

## **A VÁLLALAT FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁTÓL AZ ÉRDEKGAZDÁK ÉSZLELÉSÉIG**

### **A Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet és a Kommunikációs Keretezés Elmélet kapcsolatai**

**Pintér Dániel Gergő**

pinter.daniel.gergo@gmail.com

**DOI: 10.20520/JEL-KEP.2016.3.35**

#### **Absztrakt**

A tanulmány kifejti, hogy a Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet (SCCT) és a Kommunikációs Keretezés Elmélet (FT) messzemenően kompatibilisek egymással. A szerző elgondolása szerint a két elmélet közötti kapcsolat elemzése nem csak további teoretikus és gyakorlati fejlesztési lehetőségekhez vezetheti a Public Relations szakembereket, de nagymértékben gazdagíthatja az intézményi kármentés módszertanát is. A bemutatásra kerül, hogy az egyik oldalon az SCCT válaszstratégiái abban segítik a krízismenedzsereket, hogy egy adott válság specifikumainak figyelembe vételével kiválasszák a brand számára lehető legelőnyösebb krízisreakciós hozzáállást, a másik oldalon az FT ennek a hozzáállásnak a konkrét elemeit dolgozza ki és formálja hatékony üzenetté a posztkrízis fázisra jellemző kommunikációs gyakorlatban.

#### **Kulcsszavak**

válság, kríziskommunikáció, public relation, keretezés, SCCT, FT

## **FROM THE INSTITUTIONAL RESPONSIBILITY TO THE STAKEHOLDERS' PERCEPTIONS**

**Dániel Gergő Pintér**

#### **Abstract**

The paper points out that Situational Crisis Communication Theory (SCCT) and Framing Theory (FT) are highly compatible to each other. According to the author's thesis, the analysis of the possible connections between these two theories can not only lead public relation experts to further theoretical and practical improvements, but it can develop significantly the methodology of crisis communication and reputation defense. It is demonstrated that, on the one hand, the response strategies of SCCT reflecting the special features of a given crisis help crisis managers to choose the most effective responsive approach concerning the brand's interests, and, on the other hand, FT elaborates the particular elements of this approach and converts it into an appropriate message in the communication of the postcrisis phase.

#### **Keywords**

crisis, crisis communication, public relation, framing, SCCT, Framing Theory

# A VÁLLALAT FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁTÓL AZ ÉRDEKGAZDÁK ÉSZLELÉSÉIG<sup>1</sup>

## A Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet és a Kommunikációs Keretezés Elmélet kapcsolódási pontjainak feltárása a válságkommunikáció módszertanának fejlesztése céljából

*Pintér Dániel Gergő*

### Bevezetés az intézményi válságkommunikációba

Annak ellenére, hogy a szakirodalomban számtalan definíciót találhatunk, a *vállalati krízis* fogalma egy váratlanul bekövetkező, nem rutinszerű eseménysorozatként értelmezhető leginkább, mely veszélyezteti a szervezeti célok megvalósulását. (Seeger et al. 1998: 233) Erre a gondolatra épít a kommunikációkutató Timothy Coombs is, aki szerint a sikeres kríziskommunikáció zérus pontja tulajdonképpen a kiszámíthatatlan, az érdekgazdák elvárásainak teljesítését és a szervezet teljesítményét veszélyeztető eseménysorozat majdani bekövetkeztének minél korábbi felismerése. (Coombs 2007a: 2–3) A fenyegetés észlelésének e megfelelő idejéből következik a krízismenedzsment egyik legnagyobb paradoxona, miszerint a sikeres válságkommunikációs hozzáállás olyan szinten problémaérzékeny, hogy a lehetséges reputációt<sup>2</sup> vagy integritást fenyegető tényezők közül minél többet igyekszik korai szakaszban felismerni és csírájában elfojtani, következésképpen azok nem is fejlődnek igazi krízissé. Ahogy a gyakorlati problémát több kutató is megfogalmazta már (Flin 2001, Mitroff 2004): a krízishelyzet specifikumainak megállapítására ténylegesen csak akkor nyílik lehetőség, amikor már a megnövekedett veszély, a gazdasági mutatók romlása, a szokásos üzletmenet akadozása, a vállalati imázs veszélyeztetettsége, a teljesítmény hanyatlása, stb. tipikus kísérőjelenségeknek tekinthetők.

Fink korai meghatározása szerint a különböző diszfunkcionális szervezeti folyamatok együttállása akár olyan kritikus helyzethez is vezethet, amely egyrésztől magában hordozza a rendkívüli gyorsasággal történő felerősödés lehetőségét, másrésztől pedig alapos és széles-

---

<sup>1</sup> Jelen tanulmány az Integrált érvelés OTKA K-109456. sz. pályázat keretében készült.

<sup>2</sup> A kríziskommunikáció szakértői szerint egy szervezet *reputációja* gyakran a legfontosabb hírértéke, vagyis a média- és közönségkapcsolatok alappillére, mely nagymértékben meghatározza a nyilvánosság percepcióját, bizalmát és a brand felé irányuló egyéb attitűdjeit. (Stigler 1962) Amennyiben tehát ezt a reputációt támadás éri, annak megvédése kell, hogy kapja a legfőbb prioritást és a legtöbb anyagi- és humán erőforrást az adott branden belül.

körü vizsgálat nyilvános igényét váltja ki, tehát drasztikusan befolyásolja az intézmény normális menedzsment folyamatait, valamilyen formában akadályozva a külső tevékenységet vagy a belső ügymenetet. (Fink 1986: 15) Ugyanakkor természetesen az is krízishelyzetet idézhet elő, amikor a média vagy a környezete értékelése szerint a szervezet nem az elvárt módon reagál a már korábban eszkalálódott, vagy a brandhez egyéb módon kapcsolódó helyzetre. (Pintér 2016: 46)

Az így kialakult kockázatos helyzet jelentős negatív hatást fejthet ki egy adott társadalmi, gazdasági, politikai vagy civil szervezet nyilvános megítélésére, érdekeinek érvényesítésére, üzleti, stratégiai és kommunikációs céljainak elérésére, vagyis meghatározó fordulópontot hozhat a korábbi, menetrendszerű működésben. (Seeger et al 1998: 233) Egy instabil, hektikusan és permanensen változó szervezeti életszakasz akár az érdekgazdák elfordulását is eredményezheti, ami végső soron az intézmény fennmaradását is megkérdőjelezi. (Coombs 2010: 18) Mivel a válságok bizonytalanságot, stresszt és aggodalmat okozhatnak az intézményen belül és kívül, ezért gyors és körültekintő reakciót igényelnek (Coombs 2010: 19), ami érthetően kihívások elé állítja a szervezet humán, fizikai és anyagi erőforrásait. (Ulmer et al. 2007: 7) Ez egyben magával hozza annak a belátását is, hogy a korábbi rendszer a jelenlegi keretek között fenntarthatatlan, vagyis a krízisszituáció tulajdonképpen nem más, mint egy váratlanul fellépő igény és tényleges szükség a szervezeti átalakítások megtervezésére, előkészítésére, menedzselésére és kommunikálására.<sup>3</sup> (Venette 2003: 43)

Bár nincs két egyforma krízis és a válsághelyzetek jellemzői akár márkánként, intézményenként változhatnak, a kommunikációs és menedzsment szakirodalom mégis azonosít olyan átfogó szempontokat, amelyek nagyban megkönnyítik az egyes válságtípusok leírását és kezelését.<sup>4</sup> (Nyárádi–Szeles 1999: 284–289) Ezekre a szempontokra az elmúlt évtizedekben számos, konkrét krízisválasz stratégiákat is kínáló modellt építettek a több diszciplína irányából építkező kutatók, akik felismerték: a hasonló specifikumokkal bíró esetek gyakorlatban történő koordinálása jóval effektívebb. (Tanács–Zemplén 2015: 1–4)

Jelen tanulmány a különböző kríziskommunikációs válaszstratégiák kidolgozását támogató lehetséges elméletek közül az egyik legjelentősebbnek a részletes bemutatására és egy általános, de effektív gyakorlati kommunikációs technikával való összekapcsolására tesz kísérletet. A cikk tézise szerint a *Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet* (Situational Crisis Communication Theory, a továbbiakban SCCT) és a *Kommunikációs Keretezés Elmélet* (Fra-

<sup>3</sup> Bár a válságesemények – mivel rendre megbontják a szervezet rutinját és teljesítőképességét – jellemzően negatív értelmezésben kerülnek feldolgozásra a szakirodalomban, azt mégis fel kell ismernünk, hogy a „válság” és a „változás” fogalma rendkívül szorosan összekapcsolódik. Krízis esetén a brand számára elengedhetetlen, hogy valamilyen mértékben változtasson a működésén és a szervezeti kommunikáción, hogy sikeresen túljusson az akadályokon, amennyiben pedig ezt profeszszionálisan, összehangoltan és körültekintően teszi, akár egy fejlődési folyamaton is keresztül mehet a vállalat. A menedzsereknek tehát érdemes tudatosítaniuk, hogy a szakszerű és optimális működést vagy akár a szervezet fennmaradását veszélyeztető események megállításának sürgető kényszere mellett a válságkommunikáció egyben lehetőség is a brand pozicionálására (Tanács–Zemplén 2015:2): nemcsak kiváló alkalom az intézmény pozitív színben való nyilvános feltüntetésére és a piaci és versenyképesség fenntartására, de a média- és ügyfélkapcsolatok erősítésére is alkalmat ad.

