

Duruczné Téglás Dóra

Kihívások a Magyar Honvédség kommunikációjában – kríziskommunikáció és ami mögötte van

Bevezetés

A Magyar Honvédség életében, valamint a szervezet által folytatott kommunikációs tevékenységben a rendszerváltást, majd a NATO-csatlakozást követő években kardinális változások mentek végbe. A szervezeti változások terén a tömeghadsereg professzionális, kis létszámú haderővé alakult, ezzel párhuzamosan a nyilvánosság információigénye is átalakult. A honvédség vezetése felismerte, hogy a társadalmi érdeklődésre számot tartó események mellett a napi működéssel kapcsolatos tájékoztatást is biztosítani kell a társadalom számára. Tanulmányomban a Magyar Honvédség kommunikációs tevékenységét mutatom be, különös tekintettel egy speciális részterületre, a kríziskommunikációra. A válság és a krízis kezelése minden szervezet számára kiemelten fontos. Egy olyan szervezetben, mint a Magyar Honvédség (MH), a feladatrendszerből adódóan több esély van „krízisszituációk” kialakulására. A honvédség „veszélyes üzem”, a fegyverek, a nehéz technika és a nemzetközi szerződések által meghatározott feladatok során sokkal nagyobb az esély egy-egy olyan szituáció kialakulására, amelyet csak krízismanagement- és kríziskommunikációs eszközökkel lehet kezelni. Az elmúlt évtizedek tapasztalatai azt mutatják, hogy fontos felkészülni a váratlan eseményekre, mert a hatékony kríziskezelés a szervezet megítélését is nagyban meghatározza. Elég, ha a külföldi missziókban történt halálos kimenetelű balesetekre, a tűzszerészbalesetekre gondolunk. Ezek az események a honvédség irányába fordították a sajtó és ezáltal a teljes magyar társadalom figyelmét.

1. A fogalmak tisztázása

Magyarországon a 90-es évekre jellemző politikai, gazdasági és társadalmi átrendeződés idején jelent meg a kríziskommunikációs szakma a *public relations* részterületeként.¹ Napjainkra a vállalatok és az állami szervezetek is jelentős erőforrásokat fordítanak a krízisre, válságra való felkészülésre. A „korai” kríziskommunikáció a válságba jutott

¹ 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*. PhD-értekezés. ELTE BTK Filozófiatudományi Doktori Iskola, 2018.

szervezetek, vállalatok vagy márkák hatékony kommunikációs eszközök útján történő reputáció-helyreállításával foglalkozott. A leírásból is jól látszik, hogy a kríziskommunikáció kialakulása a versenyszférához, a *for profit* vállalatokhoz köthető. Ugyanakkor az állami szektor is felismerte a hatékony kríziskommunikáció kulcsszerepét a „vállalati” krízis során.

Amikor kríziskommunikációról beszélünk, elengedhetetlen a fogalomrendszer tisztázása mellett annak a kérdésnek a felvetése, hogy milyen módon adaptálható az állami szervezet életébe az alapvetően *for profit* szemléletben született elméletrendszer.

Válság tekintetében a kommunikációs szakirodalomban számos különböző meghatározás lelhető fel. A teljesség igénye nélkül a válság olyan – társadalmakkal, gazdasági rendszerekkel, szervezetekkel és emberekkel kapcsolatos – folyamat, amelynek lezárása során az érintett emberek, szervezetek, rendszerek, társadalmak működése (súlyosabb esetben fennmaradása) közvetlen veszélybe kerülhet.² Egy másik értelmezésben „a válság az egyén, egy csoport vagy a társadalom életében megnyilvánuló zavar, nehéz helyzet, amelynek kimenetele jó is, rossz is lehet”.³

Válságról beszélünk egy szervezetben, amikor egy rendkívüli esemény vagy eseménysorozat negatívan érinti a termék értékét, az intézmény reputációját, illetve a dolgozók szűkebb vagy tágabb környezetét. Amikor a fogalomrendszer adaptációjára teszünk kísérletet az állami szféra, jelen esetben a Magyar Honvédség aspektusából, meg kell vizsgálnunk a fogalom elemeit: a termék értékét, az intézmény reputációját. A Magyar Honvédség társadalmi szinten reprezentáció és bizalmi index vonatkozásában közepes szinten van,⁴ míg ha „terméket” kell analizálnunk, olyan fogalmakat lehet említeni, mint az ország szuverenitása, a területi integritás vagy az állampolgárok biztonságérzete. Ebből az aspektusból akár ki is jelenthetnénk, hogy ezen a téren a kríziskommunikáció nem vagy csak nehezen adaptálható a honvédségi szervezet vonatkozásában, ugyanakkor az elmúlt évtizedek tapasztalatai alátámasztják, hogy a hatékony kríziskommunikáció elementáris feltétele a szervezet működésének, a krízisek megoldásának.

