



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 Közszolgálati Egyetem  
Ludovika Egyetemi Kiadó  
A kiadásért felel: Deli Gergely rektor

Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.  
Kapcsolat: [kiadvanyok@uni-nke.hu](mailto: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
<b>I. VÁLSÁGKÖZMŰVELÉS-TRÉNING A JÉGTÖRÉSTŐL A LEZÁRÁSIG</b>	
<i>Előszó</i>	15
1. Kézikönyv, de mihez?	19
1.1. Néhány szó a könyv felépítéséről, logikájáról	19
1.2. Tréning, médiatréning, válságréning	20
1.3. Válságrportok 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 (Zsákbamaczka)</i>	32
2. gyakorlat – (B) <i>Bemutakozás (Kötelező kitérő)</i>	34
3.1. Kölcsönös elvárások, szerződéskötés	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 Közszerződés 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 válságeseemények kezelésében és a média beszámolóiban. A könyv és a bemutatandó válságkommunikáció-tréning<sup>1</sup> 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,<sup>2</sup> a kereteket pedig a felsőoktatásban tanulók ismerveihez, szükségleteihez és természetesen az eredményalapú oktatás<sup>3</sup> kritériumaihoz<sup>4</sup> szabja.

<sup>1</sup> 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.

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

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

<sup>4</sup> 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 kezdetektől<sup>5</sup> a kibertér<sup>6</sup> hozta fenyegetésekig<sup>7</sup> bezárólag. Az általános válságmenedzsment fogalmi és szemléleti alapjaitól<sup>8</sup> fokról fokra vezeti el az olvasót a tényeken alapuló, a közösségi média eszközeire építő válságkommunikáció gyakorlatáig.<sup>9</sup> 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 vezeti 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 szakirodalma 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.<sup>10</sup> 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

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

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

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

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

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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 scenárió? Milyen célokat milyen csoportmunkamódszerekkel támogathatunk? Hogyan dramatizáljuk a helyzeteket, hogy azok valóban a bevonódás élményét nyújtsák, növeljék a hallgatói elköteleződést?<sup>11</sup> 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.): *ITSICEduTech 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.

<sup>11</sup> 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 feladatléírás 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 legtöbbször 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, válságotréning

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 képesség<sup>12</sup> nélkülözhetlenné vált, és mindjobban felértékelődik.<sup>13</sup> Az elemzési és produktív kompetenciák széles körével mint valós és élő elvárással találjuk szembe magunkat mindennap, s e követelményeknek kitétségszintünket a Covid-19-pandémia csak még inkább aláhúzta. Elég arra gondolnunk, hogy kizárólag e-mailben és telefonon kérhettünk időpontot házi orvosunkhoz a járvány idején, hogy a felhőtechnológia (cloud computing)<sup>14</sup> révén immár e-receptet kaptunk, digitális oltási igazolványt tölthettünk le az Elektronikus Egészségügyi Szolgáltatási Térből, és délelőttként 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.<sup>15</sup>

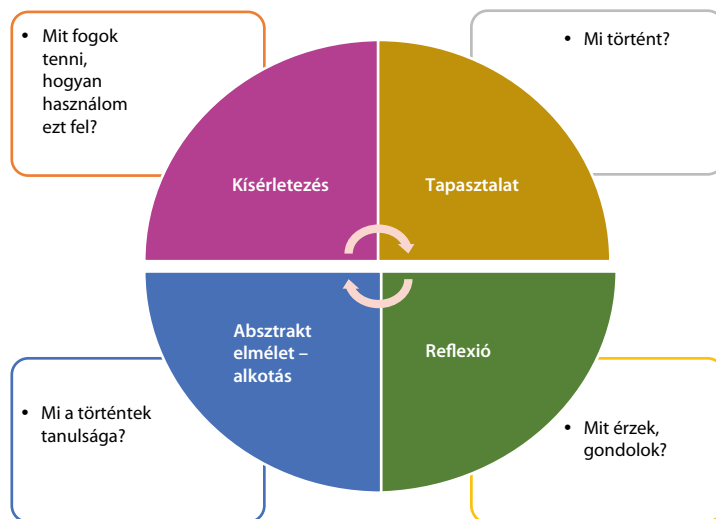
A program a tréningektől megszokott munkaformákkal dolgozik, vannak egyéni és páros gyakorlatok, kiscsoportos feladatok, plenáris megvitatások és akváriumgyakorlatok, azaz szimulációk megfigyelőkkel.

<sup>12</sup> 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.

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

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

<sup>15</sup> 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 őrei, szerves részei a válságokra való felkészülésnek. A szimulációk módját 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.<sup>16</sup>

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).

<sup>16</sup> 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. Naprakészsége pedig vitatható, hiszen a zömében külföldi szerzők nyomán megszületett hazai munkák<sup>17</sup> is immár évtizedek homályába vesznek, alig egy-két kivétel akad, mint például Bóhm Kornél 2018-as kötete.<sup>18</sup> 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 válságeseményeknek, 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 visszautal egy eseményre, az nem kerül be ismét a mintába, újabb vizsgálat tárgya nem lesz.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

### 1.4. (Nem) Változó médiafogyasztási szokások

Az Ipsos–NMHH–MEME kutatása<sup>21</sup> azt mutatta még 2020-ban is, hogy 10 fiatalból<sup>22</sup> 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 tévéző közönség 74%-a pedig használt otthoni internetet. Ez jól mutatja,

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

<sup>18</sup> Bóhm Kornél: *Sem megerősíteni, sem cáfolni...* Budapest, HVG Könyvek Kiadó, 2018.

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

<sup>20</sup> *Atalakulóban a médiafogyasztási szokások*. [H. n.], PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft., 2020.

<sup>21</sup> Ipsos – NMHH–MEME kutatás: Az életkor előrehaladtával változó médiafogyasztási szokások. Ipsos, 2020. december 8.

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