<sup>4</sup> A vállalati krízisek konceptualizálásánál alapvetésnek számít, hogy a fogalom tág értelmezéséből adódóan a válságokat több szinten értelmezhetjük. Emellett a különböző veszélyes szituációkat az érdekelték köre, kiváltó okaik, jellegzetességeik, súlyosságuk, valamint menedzselhetőségük alapján is lehet még homogénebb csoportokra osztani. (Nyárádi–Szeles 1999: 284–289) Az ezekre épülő forgatókönyvek az egy kategóriába tartozó, megegyező specifikumokkal leírható esetek menedzseléséhez adnak iránymutatást és az érdekgazdák különböző elvárásaira is gyakran kidolgozott formában, meghatározott csatornán, üzenet-vázlatok segítségével kínálnak megoldást.

ming Theory, a továbbiakban FT) egymással gazdagon kompatibilis koncepciók; a kettejük közötti korreláció feltárása pedig nemcsak teoretikus és gyakorlati fejlesztési lehetőségekhez vezetheti a Public Relations szakembereket, de nagymértékben gazdagíthatja az intézményi kármentés módszertanát is.

A következő fejezetekben azt mutatom be, hogy míg az SSCT szerint a célcsoport észlelését, attitűdjeit, cselekedeteit, és a nyilvánosság diskurzusát leginkább a reputációs fenyegetettségben<sup>5</sup> lévő szervezet adott válsággal kapcsolatos felelősségvállalásának mértéke, valamint a válságot kiváltó okok azonosítása és ezen információk együttes nyilvános felvállalása befolyásolja (Coombs 2007b: 166), addig a meggyőzési technikaként is alkalmazható FT abban segítheti a krízismenedzsereket, hogy a válságeseményt egy, az adott brand számára kedvező kontextusban ábrázolják. (Pintér 2015: 77) Mivel egy sikeres krízisválasz kidolgozásakor a PR-menedzserek valamilyen mértékben biztosan beépítik döntéshozatali folyamataikba az érdekeltek adott krízissel kapcsolatos kiindulási percepcióit, ezeket a percepciókat pedig nagymértékben meghatározza a válság típusa és az intézmény adott szituációban betöltött szerepe, ezért amellet érvelek, hogy a különböző válságkommunikációs keretező technikák és az SCCT-kutatások befogadói attitűdökre vonatkozó eredményei hatékonyan kapcsolhatóak össze, ráadásul további kutatási irányokat is nyithatnak a területen.

A tanulmány az SCCT elméletéből az FT gyakorlatáig tartó folyamat specifikumait tárgyalja: kiemelt hangsúlyt fektet a különböző krízishelyzetek és az azokra adott válaszok között lévő elméleti kapcsolatra, valamint részletesen tárgyalja a vállalat felelősségvállalásának hatását a célcsoport észlelésére vonatkoztatva. Mielőtt bővebben kifejtem a fenti tézisállítást és összefoglalom a két elmélet dinamikus összekapcsolásának háttéréül szolgáló legfontosabb vizsgálatokat, a következő fejezetben kísérletet teszek annak bemutatására, hogy minden válságkommunikáció értelmezhető ún. *naiv keretesként* is, amelynek során a krízismenedzserek egy intézményközpontú nézőpontból, valamilyen szakmai megfontolások alapján igyekeznek megoldani a felmerülő problémákat, viszont mellőzik a befogadók krízissel kapcsolatos kiindulási percepcióinak szisztematikus integrálását a stratégiájukba. Ez a fókusztesztés a naiv válságkommunikációs keretezés egyik legnagyobb problémája, amit a két elmélet összekapcsolása esetén az SCCT empirikusan tesztelt módszertana sikerrel képes megoldani.

## A naiv válságkommunikációs keretezésről

A válságkommunikációt tulajdonképpen a Public Relations szakma szub-diszciplínájaként azonosítják művelői, melynek legfőbb oka a terület definíciójában keresendő. A krízis során történő, valamilyen mértékben tervezett információátadásnak ugyanis kiemelt célja, hogy egy veszélyes helyzettel szembenező szervezeti brand vagy én-márka (ahogy korábban nevezték) PR-eszközökkel felépített reputációját sikerrel védje meg vagy akár növelje. (Barrera 2014) Krízis esetén a résztvevő felek kommunikációjának minősége, az adekvált krízisreakciós

---

<sup>5</sup> Krízishelyzetben a fenyegetettség szubjektív, szervezeti nézőpontból történő detektálása nem triviális és korántsem egyszerű feladat, mivel a veszély hatása nyomán gyakran olyan paradox helyzet áll elő, hogy miközben már jelen van és kifejti hatását az intézményre, aközben gátolja az érintett brandet, hogy teljes intenzitással szembe tudjon nézni az akadályokkal. (Tanács–Zemplén 2015: 9) Ez az ellentmondás segít megérteni a krízis fogalmának olyan meghatározásaira vonatkozó igényt, amely egyrészt az észlelési problémát helyezi előtérbe – akárcsak a jelen cikk fókuszában lévő SCCT vagy az FT –, másrészt kivonja a szervezet perspektíváját a definícióból. E felfogás szerint a krízis alapvetően perceptuális, következésképpen a szervezet teljesítményét és üzleti vagy médiakapcsolatait befolyásoló tulajdonsága mellett az válik kiemelten fontossá, hogy a célcsoport tagjai hogyan észlelik a válságeseményt, vagyis „ha az érdekgazdák szerint krízis van, akkor a szervezet számára is krízis van”. (Heath 2010: 6)

hozzállás, valamint a megfelelően kiválasztott krízisválaszok és üzenetek döntően befolyásolják a nyilvánosság szervezettel kapcsolatos percepcióját. (Coombs 2007b) Ennek tudatában a válságmenedzserek az adott szituációval kapcsolatos információkat először összegyűjtik, majd feldolgozzák, végül pedig *valamilyen*, az intézmény érdekeinek megfelelő szempontok alapján szűrik, súlyozzák, disszeminálják és nyilvánosságra hozzák. (Coombs 2010: 20)

A szűrési folyamatnak és az arra épülő továbbításnak a háttérében az a szociálpszichológiai szempont áll, hogy a jelentés társadalmi konstrukció (Maines 2000: 577), ennek következtében az, hogy a vállalat érdekgazdái pozitívan, semlegesen vagy negatívan értékeli az adott brand válságban betöltött szerepét, tudatosan alakítható aszerint, hogy a külső kommunikációban milyen megvilágításba helyezzük az eseményeket. (Coombs 2010: 19) Massey gondolatával összegezve tehát azt mondhatjuk, hogy a válságkommunikáció megfelelően időzített, tényekből és szubjektív intézményi megfontolásokból egyaránt építkező üzenetek összessége, amely a célcsoport szervezeti imázssal kapcsolatos észlelésének befolyásolására törekszik. (Massey 2001)