A krízis szó a görögből latin közvetítéssel jutott a modern nyelvek által használt terminológiába. A kezdeti orvosi szakkifejezés az organizmus működési zavara során előállt helyzet tetőpontjának, döntő fordulatának megnevezésére utalt, amely után vagy teljes összeomlás következik, vagy még minden jobbra fordulhat. „A krízis egy személy vagy csoport életében megnyilvánuló nehéz helyzet, működési zavar, konfliktus, váltás, katasztrófa átfogó, együttes megnevezése.”⁵ Szervezeti szinten a krízishelyzet⁶ olyan próbatétel, amely egyszerre hordozza magában a siker és a kudarc lehetőségét. Szinte

² Noszkay Erzsébet: *A válságmenedzsment és hazai gyakorlata*. Budapest, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezető- és Továbbképző Intézet, 2000.

³ Barlai Róbert – Kővágó György: *Válság- (katasztrófa) kommunikáció*. Budapest, Petit Real Könyvkiadó, 1996. 9.

⁴ Rác Attila: A Magyar Honvédség lakossági megítélése a 2016-os mikrocenzus és más reprezentatív adatfelvételek tükrében. *Honvédségi Szemle*, 146. (2018), 6.

⁵ Barlai–Kővágó (1996): i. m. 125.

⁶ Rác (2018): i. m. 6.

bármilyen kiválthatja: technikai probléma, természeti katasztrófa, gazdasági vagy társadalmi esemény, bűn- vagy éppen terrorcselekmény.

A válságkommunikáció meghatározásánál a meglévő fogalmak közül fontos kiemelni az alábbiakat:

„egy megtervezett folyamat alkalmazása a válság időtartama alatt, az érintett érdekgazdák hatékony tájékoztatása a szükséges információk jól időzített, hiteles eljuttatásával. A válságkommunikáció a válságok megelőzésére, a bekövetkező negatív hatások mérséklésére, a normális működési állapot mielőbbi visszaállításának elősegítésére és az image védelmére irányul.”⁷

A válságkommunikáció alapvető feladata, hogy gyors, pontos, megbízható és hiteles információt biztosítson. Célja, hogy a szervezet a kommunikációs csatornákon közvetíteni tudja a valóságos helyzetet, tehát hogy a célközönség által észlelt látszat a lehető legközelebb kerüljön a valósághoz.⁸ A válságkommunikáció során a válságtáb szándékosan kialakított információját kódolja, azt megfelelő csatornán eljuttatja a célközönségnek, amely megérti azt, majd válaszol, esetleg megtartja az információt magának, miközben az a cselekvését befolyásolja.⁹

Az elmúlt években a Magyar Public Relations Szövetség gondozásában elkészült krízistérképeken a vállalati krízist a hétköznapi rutinból kiugró, jórészt váratlanul fel-lépő, az üzleti célok megvalósítását potenciálisan veszélyeztető eseményként definiálják. A szervezet működési zavarai során előállt nehéz helyzet tetőpontja, amely vagy teljes összeomláshoz, vagy pedig fejlődéshez vezet. Súlyos konfliktus, amelyben az egész szervezet a probléma megoldására, az irányítás visszaszerzésére, a tanulságok levonására és a konklúziók stratégiai szintű integrálására fókuszál.¹⁰

Itt érdemes megjegyezni, hogy a kríziskommunikáció nem csak válság és krízis tekintetében értelmezhető. A fogalomrendszer magában foglalja a katasztrófakommunikációt és a változáskommunikációt is.

2. A Magyar Honvédség kommunikációs rendszere

A rendszerváltozást követően a Honvédelmi Minisztérium (HM) és a Magyar Honvédség struktúrája, szervezeti felépítése szinte folyamatos átalakulásokon, átszervezéseken esett át. Számos haderőreform zajlott le az elmúlt három évtizedben, több-kevesebb sikerrel és hatékonysággal.

