutes

Tools:

Fairy tale maps for group work, felt-tip pens, blue tack, post-its, fairy tale cards (figures and houses – optional)

Source:

Self-developed exercise using the Fairy Tale Map by Vanda Tátrai

General description

The task for the participants is to write a story in small groups. There are only two restrictions: the story must be about a crisis, and all members of the small group must participate in solving the task. The groups can use the Storyteller map in the creation process, each group receives a copy of it, but this is only one option. Finally, the groups have to perform (or read) the story.

Step-by-step

Number	Steps of the exercise	Time
1.	The trainer arranges the participants into small groups, distributes copies of the Fairy Tale Map and asks the groups to write a story. For this, they can use various story cards, but they can also draw new ones themselves.	2–3'
2.	The small groups write (and draw) their stories.	20'
3.	Each small group presents the stories, and the other groups reflect on them.	20'
4.	The trainer starts a closing round about the lessons of the fairy tales and the training.	15–17'

Information to the trainer

As we have seen previously, fairy tales have a place not only in children's lives and psychotherapy but also in *the work of understanding ourselves*. In general, the fairy tale can also hold a mirror about our world, and us, and it can depict our dilemmas and decisions.

As I see it, the tale offers a view focused on coping and solving, as it tells the process of overcoming adversity. In addition, the narrative way of thinking tries to maintain a subjective perspective even when

we are talking about collective knowledge and shared stories. The story is shared, but its receptions are individual.

If we accept in therapy that every life situation has a fairy-tale counterpart (or can be represented by the corresponding symbols), we can benefit greatly from this during the work with crisis scenarios and in organisational development.

Questions/considerations for discussion

- How was the fairy tale born, and how was the creative process?
- What inspired the plot of the tale?
- What is it about the story of the other group that caught your attention, or that you can directly relate to, that was an aha! experience?
- How do you evaluate the matching of fairy tale and crisis elements in your creative works and the fairy tales of other groups?
- What is this practice good for? What guidance does the tale give us?

Vákát

A kötet egyedülálló szakmai-módszertani útmutató válságmenedzsment- és -kommunikáció-tréningek összeállításához. Az olvasó 16 (+1) tréninggyakorlat magyar és angol nyelvű leírását kapja, részletes tréneri instrukciókkal. A szerző páros, kis- és nagycsoportos feladatokon, akváriumgyakorlatokon és szimulációkon, gondolat- és mesetérképezésen keresztül dolgozza fel a szervezeti rezilienciafejlesztés és a reputációmenedzsment szakirodalmát, közben reflektál az online tréningek, a kiberválságok és a mesterséges intelligencia hozta kihívásokra.

The book is a unique professional-methodological guide to design crisis management and communication training. The reader receives a description of 16 (+1) training exercises in Hungarian and English with detailed trainer instructions. The author uses pair, small and large group exercises, aquarium exercises and simulations, mind and fairy tale mapping to explore the literature on organisational resilience development and reputation management, while reflecting on the challenges of online training, cyber crises and artificial intelligence.