Ahogy korábbi kutatásaimban rámutattam, a válságkommunikáció során elengedhetetlen az eseményeket proaktívan értelmezni és körülhatárolni, hogy ne adjunk teret a spekulációnak és mihamarabb vissza tudjuk állítani a normál szervezeti működés feltételeit. (Pintér 2015b: 73) Erre a körülhatárolásra és az előző bekezdésben említett jelentés-társításra az egyik legalkalmasabb általános befolyásoló technika a kommunikációs keretezés. Bár az FT elmélet számos diszciplína irányából megközelíthető<sup>6</sup>, ráadásul a területet kutató tanulmányokban nagyfokú fogalmi tisztázatlanság és a konzisztencia hiánya tapasztalható, általánosságban véve azt mondhatjuk, hogy a keretezés-vizsgálatok az információátadó-kereteknek a közösség egyes témák iránt érzett felelősségére gyakorolt hatásával foglalkoznak. (Iyengar–Simon 2007: 501) Entman klasszikus definíciója szerint a kommunikációs keretek olyan absztrakt kognitív entitások, amelyek segítenek közös társadalmi jelenségek kialakításában, strukturálásában és reprezentálásában, azáltal, hogy specifikus szempontok alapján kiemelnek egyes információs tartalmakat, míg másokat háttérbe szorítanak. (Entman 1993: 52) Nemcsak alakítják az egyének eseményekkel kapcsolatos percepcióit, de arra is hatással vannak, hogy egyes kifejezéseknek, vagy cselekedeteknek milyen jelentést tulajdonítanak az emberek. (Druckman 2001)

Amennyiben a kommunikáció és a menedzsment oldaláról közelítjük meg a fogalmat, akkor a keretezés hatása leginkább az egyének, társadalmi csoportok valósággal kapcsolatos érzékelésében, információcseréjében és a valóság rendszerbe foglalására irányuló szervezési tevékenységében érhető tetten. Ha ezt a perspektívát tovább fókuszáljuk a kommunikáción belül a retorikai hagyományra, meggyőzés- és tárgyalástechnikára – ezek a válságkommunikáció alappilléreinek tekinthetők –, akkor tipikusan a célcsoport megítélésében bekövetkezett változásként érhetjük tetten a kommunikációs keretek hatását. (Tewksbury–Scheufele 2009: 19)

Minden válságesemény ugyanis különböző perspektívából vizsgálható és ezeket a perspektívákat a kommunikáció során résztvevő aktorok konstruálják. (Chong–Druckman 2007). A különböző nézőpontoknak jelentős és változatos implikációi vannak egymásra vonatkoztatva, vagyis egy veszélyes esemény, természeti katasztrófa, technikai vagy gazdasági vészhelyzet intézményi reprezentációja egyaránt befolyásolhatja az érdekgazdák gondolkodását, értékítéletét, jelentéstársító és információ-feldolgozó folyamatait, véleményét

---

<sup>6</sup> Az utóbbi évtizedekben a Framing koncepcióját több, igen változatos teoretikus perspektívából építette az akadémiai közösség: a területet vizsgáló szakemberek egyaránt kiemelt figyelmet fordítottak a kommunikációs keretezés közgazdaságtani (Tversky-Kahneman 1981), politikai (Lewis et al. 2009; Lakoff 2006), szociológiai (Gitlin 1980), szociálpszichológiai (Iyengar 1991), tömegkommunikációs (Scheufele 2000), kognitív (Fiske–Taylor 1991), jogi (Zelinsky 2005), valamint kulturális (Goffman 1974) aspektusaira.

és reakcióit. (Chong–Druckman 2007, Higgins 1996). Ennek következtében tulajdonképpen azt is mondhatnánk, hogy a kommunikációs keretek kvázi permanensen újraírják a valóságot (McQuail 2010: 521), legalábbis a válsággal kapcsolatos szeptét. Mivel egy veszélyes helyzet nyomán a különböző érdekgazdai csoportok szubjektív interpretációi folyton konfliktusban állnak egymással és nyilvánosan versengenek az intézmény interpretációjával is, így a válságkommunikáció elsődleges célja ezeket egymáshoz közelíteni<sup>7</sup>, de leginkább az érdekgazdák percepcióit a szervezet valóságértelmezéséhez igazítani. Ebben a kontextusban a keretezés hatása tulajdonképpen egy adott diskurzus határaiért és sarokpontjainak kijelöléséért folytatott hatalmi harcokban és versengésben tükröződik. (van der Meer 2013)

A kríziskommunikáció szempontjából az ún. *értékelő keretek* használatának vannak gyakorlati implikációi, mivel azok segítenek leginkább a veszélyes helyzetek nyomán felmerülő, szervezeti szerepvállalással kapcsolatos kérdéseket pozitívan vagy negatívan értékelni. (Schuck–de Vreese 2006) A válságkommunikációs gyakorlatban ezek a keretek szavak, képek, interpretációk és reprezentálási mechanizmusok kiválasztásából; a menedzsment gyakorlatban pedig a közlés körülményeinek<sup>8</sup> szelektálásából állnak, amelyek együttese komplex meggyőzési technikát alkot. (Leydesdorff–Welbers 2011) Egy jól kiválasztott keret a válság egy sor kedvező aspektusának explicite nagyobb hangsúlyt ad, miközben a szervezetre vonatkozó negatív információkat a háttérbe szorítja.<sup>9</sup> (Pintér 2015: 81) Ennek a

<sup>7</sup> A válságokat meghatározó egyedi tényezők mellőzésével megkaphatjuk, hogy alapvetően arra vezethető vissza egy adott helyzet súlyosságának gyors eszkalálódása és kommunikációs krízissé alakulása, hogy a veszélyes szituációk során kétféle valóság létezik. (Fekete–Sándor 1997: 25) Az első, *primer valóság*, az a kép, ami a szervezetben él, míg a *szekunder valóság* a tényleges helyzet fogyasztók általi érzékeléséből és a válságkommunikáció során küldött üzenetek részbeni átvételéből, illetve az egyéb forrásokból származó információk alapján áll össze. Ennek a szekunder valóságnak fontos jellemzője, hogy felnagyítja a történéseket és veszélyeket, valamint időbeli szinkronkülönbséggel jelenik meg és ér véget. A primer és a szekunder valóság között helyezkedik el az a *kritikus mező*, amelyet a válságkommunikációval a lehető legszűkebbre kell csökkentenie az adott brand képviselőinek. (Fenyvesi 2005: 1) Ha normatívan és kissé *idealistán* értelmezzük mindezt, akkor a válságkommunikáció egyik legfontosabb célja az egyéb menedzsment szintű feltételek teljesítése mellett az kell, hogy legyen, hogy a szervezet saját kommunikációs csatornáin és a média felületein keresztül közvetíteni tudja, hogy pontosan mi történt, mi a valóságos helyzet, azaz a célközönség által észlelt látszat a lehető legközelebb kerüljön a valósághoz. A célközönségnek ez a minél realisabb esemény-észlelése az alapja és előfeltétele a brand által kiadott további üzenetek, értelmezési keretek, valamint a válság megoldásával kapcsolatos alternatívák befogadásának. (Barlai–Kövágó 2004) Amennyiben viszont az idealista megközelítést *pragmatistára* váltjuk, akkor a válságkommunikációs keretezésnek nincs más célja, minthogy az intézmény olvasatát ültesse el az érdekgazdák fejében, és ez az olvasat kvázi valóság-független és gyakorlatilag tisztán intézményi központú perspektíva. (Az már más kérdés, hogy az intézménynek természetesen jól felfogott érdeke, hogy a valóságba illesztve tálalja a saját értelmezési keretét.)

<sup>8</sup> A közlés körülményeinek megválasztása alapvetően csak egy tágran értelmezett kommunikációs keret definícióba férhet bele, de mivel számtalan szervezési részlet alakíthatja az érdekgazdák percepcióit és hordhat magában válságkommunikációs üzenet, így a válság és az arra adott reakció között eltelt idő hossza, a krízisválasz csatornája, vagy akár a sajtósóvivő öltözködése, ezért elengedhetetlen mindezt is tudatosítani a krízismenedzserekben. Például ha egy cég másfél hónap késéssel reagál az őt ért vádakra, a képviselője nem kifogástalan eleganciával jelenik meg, a sajtótájékoztatót pedig egy kávézóban tartja, akkor a célcsoport joggal gondolhatja, hogy a brand érzéketlen, nemtörődöm és tiszteletlen a károsultakkal szemben.