Magyarország kormánya 2016-ban hirdette meg a legutóbbi haderő-átalakítást Zrínyi 2026 Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program néven. A program az elmúlt évtizedek

⁷ Nyárády Gáborné – Szeles Péter: *Public Relations II.* Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., 2005. 277.

⁸ Fenyvesi Éva: A hatékony válságkommunikáció. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 36. (2005), 4.

⁹ Barlai-Kővágó (1996): i. m. 28.

¹⁰ *Krízistérkép 2018. Magyarország éves válságkommunikációs jelentése.* Budapest, Magyar Public Relations Szövetség, 2018.

legátfogóbb programja, amelynek célja korszerű eszközökkel felszerelt, a kor biztonsági kihívásaira megfelelő válaszokat adó honvédség létrehozása úgy, hogy biztosítva legyen a társadalomból építkező háttország, amely önként, de tudatosan gondolkodik és tesz az ország biztonságáért.¹¹ A fejlesztés érinti a Magyar Honvédség minden területét, új technikai beszerzéseket, a fegyverzet és a technikai eszközök modernizációját. Emellett jelentős, a szervezetet érintő strukturális átalakításokkal is jár.

2018-ban előkészítették az újabb teljes körű strukturális átalakítást. A cél az volt, hogy az integrált minisztérium helyett olyan minisztérium jöjjön létre, amelynek az élén a honvédelmi miniszter áll, aki

„nem irányít, vezet, ellenőriz, hanem vezeti a Magyar Honvédséget. A minisztérium nem része a honvédség állományának. A minisztérium irányítja a Magyar Honvédség Parancsnokságát, megteremti a Magyar Honvédség működésének, fenntartásának és üzemeltetésének feltételeit. Mindemellett létre kell hozni a Magyar Honvédség Parancsnokságát, amely ellátja azokat a feladatokat, amelyek által a kor követelményeinek és kihívásainak megfelelő haderő jön létre.”¹²

A szervezetet érintő marginális átalakulás a következőben nyert jogerőt: 40/2018. (XI. 15.) HM utasítás a Magyar Honvédség új stratégiai és műveleti szintű vezetés-irányítási rendszere kialakításával összefüggő egyes feladatokról. Az utasításban konkretizálódott az új stratégiai és műveleti szintű vezetés-irányítási rendszer, amelynek kialakítása érdekében a Honvéd Vezérkar a Honvédelmi Minisztérium szervezetéből kivált, és ezzel egyidejűleg a létrejövő Magyar Honvédség Parancsnokságának szervezetébe épült be, amivel egyidejűleg megszűnt az MH Összhaderőnemi Parancsnokság.

A szervezeti változások érintették a kommunikáció rendszerét is, mivel a *Honvédelmi Minisztérium Szervezeti és Működési Szabályzata* a HM sajtófőnökének felelősségi körébe utalja a minisztérium kommunikációs tevékenységét, a minisztérium médiakommunikációjának irányítását. A Magyar Honvédség Parancsnoksága Parancsnoki Irodájának vezetője szakmai előjárója a honvédség sajtókommunikációs és protokolláris feladatokat ellátó személyi állományának. A parancsnoki iroda felel a Magyar Honvédség teljes kommunikációs biztosításáért, a sajtófeladatokért, a megjelenésekért, a vezetők köz- és médiaszereplésének koordinálásáért. A szabályzat alapján kiemelt feladat a médiaszereplések előkészítése, a külső kommunikáció tervezése és szervezése, valamint a külső és belső kommunikáció összhangjának megteremtése.

3. Kommunikációs szabályozás

A Magyar Honvédség külső kommunikációjának rendjét a honvédelmi miniszter 72/2011. (VI. 30.) számú HM utasítása szabályozza. Az utasítás széles körben és átfogóan szabályozta a Magyar Honvédség és a honvédelmi szervezetek külső kommunikációját,

¹¹ Draveczky-Uri Ádám: Zrínyi 2026. *Honvedelem.hu*, 2017. január 16.

