



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 Közszerzői 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
Korrektor: Kutas Éva
Tördelőszerkesztő: Kőrösi László

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

<i>Köszönetnyilvánítás</i>	11
I. VÁLSÁGKÖMUNIKÁCIÓ-TRÉNING A JÉGTÖRÉSTŐL A LEZÁRÁSIG	
<i>Előszó</i>	15
1. Kézikönyv, de mihez?	19
1.1. Néhány szó a könyv felépítéséről, logikájáról	19
1.2. Tréning, médiatréning, válságtrening	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 – <i>Megnyitás</i>	31
1. gyakorlat – (A) <i>Bemutakozás (Zsákbamacska)</i>	32
2. gyakorlat – (B) <i>Bemutakozás (Kötelező kitérő)</i>	34
3.1. Kölesönös elvárások, szerződés kötés	36
3.2. A gondolattérkép-módszer	37
3. gyakorlat – <i>Válság(gondolat)térkép</i>	37
3.3. Alternatívák és módszertani hasznok	39
4. gyakorlat – <i>Tegyetek rendet!</i>	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 szóvivő(k) felkészítése	60
5. gyakorlat – <i>Azonnali kérdések és válaszok</i>	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 válságszenáriót?	72
6. A krízisek lélektani alapjai	75
6. gyakorlat – <i>Mesetérképen a válság I. (Csoportdiagnózis)</i>	76
7. gyakorlat – <i>Mesetérképen a válság II. (Életfonal – személyes válságok)</i>	81
8. gyakorlat – <i>Válságok és rugalmas ellenálló képesség</i>	88
9. gyakorlat – <i>Gordon Ramsay, az ördög</i>	94
10. gyakorlat – <i>Felkészülés a válságra (kockázatok és célcsoportok)</i>	99
7. Az aktív krízis szakasz	111
11. gyakorlat – <i>A kihulló munkaerő (Veszteségkommunikáció)</i>	112
12. gyakorlat – <i>Végzetes kirándulás</i>	117
13. gyakorlat – <i>Pedig csak egy pendrive volt...</i>	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 – <i>Az AXIS bajban van</i>	129
15. gyakorlat – <i>A Norks Hydro hősei</i>	136
16. gyakorlat – <i>Az információbiztonság-tudatosság növelése</i>	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 – <i>Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy válság...</i>	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 Közszerzői 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 kérdé-
sekről, a labilis szituációkról, a fenyegetéseket rejtő és a döntést igénylő helyzetekről.
Én vagyok a témagazda, s a hallgatók (tréningrésztvevők) hozzák a motivációikat, elvá-
rásaikat, kérdéseiket és értékes tudásokat, amelyek révén közösen építkezünk, és hozunk
létre közös szakmai tudásbázist. Különösen így van ez, mióta olyan specializált szakte-
rületekre is átlépünk, mint a kiberbiztonság vagy a fejlesztéspolitika stb. Jó péeresként
nem teszek mást, mint megmondom, miről beszéljünk, mi kerüljön a reflektorfénybe,
hogy lássuk, hogyan működik a (köz)vélemény. Akadémiai emberként ehhez társítom
a válogatott szakirodalmat, amelynek hitelességét és valóságreferenciáját keresem a min-
dennapokban, 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 terje-
delemben tréningjeik során. Szól azoknak, akik olyan speciális csoportokkal dolgoz-
nak, 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 tanu-
lásra 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 szervezet-
fejlesztési célokra is. Teret enged az egyéni, a kiscsoportos munkának és a konzultatív
munkaformáknak is,² a kereteket pedig a felsőoktatásban tanulók ismérveire, szükség-
leteire 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 vezet el az olvasót a tényeken alapuló, a közösségi média eszközeire építő válságkommunikáció gyakorlatáig.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.