<sup>9</sup> Természetesen azt, hogy egy adott válságkommunikációs keret mit szoríthat háttérbe, és mi az, amiről mindenképpen informálnia kell a krízisnyilvánosságot, mind a szakirodalom, mind a gyakor-

folyamatnak köszönhetően egyes információk kvázi kiugranak egy nyilatkozatból vagy közleményből, így a krízis bizonyos tényezői nagyobb hangsúlyt kapva jobban megjegyezhetővé, emlékezetesebbé vagy jelentősebbé válnak a többi tényezőnél. (Fiske–Taylor 1991, Chong–Druckman 2007)

A kríziskommunikációs keret valamilyen intézményi megfontolások és szakmai szempontok alapján kialakított forgatókönyvnek, vagyis egy narratív értelmezési sémának<sup>10</sup> megfelelően mutatja be a kialakult helyzetet: azt a válságaspektust hozza előtérbe, melyre a kommunikátor szándékozik irányítani a figyelmet, a kritikus pontokat pedig következetesen elfedi. Ez a megvilágítás az intézményi válságüzenet meghatározott előadásánál, becsomogolásánál és média felé történő továbbításánál, illetve az intézmény válságban betöltött szerepéről szóló vélemény propagálásánál segít. (Pintér 2015: 77) Amennyiben az adott válságkommunikációs menedzser korai szakaszban felismeri a veszélyeket, magához ragadja a kezdeményezést és a szituáció irányítását, úgy – számos közvetítő csatorna segítségével – az általa kialakított keretet veszi át majd a krízisnyilvánosság. Természetesen e reprezentálás során fontos figyelembe venni azt, akinek épül maga a keret, vagyis a közönség attitűdjeit, a forrás, vagyis a kibocsátó, nehézségekkel küzdő szervezet specifikumait és azt a kontextust, amiben elhangzik az üzenet.

A *válságkommunikációs keretekre* érdemes tehát cselekvésorientált (Snow–Benford 2000) interpretációs sémaként tekinteni (Goffman 1974), amely abban segíti a krízismenedzsereket, hogy az érdekgazdák számára értelmezni tudják a kiváltó okokat, képesek legyenek bemutatni a potenciális veszélyek elhárítására vonatkozó erőfeszítéseket, megjelölni, hogy kinek mi a szerepe és feladata az elhárításban és a lehető legelőnyösebb módon ábrázolni az adott brandet. Tulajdonképpen egyfajta jelentéskörnyezetet hoznak létre maguk számára, amelyben lehetővé válik a PR-szakemberek céljainak eléréséhez szükséges nyilvános mobilizáció, a szervezettel kapcsolatos attitűd-transzformáció és a kollektív cselekvés a befogadók oldaláról.

Mivel tulajdonképpen a válságkommunikáció során sem történik más, mint hogy a krízismenedzserek igyekeznek közleményeik, megszólalásaik során a válságnak a szervezet számára hasznos aspektusaira irányítani a nyilvánosság figyelmét, befolyásolni az érdekgazdák észlelését és meggyőzni őket arról, hogy a krízis során megfelelően járt el az általuk képviselt szervezet, így jelen cikk alapvetésként kezeli azt a megközelítést, hogy minden krízissel kapcsolatos intézményi információátadás tulajdonképpen értelmezhető kommunikációs keretesként is. Ezt a továbbiakban *naiv kommunikációs keretezésnek* fogom hívni, hiszen a brand képviselői ilyenkor egy intézményközpontú, nagymértékben szubjektív nézőpontból, valamilyen szakmai megfontolások alapján igyekeznek megoldani a felmerülő problémákat és nem integrálják stratégiájukba a befogadók krízissel kapcsolatos kiindulási percepcióit. Nélkülözik a Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet objektív, szisztematikusan építkező szempontrendszerét és empirikusan tesztelt útmutatásait, így komplexitásában képtelenek átfogni a vállalat felelősségvállalásától az érdekgazdák észleléséig tartó teljes kríziskommunikációs folyamatot, hanem annak csupán egy végső, rövidebb szakaszán próbálják maximalizálni a krízisválaszok befogadókra gyakorolt hatását. Mielőtt kísérletet teszek a két elmélet kapcsolódási pontjainak feltárására és bemutatom, hogy a nem *naiv*, hanem *irányított* válságkommunikációs keretezés mennyivel hatékonyabb kármentő eszköz tud lenni, a következő fejezetben az SCCT koncepcióját vázolom.

---

lati módszertan reflexíven kezeli: az etikai, biztonsági, jogi, pénzügyi és egyéb szempontok alapján kiválasztott kötelező elemek válságoként változnak.

<sup>10</sup> Az ún. *narratív séma* a tudás olyan szerveződése, mellyel a befogadó előzetesen rendelkezik, és amely döntő szerepet játszik a narratív mintázatok felismerésében, elrendezésében és emlékezetben tartásában. (Ryan 2005: 344)

## Bevezetés a Szituációs Kríziskommunikációs Elméletbe

A Public Relations területére vonatkozó legjelentősebb átfogó vizsgálat (An–Cheng 2010) szerint számos válságkommunikációs elméletet ismer el a tudományos közösség és alkalmaz a szakma. Ezek közül kiemelkedik a Timothy Coombs nevéhez köthető SCCT, mellyel a diszciplínát tanulmányozó cikkek csaknem 20%-a foglalkozik. (An–Cheng 2010:76) Az SCCT a különböző típusú krízishelyzetek és az azokra adott válaszok között teremti meg az elméleti kapcsolatot az adott válságesemény néhány tényezőjének kiemelésével és tudatosításával. (Coombs 2007b: 166) Ez a módszertani összekapcsolás az eddigi legfontosabb tudományos kísérlet azzal a céllal, hogy a különböző okokból kialakuló válságok sikeres kezeléséhez a gyakorlatban hasznosítható útmutatóhoz jussanak a területen dolgozó szakemberek. (Coombs 2007b: 163)

Az SCCT közvetlenül a befogadókra, a válságban érdekelt célcsoportra koncentrálna: a krízissel kapcsolatos kiindulási percepcióikat és reakcióikat vizsgálja, valamint azt, hogyan befolyásolják a különböző krízisválaszok e percepciókat és reakciókat. (Coombs 2010a: 37) A megközelítési módnak két nagy előnye is van a közlő-centrikus modellekkel szemben: egyrésztől nem valamilyen retorikai és menedzsment megfontolások révén létrehozott intézményi üzenetek önmagában vett sikerességét vizsgálja, hanem egyenesen az érdekgazdák veszélyészleléséből eredezteti a krízisválasz megformálásához szükséges szempontokat, ezért a válsággal kapcsolatos attitűdök változásának jóval részletgazdagabb megragadására képes. (Tanács–Zemplén 2015: 3) Másrésztől a koncepció tudományosan igazolt empirikus hátteret biztosít a krízismenedzserek számára a veszélyes helyzetben felmerülő kommunikációs és menedzsment döntésekhez, hangsúlyozva, hogy az egyes szervezetek poszt-krízis reakcióját az adott szituáció specifikumai határozzák meg. (Coombs 2007b: 166) Az *Attribúció-elméleten*<sup>11</sup> alapuló megközelítés szerint a leghatékonyabb és legadekvátabb krízisreakciós stratégia kidolgozásához ugyanis elengedhetetlen megtalálni egy komplex válságszituáció legfontosabb karakterjegyeit, felmérni a reputációs fenyegetettség mértékét és építeni az érdekgazdák kiindulási percepcióira. (Coombs 2007b: 166)<sup>12</sup>

Kutatásában *Coombs* sikeresen rávilágított: ahogy a válaszstratégiák egyre alkalmazkodóbbá válnak, a vállalatok növekvő érdeklődést mutatnak a válság áldozatai iránt, az érintettek pedig jellemzően úgy érzékelik, hogy a vállalat nagyobb felelősséget vállal a kialakult helyzetért (Coombs–Holladay 2004), ez pedig közvetlenül kihat a brand nyilvános