¹² Jegyzőkönyv az Országgyűlés Honvédelmi és rendészeti bizottságának 2019. január 9-én, szerdán, 10 óra 03 perckor az Országház földszint 93. számú tanácstermében megtartott üléséről. *Parlament.hu*.

de szinte minden pontján megérett a módosításra, hiszen sem szervezetileg, sem az osztályok, beosztások tekintetében nem felel meg a jelenlegi HM-struktúrának. Már a dezintegráció előtt is elavult volt, de most különösen élesen jelenik meg a hiátus, hiszen az új szabályozó le kell hogy kövesse a 2019. január 1-jétől megváltozott szervezeti átalakulást. A jogszabály átalakítása folyamatban van, de a tanulmány lezárásának időpontjában még nem jelent meg az új utasítás.

A szabályzó megszületésekor a honvédelmi tárca tájékoztatási tevékenysége a sajtófőnök útján a Honvédelmi Minisztérium kabinetfőnöke kezében volt, a kommunikációs feladatok végrehajtásáért a honvédelmi szervezetek parancsnokai és vezetői feleltek. Az utasítás határoz róla, hogy a honvédelmi szervezetek, alakulatok állományában kommunikációs szakember kell hogy segítse a parancsnok munkáját: a kommunikációs szakember (tiszt vagy altiszt, esetleg honvédelmi alkalmazott) szakirányú végzettséggel rendelkező beosztott, aki az esetek többségében úgynevezett „parancsnokközvetlen” beosztást tölt be. Ez azt jelenti, hogy a kommunikációs szakember optimális esetben a szűk vezetői csapat tagja, állandó jelenlétével és szakmai támogatásával tudja biztosítani a vezetői állományt (nem csak a parancsnokot) kommunikációs kérdésekben.

A honvédelmi szervezet kommunikációs feladatai között határozza meg a külső és belső kapcsolatok folyamatos fejlesztését, a honvédelmi szervezet arculatának alakítását és megőrzését, valamint tudósítások készítését a honvédelmi szervezet életét érintő nyilvános eseményekről.

A nyilatkozatok rendjével kapcsolatban a miniszteri utasítás meghatározza a szervezet vezetőjének nyilatkozattételére vonatkozó előírásokat. Általános szabály, hogy a kijelölt nyilatkozó kizárólag saját feladat- és felelősségi körébe tartozó információkról adhat tájékoztatást. A személyi állomány a jogszabályoknak megfelelően a szolgálati rendet és fegyelmet sértő nyilatkozatot, internetes bejegyzést nem tehet, magánvéleményt nyilatkozata során nem nyilváníthat. A televíziós, rádiós műsorban a Magyar Honvédség működéséhez szükséges közbizalmat veszélyeztető nyilatkozatot nem tehet, ezzel járó magatartást nem tanúsíthat.

4. Közösségimédia-használat

A közösségi média nagy hatalommá nőtte ki magát, nem hagyható figyelmen kívül sem a „békeidős” működés, sem a kríziskommunikációs helyzetek esetén. Mivel a felhasználó a közösségi oldalakon nemcsak fogyasztóként, hanem a hírek, információk előállítójaként jelenik meg, ezért fontos, hogy mindenképpen számoljunk a közösségi felületekkel.

A 72/2011. HM utasítás átalakítása és megújítása évek óta várat magára, az elmúlt évben kiadott 185/2020. (HK 5.) MH PK intézkedés a honvédségi szervezetek és személyi állományuk internetes felületei és közösségimédia-oldalai honvédelmi értékteremtő és értékközvetítő alkalmazásának és használatának szabályozására jelentős hiátust pótol. A korábbiakban nem létezett a közösségi média alkalmazásával kapcsolatos általános szabályzó.

Az intézkedés általános szabályokat fogalmaz meg a közösségimédia-felületek használatára, illetve az azokon megjelenő tartalmakra vonatkozóan.

A szabályzó rendelkezik a Magyar Honvédség központi közösségimédia-felületeinek (az MH Facebook- és Instagram-profilja), valamint a honvédségi szervezet internetes és közösségimédia-felületeinek szabályozásáról. A szervezetek közösségi oldalai népszerűsítés, a napi élet bemutatása, dokumentálás, valamint többek között toborzási céllal jöttek létre. Ezeknek az oldalaknak a felügyeletét az esetek többségében a kommunikációs állomány végzi, ahogy az írásos és képi tartalommal való meg- és feltöltését is. Ennek következtében a felelősség is a szakállományt, illetve a parancsnokot illeti.