<sup>11</sup> Az SCCT alapjául szolgáló *Attribúció Elmélet* (AT) szerint a társadalmi szereplők folyamatosan keresik a bekövetkezett események kiváltó okait, kiváltóképpen, ha ezen események váratlanok, esetleg részben vagy egészben negatív kimenetelűek. (Weiner 1986) Ha egy szervezet a válság kiváltójaként kerül azonosításra, akkor az érdekgazdák hajlamosak negatív érzelmeket, attitűdöket táplálni irányába és ez pedig hosszútávon határozhatja meg a brand és a nyilvánosság közötti interakciót. (Coombs 2007b: 166)

<sup>12</sup> Az elméletnek három előfeltételezése van: egyrésztől, hogy a felelősség megállapításához elszámoltathatóság szükséges: mivel a vállalatok valamilyen mértékű társadalmi ellenőrzés alatt állnak, így kötelező választ adniuk a működésük során felmerülő kérdésekre; másrésztől ennek a válasznak a jellemzői nagymértékben befolyásolják a szervezet nyilvános megítélését; harmadrésztől pedig, hogy a válságok hatással vannak a brand hírnevére, így közvetve az érdekgazdák viselkedésére is. (Barton 2001, Dowling 2002) A jól megtervezett, poszt-krízis fázisban megvalósuló intézményi kommunikáció éppen ezért nélkülözhetetlen a veszélyben lévő brand számára, hiszen az érdekgazdáknak nemcsak az érzelmeit, de a szervezet felé irányuló cselekedeteit is befolyásolják. (Fagerli et al. 2003) Ez a befolyásolás – itt kommunikációs keretezés – súlyos negatív, de akár hosszútávú pozitív következményekkel járhat: a csorbult hírnév emelésére és a reputációs károk megelőzésére, enyhítésére is alkalmas. (Coombs–Holladay 2004)



megítélésére is. Az SCCT szerint a válságkommunikáció sikerességének egyik előfeltétele, hogy a krízismenedzserek a reakcióikat egyrészt a bekövetkezett válsággal kapcsolatos szervezeti felelősségvállalás mértékéhez, vagyis az intézményi szándékhoz, másrészt pedig a reputációs fenyegetettség mértékéhez illesszék. (Coombs 2007b)

Coombs amellet érvel, hogy egy válságban lévő szervezet reputációs fenyegetettségét három központi elem együttese befolyásolja: 1. *a krízissel kapcsolatos kezdeti felelősségtulajdonítás mértéke*, 2. *a szervezet és a válság előtörténete*, valamint 3. *az előzetes kapcsolatok minősége, vagyis a szervezet hírneve*. (Coombs 2007b: 166) Az egyes pont azt mutatja meg, hogy az érdekgazdák és a nyilvánosság milyen mértékben teszik felelőssé a szervezetet a bekövetkezett eseményekért. (Coombs 1995) A kettes és hármas pont pedig azt térképezi fel, hogy az adott intézménynek volt-e már korábban szerepe hasonló szituáció kialakulásában, és ha igen, akkor ezt az érdekgazdák megítélése szerint mennyire kezelte jól vagy rosszul. (Kelley–Michela 1980, Martinko et al. 2004, Porritt 2005)

Az SCCT szerint ahhoz, hogy a krízismenedzserek fel tudják becsülni a válságban lévő szervezet reputációs fenyegetettségét, egy kétlépcsős folyamaton át kell mérlegelniük a fenti faktorokat. Először azt célszerű felmérni, hogy az érdekgazdák a krízis kirobbanásakor milyen mértékben teszik felelőssé az adott szervezetet. Coombs szerint ez azért elmaradhatatlanul fontos, mert a különböző típusú válságok egymástól élesen elváló, specifikus és kalkulálható attribúciókat váltanak ki a célcsoportban (Coombs 2007: 168), tehát leginkább az érdekgazdák kategorizációs keretei fogják meghatározni, hogy hova helyezhető a felelősség a befogadó nézőpontjából. (Tanács–Zemplén 2015: 4) A célcsoport attitűdváltásai, reakciói és cselekedetei merőben eltérőek lehetnek attól függően, hogy egy adott válságot emberi mulasztás eredményeként, természeti katasztrófaként vagy technológiai hiba következményeként érzékel a szélesebb nyilvánosság. (Coombs 2007: 168) Ahogy az SCCT-kutatások bizonyítják: az emberi mulasztás nyomán keletkező válságok nagyobb felelősségvállalást igényelnek a brand részéről és nagyobb reputációs fenyegetettséget is jelentenek, mint a technikai problémák következtében bekövetkező válságok.<sup>13</sup> A nagyobb reputációs veszélyek miatt a krízismenedzsereknek ilyen esetben olyan, jóval drágábban finanszírozható krízisválaszt és kármentő stratégiákat kell választaniuk, amelyek nagyobb hangsúlyt fektetnek az áldozatokra, károsultakra. (Coombs 2007b, Coombs–Holladay 2004)

A *reputációs fenyegetettség* mértékének felmérése során a második lépés a két ún. *fokozó* faktor bevonása a folyamatba: a válság előtörténete és a kedvezőtlen nyilvános kapcsolatok egyaránt növelhetik az elégedetlen érdekgazdák számára, ami végső soron a brand homlokzatának a sérüléséhez vezet. (Coombs 2007b: 169) Természetesen a szervezet reputációs fenyegetettségét alkotó három alapelem akár kumulatív hatást is kifejthet a célcsoport benyomásaira vonatkoztatva: például ha egy szervezet a válságot megelőző időszakban már többször negatívan jelent meg a médiában, rendszeresen rosszul bánik az érdekgazdákkal, akkor a reputációs veszély, valamint a válság kapcsán nyilvánosan a brandnek tulajdonított felelősség is magasabb.

Miután a fenti komponensek segítségével a válságmenedzserek hozzávetőlegesen felmérték a krízisnyilvánosság attribúcióit a szervezet válságban betöltött szerepével kapcsos-

---

<sup>13</sup> Természetesen az etikusság érdekében a válságmenedzseri szerepekkel kapcsolatban elvárt nyilvános igény, hogy egy baleset valós okát közöljék, tehát például nem célszerű az emberi mulasztás nyomán fellépő helyzeteket technikai meghibásodásként bemutatni és így rövidtávú hasznot szerezni. Mivel a krízisek a társadalom koncentrált érdeklődésére tartanak számot, ráadásul egy válság bekövetkezőkor számos vélemény és spekuláció is helyet kap a médiában az egyes aktivistacsoportok, egyesületek, közösségi szervezetek oldaláról, így az igazság előbb-utóbb úgyis felszínre kerül, ha pedig felszínre kerül, akkor az eltusolás hosszútávon jóval többet rombol, mint az azonnali beismerés.

latban, az SCCT három alapvető kategóriába rendezi ezeket az attribúciókat. A krízisnyilvánosság érzékelése alapján megkülönböztethetünk olyan esetet, amikor 1. a szervezet is *áldozat*, 2. a válság *baleset* következtében vagy 3. *szándékos* esemény következtében fejlődött ki. (Coombs 2010: 39) Az első esetben a szervezet elszenvedője az eseménynek, ezért alacsony szintű a felelőssége és hasonló az esemény reputációt fenyegető hatása. Alapvetően a válságot kiváltó okok közül ide tartoznak a természeti katasztrófák, a rosszindulatú pletykák, a különböző munkahelyen belüli erőszakos megnyilvánulások és a céges termékek rosszindulatú manipulálása. Amennyiben az érdekgazdák úgy érzékelik, hogy baleset történt, akkor a szervezet végtelennek tekinthető: mivel nem szándékosan okozott válságot, így közepes szintű a felelőssége és mérsékelt a reputációját fenyegető veszély. Ebbe a klaszterbe tartoznak a technikai okokra visszavezethető ipari balesetek, az ezek következményeként történő termék-visszahívások és az érdekgazdák kifogásai a brand nem megfelelő működésével kapcsolatban. Ha azonban a befogadó szándékos eseményként könyveli el a történeteket, akkor magas szintű felelősséget tulajdonít a szervezetnek, és ezzel együtt magas szintű a hírnév fenyegetettsége is. (Coombs 2010: 39) Ebbe a klaszterbe az emberi mulasztás nyomán fellépő ipari balesetek, termékvisszahívások, szervezeten belüli jogi visszaélések és menedzsment-szintű kötelezettségzegések tartoznak.<sup>14</sup> (Coombs 2007b: 168)

Miután a krízismenedzserek a fennálló információk alapján besorolták a szervezetet ezen klaszterek valamelyikébe – vagyis meghatározták a felmerülő válság okát, áttekintették a kommunikációs előzményeket és azok hatását a szervezet megítélésre –, hozzávetőlegesen képessé válnak megbecsülni a reputációs veszély mértékét és azt, hogy az érdekelteknek milyen percepciói vannak a brand felelősségét illetően. Coombs szerint ebben segíthet az SCCT, mely egy adott krízisszituáció nyilvános megítélését és az érdekgazdák krízissel kapcsolatos viselkedését leginkább befolyásoló tényezőket azonosítja. (Coombs 2007b: 166) A válságok ugyanis nemcsak a brandhez fűződő érzelmeket, de a kapcsolódó attitűdöket és viselkedési mintázatokat is aktívan befolyásolják: ha például a célcsoport nagymértékben felelőssé teszi a vállalatot a kialakult veszélyes helyzetért, akkor a tagjai hajlamosak haragot ápolni a brand irányába és a szervezet szempontjából negatívan cselekedni.