5. Kríziskommunikáció a Magyar Honvédségben

A hatékony kríziskommunikáció kulcsa több fontos előkészületi és stratégiai szintű döntésben, tevékenységben rejlik. Elsődlegesen a felkészülés az, ami kihagyhatatlan részét képezi a hatékony válságkezelésnek. Amennyiben „egy krízist már a kipattanás előtt meg tudunk állítani, a megelőzés talán nem lesz annyira látványos, mégis sokkal nagyobb sikert könyvelhetünk el”.¹³ A szakirodalom egyetért abban, hogy a felkészülés kulcsa a jól elkészített kríziskommunikációs forgatókönyv vagy kríziskommunikációs terv megléte. Ahogy a vállalatok nagy része, az állami szereplők és szervezetek sem bocsátják a nyilvánosság rendelkezésére ezeket a terveket és forgatókönyveket. Ugyanakkor elvi és strukturális elgondolás természetesen létezik a forgatókönyvek felépítésére vonatkozóan. A dokumentum felépítése nem egyetemes, minden szervezet speciális és adott szervezetre vonatkozó sajátosságainak figyelembevételével alakítja ki.

A forgatókönyv mindenképpen tartalmazza a riadóláncot vagy az értesítési adatokat, a kapcsolattartók nevét és a nyilatkozatra kijelöltek névsorát, vagyis a válságstáb tagjait. Napjainkban kiemelten fontos, nem csak válság esetén, a közösségimédia-használat elveit és szabályait meghatározó irányelvek megléte, amelyek egy-egy krízishelyzet kapcsán a vállalati reputáció érintettségénél kiemelt szerepet kapnak. Hiszen a dolgozó, a szervezet foglalkoztatottja akkor is érintetté válik, ha közvetlenül nincs kapcsolatban a krízis által érintett termékkel vagy témakörrel, hiszen a vállalat vagy szervezet dolgozójaként őt is azonosítják a szervezettel.

A honvédség élete, tevékenysége békeidőben, konfliktusmentes helyzetekben a többi állami szervhez hasonló nyilvánosság előtt zajlik. Biztonságpolitikai, honvédelmi kérdésekben állandó, rendszeres tájékoztatás, folyamatos kommunikáció zajlik.¹⁴ A honvédség ugyanakkor veszélyes „üzem”, ahol a feladatok vagy a feladatok során használt eszközök, anyagok (lőszer, robbanóanyag) miatt nő a krízishelyzetek kialakulásának kockázata.

A korábban említett 72/2011. HM utasítás külön pontban tárgyalja a kríziskommunikációt, a krízishelyzetek, rendkívüli helyzetek kommunikációját. A szabályzó feladat-szabásaiban még a korábbi struktúrának megfelelő Összhaderőnemi Parancsnokság,

¹³ Böhm Kornél: „*Sem megerősíteni, sem cáfolni...*” Budapest, HVG Könyvek, 2018. 27.

¹⁴ Galambos Béla: *Public Relations a hadseregben*. Budapest, Magyar Honvédség, 2003.

valamint Honvéd Vezérkar Vezérkari Iroda szerepel, amelyek mára átalakultak, feladataikat átvették az újonnan megalakuló szervezetek és szervezeti egységek. A Honvédelmi Minisztérium kríziskommunikációs terve mellett, amint már említettem, a Magyar Honvédség Parancsnoksága is rendelkezik eljárásrenddel váratlan események, krízisek esetére. Ez az eljárásrend egyrészt összhangban van a minisztérium irányelveivel, tervével, másrészt megfelel a kegyeleti és műveleti szabályoknak.

A kríziskommunikáció a Magyar Honvédség kommunikációs szakállományának egyik legnehezebb, ám megkerülhetetlen feladata. A krízisek kezelését alapvetően nem a kommunikációs szakállománynak kell megoldania, de ezekben a helyzetekben a kommunikációs tiszt tevékenysége – a médián keresztül – nagyban befolyásolja a társadalom és az alakulat, illetve azon keresztül a honvédség kapcsolatát és megítélését. „Krízis időszakában a kommunikációs tiszt tevékenysége alapján ítéli meg a média, ezen keresztül a közvélemény a Magyar Honvédség felkészültségét, hozzáállását, válságkezelésének minőségét.”¹⁵

Amint azt már említettem, a kríziskommunikáció a válság- és a krízis- mellett a katasztrófakommunikációt és a változáskommunikációt is magában foglalja. A katasztrófakezelés, a természeti és ipari katasztrófák elhárítása a Magyar Honvédség alapvető feladatrendszeréből, illetve rendeltetéséből adódó feladat. A Magyar Honvédség szempontjából a katasztrófakommunikáció példaértékű. Gondoljunk akár a 2010-ben bekövetkezett vörösiszap-katasztrófára vagy a 2013. márciusi hóhelyzetre, amely során a honvédségi közösségi média napi 30–50, Facebookon közzétett poszttal¹⁶ élen járt a lakossági tájékoztatásban.