A fenti folyamatra építve az SCCT megkülönböztet *elsődleges* és *másodlagos* krízisreakciós stratégiákat is, amelyeket a válságmenedzserek, intézményi PR-szakemberek a különböző klaszterekhez illesztenek. A következő fejezetben ezeket a krízisreakciós stratégiákat vázolom, a stratégiákon belül részletesen bemutatom a legfontosabb krízisválaszok-típusokat, valamint azonosítom azt a pontot, amikor az SCCT és az FT találkozik egymással, hogy a *naiv keretezés* helyét egy jóval komplexebb és hatékonyabban működő *irányított keretezés* vegye át.

## **Coombs elsődleges és másodlagos krízisreakciós stratégiái: az irányított válságkommunikációs keretezés**

A szituációs kríziskommunikációs elmélet (SCCT) a katasztrófákat és válságokat három időintervallumra, így a veszély-észlelés, a felkészülés és a prevenció jegyében zajló a) *elő-krízis fázisra*<sup>15</sup>, magára a b) *krízis fázisra*, melyet leginkább a krízistől valamilyen mértékű

<sup>14</sup> Természetesen az egyes esetek időben sem feltétlenül stabilak, így könnyen elképzelhető, hogy egy vállalat a krízis kitörésekor egy adott kategóriába tartozik, ugyanakkor idővel egy teljesen más kategóriájú helyzetbe kerül. (Coombs 2007c) Például egy baleset vagy termékvisszahívás egyaránt keretezhető akár technikai hiba, akár emberi mulasztás következményeként, márpedig utóbbit az emberek jóval kontrollálhatóbbnak és könnyebben helyrehozhatónak gondolják, miközben ilyen esetben nagyobb felelősséget tulajdonítanak a szervezetnek, mint az előbbi során. (Coombs 2007b)

elhatárolódás határoz meg, valamint a probléma helyrehozását és tanulságok levonását szolgáló c) *poszt-krízis fázisra* tagolja. (Grünceisz 2015: 48) Az elő-krízis fázisban a naprakész válságkommunikációs terv kidolgozása<sup>16</sup>, a krízismenedzsment csapat felállítása<sup>17</sup>, a lehetséges általános intézményi üzenetek előválogatása és mindezek együttes tesztelése jellemző.

A krízis-fázisban zajlik le az előző fejezetben leírt folyamat, melynek a végén megállapításra kerül a válság kiváltó oka, a vállalat felelősségvállalásának, valamint a reputációs fenyegetettségnek a mértéke, aminek alapján a szervezet besorolhatóvá válik az SCCT által meghatározott klaszterek valamelyikébe. Az SCCT ugyanis megkülönböztet *elsődleges* és *másodlagos* krízisreakciós stratégiákat is, amelyeket a válságmenedzsment, intézményi PR-szakemberek a korábban bemutatott szakmai szempontok és a válságban lévő szervezet specifikus céljai alapján szintén a krízis-fázisban illesztenek a különböző klaszterekhez. Az elsődleges stratégiák közé a 1. *tagadás*, a 2. *mérséklés* és a 3. *újraépítés* tartozik, míg másodlagos stratégiának a 4. *megerősítést* tekinthetjük. (Coombs 2007b:170) A stratégiákat Coombs tulajdonképpen krízisreakciós hozzáállásnak tekinti és azokon belül javaslatot tesz alternatív krízisválasz-vázakra is.

Mielőtt részletesen tárgyalnám ezeket a válaszstratégiákat, elengedhetetlenül fontos nyomatékosítani, hogy ez az a pont, ahol az SCCT egyértelműen találkozik az FT-vel. Ahogy korábban bemutatam, Coombs érvelésének központi eleme, hogy egy válságesemény a specifikus kiváltó okok alapján különböző típusú válságokként reprezentálható. (Coombs 2007b: 168) Ezt a reprezentálást az SCCT folyamatának utolsó fázisában már ő maga is keretezésnek hívja és kifejti, hogy a krízismenedzsmentnek egyértelmű célja a krízisválaszstratégiák kidolgozásával és felhasználásával, hogy 1. *létrehozzanak egy új*, vagy 2. *megerősítsenek egy már meglévő* értelmezési keretet (Coombs 2007b: 171), melynek segítségével olyan olvasatot tárnak a krízisnyilvánosság elé, amely a szervezet számára legelőnyösebb válságtípusba sorolva mutatja be a felmerült veszélyes helyzetet.

Természetesen ennek a folyamatnak a sikerességét a média döntően befolyásolja, a hírekben megjelent, tömegesen terjesztett keretek lesznek ugyanis zömében azok, amelyeket az érdekgazdák végül magukéiknak vallanak. Éppen ezért elengedhetetlenül fontos, hogy intézményi oldalról felkészült, tudatos válságkommunikáció történjen, hiszen így lesz a szervezet által felállított, az SCCT megfontolásait tartalmazó kommunikációs keret először *media frame*, majd a célcsoport által érzékelt, nyilvános olvasat. A két elmélet közötti kapcsolódási pontokat összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy míg az SCCT válaszstratégiái abban segítik a krízismenedzsmentet, hogy a válság specifikumainak figyelembe vételével kiválasszák a szervezet számára a lehető legelőnyösebb krízisreakciós hozzáállást, addig az FT ennek a hozzáállásnak a konkrét elemeit „csomagolja be” a gyakorlatban: a brand válságban betöltött szerepének nemcsak pozitív olvasatot ad, de ezt a szelektív megvilágítást a média közvetítésével igyekszik elültetni az érdekgazdák fejében is.

Coombs szerint tehát a megfelelő krízisstratégia kiválasztása a krízis fázisban zajlik, míg a konkrét krízisválasz kidolgozása és nyilvánossá tétele a poszt-krízis fázisban történik.

<sup>16</sup> Az előkészületi válságkommunikációs terv forgatókönyvszerűen modellezi a krízis lehetséges kimeneteleit. Tartalmát tekintve része lehet az adott cég áttekintése, menedzsment-térkép, célcsoportanalízis, potenciális szövetségeselek és ellenfelek felmérése, lehetséges kommunikációs stratégiák kialakítása, titkos kommunikációs csatornák és sajtó-veszélyek feltárása, a kulcs üzenetek azonosítása és még számos, szervezet-specifikus elem. (Watters 2013)

<sup>17</sup> A válságstáb roppant változatos összetételű lehet, melyet a veszélyben lévő szervezet specifikumai, érdekei, anyagi háttere és humán erőforrás képessége határoznak meg. Leggyakrabban a tulajdonosi, döntéshozói körből valaki, személyzeti és/vagy termelési vezető, pénzügyi vezető, az adott szakterület külső szakértője (ügyvéd, pszichológus, statikus, stb.), biztonsági főnök, koordinátor, dokumentátor, PR-szakemberek és médiaszóvivők alkotják a krízismenedzsment csoportot. (Watters 2013)

Általánosságban véve elmondható, hogy az SCCT szerint a krízisstratégiáknak – amellet, hogy létrehozzanak új, vagy megerősítsenek már meglévő értelmezési kereteket – három fő célkitűzésük van a szervezet hírnevének védelme érdekében: 1. *formálni a válsággal kapcsolatos attribúciókat*, 2. *alakítani az érdekgazdák percepcióját* és így 3. *jelentősen csökkenteni a krízis negatív hatását*. (Coombs 2007b: 171)