De hatékony kommunikációt folytatott a szervezet a 2013-as „évszázad árvize” alatt is. Az előljárói feladat szabás alapján az alakulatok folyamatos tájékoztatást adtak a végrehajtott és tervezett feladatokról, amely állandóan frissülő hírfolyamban jelent meg a *Honvédelem.hu* oldalon és a közösségimédia-felületeken is. A Honvédelmi Minisztérium Sajtóosztálya az árvíz ideje alatt naponta kétszer adott ki központi üzenetsomagot az árvízi védekezésbe bevont alakulatok vezetői, valamint a nyilatkozattételre kijelölt állomány számára. Az állandó panelek, amelyek a meglévő társadalmi bizalmat célozták erősíteni, napi szinten kiegészültek az elért, illetve tervezett feladatok ellátására vonatkozó, létszámadatokat és technikai adatokat tartalmazó üzenetekkel.

A katasztrófakommunikáció mellett a változáskommunikáció is a krízismenedzsment részét kell hogy képezze. A változáskommunikáció területén leginkább a proaktivitás jelenik meg hiányosságként. Ugyanakkor a változásokkal kapcsolatos tájékoztatás a szervezet életéből és feladataiból adódóan nehezen kivitelezhető proaktív módon. Ennek nyomán az utókommunikációra kell jelentős figyelmet fordítani, valamint ebben az esetben kiemelt szerepet kap a belső kommunikáció is.

¹⁵ Révész dr. Markovics Zita: Gyakorlati kríziskommunikáció az MH 5. Bocskai István Lövészdanárnál. *Honvédségi Szemle*, 141. (2013), 2. 30–34.

¹⁶ Lévai Richárd: A Honvédség és a Facebook kommunikáció. *Közösségi Kalandozások*, 2013. március 21.

A Honvédelmi Minisztérium kommunikációs szakvezetésének kríziskommunikációs tervével összhangban az alakulatok minden fontosabb kiképzési rendezvényre, gyakorlatra saját válságkezelési tervet készítenek a kommunikációs terv részeként, amelyből szükség esetén az eljárásrendnek megfelelően azonnal el lehet kezdeni a kríziskommunikációs feladatokat. A fokozott érdeklődés miatt a felelősség ilyenkor megnő, a cselekvési idő viszont csökken.

A felkészülés, a tervezés és a gyakorlás (gyakorlatok) rendkívül fontos a krízismenedzsment területén annak érdekében, hogy a válság ne érje felkészületlenül a szervezetet. A válsághelyzet váratlansága ugyanakkor az esetek legnagyobb százalékában a fogalomrendszerből adódik. A váratlanul felbukkanó válság egyik legfontosabb jellemzője, hogy hiába a legprecízebb és legátgondoltabb krízismenedzsment-rendszer, a való élet mindig olyan eseményt „produkál”, amelyre csak a legritkább esetben van konkrét terv. Ez persze nem jelenti azt, hogy a meglévő terveket ne lehetne azonnal adaptálni a kialakult helyzetnek megfelelően. Éppen ebben rejlik a jól elkészített és előkészített kríziskezelés kulcsa: a szervezetet ugyan váratlanul, de nem felkészületlenül éri a krízis, és azonnal vannak scenáriók, amelyekhez vissza lehet nyúlni, olyan dokumentumrendszerek, amelyeket kisebb átalakítás után hatékonyan lehet használni.

A krízisek kezelése során a szervezet minden figyelme a rendkívüli helyzet elhárítására irányul. Kiélezett helyzet, amelyben rövid idő alatt kell fontos döntéseket meghozni, nyilatkozatokat tenni és reagálni a sajtó megnövekedett érdeklődése nyomán felmerülő kérdésekre. Fontos, hogy ezek a reakciók és válaszok jól átgondoltak legyenek, és a végkimenetel szempontjából a lehetőségekhez képest pozitív hatással legyenek a szervezetre.