Ennek jegyében a *tagadó* stratégiák célja, hogy a vádak cáfolatán keresztül valamilyen mértékben megszüntessék a kapcsolatot a vállalat és a krízis között. Coombs a stratégia érvényesítéséhez három különböző értelmezési keretet javasol a felmerülő problémákra válaszként: a menedzser a stratégiát alkalmazva 1. konfrontáltathatja a vádlókat, 2. tagadhatja a válság létezését, valamint 3. a válsággal kapcsolatos felelősséget a szervezeten kívülre helyezheti azáltal, hogy egy független bűnbakot hibáztat. (Coombs 2007b: 171)

A *mérséklő* stratégiák lényege, hogy hangsúlyozzák: a válság nem olyan súlyos, ahogy azt a közönség érzékeli, a vállalat pedig részben sem veszítette el a kontrollt az események felett. (Jakab 2012: 28) Ha a válságkezelők a médiának eljuttatott nyilatkozataik segítségével csökkentik a vállalat észlelt szerepét a válságban, és/vagy bizonyítékok felmutatásával elérik, hogy az érintettek kevésbé negatívan érzékeljék a történéseket, a vállalatot érő kárt is nagy valószínűséggel sikerül mérsékelniük. Ezt a külső kommunikáció során két különböző speciális kerettel tehetik meg a menedzserek: 1. egy *kifogás* hangsúlyozásával, amellyel tagadják a krízissel kapcsolatos szándékoltságot és/vagy sikeresen bemutatják, hogy nem lehetett szabályozni a válság kirobbanásáig vezető eseményeket; valamint 2. *indoklással*, aminek segítségével csökkentik a krízis okozta észlelt károkat. (Coombs 2007b: 171)

*Újraépítő (rebuild)* stratégiákról beszélünk, amikor a vállalat a róla kialakult kép javítása érdekében új, pozitív információt közöl magáról, vagy a korábbi, általános megelégedést kiváltó, menetrendszerű működésre utal vissza nyilvánosan. A stratégiára épülő kommunikációs keretek lényege, hogy eltereljék a negatív részletekről és a nagymértékű felelősségről a figyelmet a pozitív cselekedetekre való utalással, és új hírnévalapot teremtsenek. (Jakab 2012: 29) Legfontosabb formáik a 1. *kompensáció*, más néven *kártérítés*, mikor a vállalat szimbolikus vagy gyakorlati segítséget, támogatást nyújt az áldozatoknak, érintetteknek, és a 2. *bocsánatkérés*, melynek során a hibák elismerése mellett a menedzserek megpróbálják visszanyerni az érintettek bizalmát és ezáltal javítani a szervezet megítélését. (Coombs 2007b: 172)

Végezetül érdemes megemlíteni az *erősítő* stratégiákat, melyek valójában *másodlagos*, kríziskommunikációs keretek: használatuk nem önmagukban, hanem csak másik stratégiával együtt lehet sikeres. Lényegük éppen ebben rejlik: rajtuk keresztül az elsődleges stratégiák hatását erősítheti fel a vállalat. Az erre a szemléletre építő krízisválaszok megkövetelik az előzetes jó viszonyt az érintettekkel, vagyis a válságkommunikációs terv kivitelezése jóval a krízis kirobbanása előtt kezdődik. (Jakab 2012: 29) A menedzserek így építhetnek a már fennálló jó közönségkapcsolatokra és a korábban kiépített hitelességre, vagyis élhetnek az 1. *emlékeztetés* eszközével, melynek segítségével tudatosíthatják az érdekgazdákban a korábbi sikeres közös munkát; 2. *discsérhetnek*, azaz a célcsoport szimpátiáját hízelgés útján próbálják visszaszerezni; és hangsúlyozhatják 3. az *áldozattá* válást, ami segít emlékeztetni az érdekelteket arra, hogy az adott brand szintén a válság károsultja, áldozata. (Coombs 2007b: 172)

Az imént felsorolt csoportokon belül található, különböző szempontok szerint alkalmazott keretek a nyilatkozatok konkrét szavainak megválasztásától kezdve, a tárgyalási pozíciók elfoglalásán át a kompensációs folyamatokig gyakorlatilag minden részletükben áthatják a válsággal kapcsolatos Public Relations tevékenységet. Ez elsősorban abban segíti a szervezetet, hogy a

brand érdekeinek megfelelő krízisolvast kerüljön be a mainstream médiába, így a menedzserek a média közvetítésével a nyilvánosság megítélését is jó hatásfokkal determinálhatják.<sup>18</sup>

Ez a folyamat már nem tekinthető *naiv válságkommunikációs keretezésnek*, hiszen a krízismenedzserek nem egy intézményközpontú nézőpontból, nem valamilyen kvázi szubjektív és ösztönös szakmai megfontolások alapján igyekeznek megoldani a felmerülő problémákat és érdekeik alapján befolyásolni a krízisnyilvánosságot, hanem az SCCT útmutatásai alapján *irányított válságkommunikációs keretezés* zajlik. A *Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet* tehát egyrészt objektív, empirikusan tesztelt szempontokat ad a válságmenedzsereknek az adott szituáció specifikumaira szabott, lehető legsikeresebb krízisreakciós hozzáállás kiválasztásához és legmeggyőzőbb válságkommunikációs értelmezési keret kidolgozásához; másrészt pedig mindezt úgy teszi, hogy az intézményközpontú olvasatot kiterjeszti és szisztematikusan építkező módszertanában integrálja a befogadók krízissel kapcsolatos kiindulási percepcióit.

A befogadó-központú nézőpont beemelése mellett az SCCT és FT összekapcsolása mellett másik fontos érv, hogy – miként a tanulmány korábbi fejezeteiben láttuk – a *Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet* jóval fókuszáltabban és nagyobb mértékben fogja át a válságkommunikációs folyamatot, mintha a *Kommunikációs Keretezés Elméletet* önmagában alkalmaznánk a poszt-krízis fázisban felmerülő kommunikációs feladatok megoldására. Az SCCT komplex – a vállalat felelősségvállalását, az érdekgazdák észlelését, a reputációs fenyegetettség mértékét és a krízis kiváltó okát egyaránt figyelembevevő – szempontrendszerre ugyanis már a tervezési fázisban is megjelenik, ezáltal is maximálva a sikeres válságkommunikáció lehetőségét.

Összefoglalva tehát az SCCT sikere szofisztikált módszertanában keresendő: nemcsak amellet foglal meggyőzően állást, hogy bizonyos szituációkban, egy adott válság specifikumainak ismeretében milyen meghatározott módon keretezzük az információkat az érdekgazdák számára reputációvédelem céljából, de azt is egyértelművé teszi, hogy mi módon biztosan *ne*. Míg a naiv kommunikációs keretezés azzal az előfeltevéssel él, hogy az érdekgazdák percepciói és attribúciói szabadon alakíthatók, addig Coombs amellet érvel, hogy vannak olyan esetek, amikor a célcsoport percepciói nem hogy nem alakíthatók, de akár vissza is hatnak a szervezetre. Éppen ezért elméletében kökemény kritériumokkal *irányítja* a válságkommunikációs keretek alkalmazását és élesen elhatárolódik a krízisválaszok naiv, a befogadó-központú nézőpontot és az SCCT megfontolásait nélkülöző alkalmazásától.