A krízishelyzet megszűnésekor, a kezelt helyzet végetértével újabb fontos fázis kezdődik: a tapasztalatok feldolgozása. Ha sokszor nem is válnak el egymástól, törekedni kell a krízis kezelését vagy krízismenedzsmentet különválasztani a kríziskommunikációtól. A krízist követően értékelhető, hogy a korábbi erőfeszítések, az előzetesen elkészített tervek mennyire voltak hatékonyak, mennyire váltották be a hozzájuk fűzött reményeket.¹⁷ A krízishelyzet megszűnése után a szakállomány összegyűjti a tapasztalatokat, amelyeket ezután az adott alakulat (vezető) állományával vagy akár jelen esetben a honvédség egészével meg lehet osztani, a tapasztalatfeldolgozás során be lehet építeni a további működés rendjébe. A krízis lezárulta után az ismételten elkészülő tervek, az elkövetkező gyakorlatok már a megtörtént eset tapasztalataival kibővítve kell hogy elkészüljenek.

Összegzés

„Gyors, hiteles, pontos”: ezek azok az alapelvek, amelyeket a kommunikáció terén a Honvédelmi Minisztérium működési szabályzata kiemelten fontossként határoz meg kríziskommunikációs esetekben. A hatékony válságkezelés, azon belül a kommunikáció és a kríziskommunikáció súlyát és fontosságát a Magyar Honvédség felismerte, és törekszik hatékony alkalmazására. A felkészülés kulcsfontosságú, hiszen a válságban

¹⁷ Böhm (2018): i. m. 174.

felgyorsulnak az események, a jelentős sajtóérdeklődés nagy nyomást gyakorol a szervezetre. A megfelelő kommunikáció a krízismenedzsment kulcsa, segítségével a válság időtartama lecsökkenthető, lefutása gyorsabb lesz.

Felhasznált irodalom

- Barlai Róbert – Kövágó György: *Válság- (katasztrófa) kommunikáció*. Budapest, Petit Real Könyvkiadó, 1996.
- Böhm Kornél: „*Sem megerősíteni, sem cáfolni...*” Budapest, HVG Könyvek, 2018.
- Draveczky-Uri Ádám: Zrínyi 2026. *Honvedelem.hu*, 2017. január 16.
- Fenyvesi Éva: A hatékony válságkommunikáció. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 36. (2005), 4. Online: www.researchgate.net/publication/280383421_A_hatekony_valsakommunikacio
- Galambos Béla: *Public Relations a hadseregben*. Budapest, Magyar Honvédség, 2003.
- Jegyzőkönyv az Országgyűlés Honvédelmi és rendészeti bizottságának 2019. január 9-én, szerdán, 10 óra 03 perckor az Országház földszint 93. számú tanácstermében megtartott üléséről. *Parlament.hu*. Online: www.parlament.hu/documents/static/biz41/bizjvk41/HOB/1901091.pdf
- Krizistérkép 2018. *Magyarország éves válságkommunikációs jelentése*. Budapest, Magyar Public Relations Szövetség, 2018. Online: www.mprsz.hu/wp-content/uploads/2019/03/Krizisterkep_2018_v2.pdf
- Lévai Richárd: A Honvédség és a Facebook kommunikáció. *Közösségi Kalandozások*, 2013. március 21. Online: <https://kozossegiKalandozasok.hu/2013/03/21/a-honvedseg-es-a-facebook-kommunikacio/>
- Noszkay Erzsébet: *A válságmenedzsment és hazai gyakorlata*. Budapest, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezető és Továbbképző Intézet, 2000.
- Nyárády Gáborné – Szeles Péter: *Public Relations II*. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Rt., 2005.
- 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*. PhD-értekezés. ELTE BTK Filozófiatudományi Doktori Iskola, 2018. Online: https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/44475/Dissz_Pint%C3%A9r_D%C3%A1niel_Gerg%C5%91_filoz%C3%B3fiatud.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rác Attila: A Magyar Honvédség lakossági megítélése a 2016-os mikrocenzus és más reprezentatív adatfelvételek tükrében. *Honvédségi Szemle*, 146. (2018), 6. 4–9. Online: <https://kiadvany.magyarhonvedseg.hu/index.php/honvszemle/article/view/322>
- Révész dr. Markovics Zita: Gyakorlati kríziskommunikáció az MH 5. Bocskai István Lövészdandárnál. *Honvédségi Szemle*, 141. (2013), 2. 30–34.