## Konklúzió: az SCCT határa és további kutatási irányok

Jelen tanulmány a Szituációs Kríziskommunikációs Elmélet és a Kommunikációs Keretezés Elmélet dinamikus összekapcsolásának módszertani lehetőségeit és az SCCT elméletéből az FT gyakorlatáig tartó folyamat specifikumait tárgyalta. A cikkben részletesen bemutattam, hogy a válság specifikumai, az érdekgazdák észlelése, a brand kommunikációs előzményei, valamint a bekövetkezett, nem kívánt esemény típusa milyen hatással van a vállalat krízisszituációval kapcsolatos felelősségvállalására. Az SCCT módszertana segítségével vázoltam azokat a kritikus pontokat, ahol az intézményi felelősségvállalás eltérő mértéke megszabhatja

<sup>18</sup> A kommunikációs üzenetek kialakításának, a közvetítő csatornák és eszközök kiválasztásának, valamint a média válság esetén történő kezelésének számos alapeleme van a gyakorlatban (Zaremba 2010, Fearn-Banks 2011), melyeket jelen tanulmány – teoretikus célkitűzései miatt – csak érintőlegesen ismertett. Mindazonáltal fontos megjegyezni, hogy a média saját működési mechanizmusainak, szelekciós szempontjainak megfelelően torzíthatja a szervezet krízismenedzserei által közzétett keretet. Éppen ezért elengedhetetlenül fontos, hogy a veszélyes helyzet során alkalmazott PR szakemberek alaposan ismerjék a média hírközvetítő, véleményformáló szerepét és képesek legyenek minimalizálni e torzításokat, hogy lehetőség szerint hangsúlyeltolódások nélkül jusson el a brand által preferált olvasat a krízisnyilvánossághoz, ezáltal determinálva az érdekgazdák egyéni percepcióit.

a PR-menedzserek konkrét krízisstratégia kidolgozására vonatkozó tevékenységét, majd ismertettem a különböző krízisstratégiák által felkínált lehetséges válaszok legfontosabb elemeit. Bemutattam a célcsoport észlelését, a szervezet válságban betöltött szerepéről való véleményét és attitűdjeit legjobban befolyásoló tényezőket és azonosítottam azokat az elméleti szempontokat, melyekre a válságüzenetek nyilvánossá tételekor a krízismenedzserek, szövegek támaszkodhatnak.

A írásban azt is illusztráltam, hogy míg az SCCT válaszstratégiái abban segítik a krízismenedzsereket, hogy kiválasszák a szervezet számára a lehető legelőnyösebb krízisreakciós hozzáállást, addig az FT ennek a hozzáállásnak a konkrét elemeit „csomagolja” be a gyakorlatban: a brand válságban betöltött szerepének nemcsak pozitív olvasatot ad, de a krízisválaszok szelektív megvilágítását a média közvetítésével igyekszik elültetni az érdekgazdák fejében is. Ebből következően egyfelől a *naiv*, intézményközpontú nézőpontból, valamilyen kvázi szubjektív szakmai megfontolások alapján felépített válságkommunikációs keretek elvetése, másfelől az *irányított*, az SCCT-kutatások objektív, empirikusan tesztelt szempontjaival kombinált, az érdekgazdákra egyaránt fókuszáló keretek hatékonysága mellett érveltem.

Mindazonáltal érdemes megjegyezni: annak ellenére, hogy Coombs elmélete vitathatatlanul egyedülálló a tekintetben, hogy empirikusan tesztelt szempontokat ad a válságmenedzsereknek az adott szituáció specifikumaira szabott, lehető legadekvátabb kríziskommunikációs keret kiválasztásához, az SCCT-nek mégis akad egy jelentős korlátja és néhány apróbb ellentmondása, melyek kiküszöbölésével hatékonyabbá tehető a válságkommunikáció módszertana. Bár eredeti célkitűzése és a gyakorlatban is helytálló eredményei alapján ez nem kérhető számon a kutatón, fontos látni, hogy Coombs elmélete nem fogja át a teljes, a vállalat felelősségvállalásától egészen az érdekgazdák észleléséig tartó folyamatot. Az SCCT ugyanis egy sikeres szervezeti stratégia központi célmeghatározásáig és a lehető legadekvátabb krízisreakciós hozzáállás alapjainak lefektetéséhez vezet csupán a válságmenedzsereket, de a szempontjai által kiválasztott üzenet-központú válságkommunikációs keret konkrét tartalmi elemeire már nem tesz javaslatot. Ebben a tekintetben a Coombs által használt kommunikációs keret fogalom is kissé elnagyoltnak hat, hiszen tulajdonképpen a különböző típusú krízisekhez illesztett kereteket a krízisválasz-stratégiák alegységeiként definiálja (Coombs 2007b: 171), de konkrét tartalmi javaslatokat már nem tesz és az SCCT szempontjai által irányított válságkommunikációs keretek részletes kidolgozásához sem ad instrukciókat.

Ez a megközelítés két esetben bizonyosan problémás. Egyrészt ahogy a Kohn és Grün összeveszéséről szóló szakállas vicc<sup>19</sup> is tartja: mindenkinek mást jelent a bocsánatkérés, adott esetben egyéni szociálpszichológiai szűrők és kulturális faktorok alapján mást jelenthet a kompenzáció, a kártérítés, a konfrontálódás, azaz bármelyik elsődleges vagy másodlagos krízisreakciós stratégia.<sup>20</sup> Másrészt az elmélet nem fektet elég hangsúlyt a médiára, mint a

<sup>19</sup> Kohn és Grün összevesznek. Kohnt azonban bántja a lelkiismeret. Elmegy a rabbihoz, elmeséli a konfliktust és megkérdi, mit lehetne tenni. A rabbi azt mondja, hogy bocsánatot kell kérni. Kohn ebbe nem megy bele, inkább hazatér. Otthon újra furdalni kezdi a lelkiismeret, emiatt újra felkeresi a rabbiját és megkérdi: biztos, hogy bocsánatot kell kérni? „Teljesen biztos” – válaszolja a rabbi. „De lehet telefonon is?” – kérdezi vissza Kohn. „Lehet” – mondja a rabbi. Erre Kohn otthon feltárcsázza Grün lakását. A túldalton beleszólnak: „Halló?” Mire Kohn: „Halló, Kovács lakás?” „Nem, Grün lakás.” „Akkor bocsánat.”

<sup>20</sup> Erre számos olyan, a közelmúltban történt hazai válságkommunikációs esetet tudnánk példaként felhozni, amelyeknél a krízisszituáció eltérő értelmezése csak tovább mélyítette a problémát, rontotta a szervezet megítélését és kapcsolatait. A Magyar Kommunikációtudományi Társaság folyóirata, a *Jel-Kép* 2015-ben megjelentetett egy külön tematikus számot (*Jel-Kép* 2015/2), melyben olyan népszerű témák kríziskommunikációs feldolgozása jelent meg, mint a Gyermekrák Alapítvány hűtlen kezeléssel kapcsolatos médiabotránya (Pintér 2015a), az Ajkai vörösiszap-katasztrófáról megjelent

válságkommunikációs keretek legfőbb disztribútorára, így nem foglalkozik azzal sem, hogy a média saját működési mechanizmusai alapján szelektálhatja az intézményi krízisválaszokat. Mindebből következik, hogy érdemes lehet az SCCT-kutatóknak még egy lépéssel kiterjeszteni az elméletet és akár válságkommunikációs sajtóközlemények, médianyilatkozatok szövegeinek elemzése során, kvantitatív módszerek segítségével azonosítani a legfontosabb, a sikeres reputációvédelem érdekében előírható szakmai kritériumokat, tartalmi egységeket, akár konkrét tétel-szavakat is, amelyeknek a siker maximalizálása érdekében feltétlenül szükséges megjelennie a válságkommunikációs keretben.

Természetesen nemcsak az SCCT oldaláról, de az FT oldaláról is felmerülhetnek érdekes további kutatási irányok. Mivel a kommunikációs keretezés hatásai sem mindenhatók és számos tényező mérsékelheti a sikerességüket, a területet kutatóknak – abbéli erőfeszítéseik mellett, hogy a multidiszciplináris alapokon nyugvó elmélettel kapcsolatos fogalmi tisztázatlanságokat és inkonzisztenciákat rendbe rakják – talán hasznos lehet a jelen cikk tízedik lábjegyzetében felvetett problémával is behatóbban foglalkozni. Bár a válságkommunikáció körülményeinek megválasztása alapvetően csak egy tágan értelmezett kommunikációs keret definícióba férhet bele, izgalmas és mindenképpen a módszertant gazdagító vállalkozásnak tűnik a különböző frame-eket alkotó tartalmi vagy kommunikációs komponensek mellett a keretek alkalmazásával kapcsolatos menedzsment-szemponthoz is azonosítani. Utóbbiak ugyanis szintén jelentős kommunikációs üzenetet hordoznak, és akár nagymértékben is gyengíthetik vagy erősíthetik a krízisválasz befogadókra tett hatását.

Ahogy korábbi kutatásaimban (Pintér 2015) rámutattam, a jól megválasztott válságkommunikációs keretnek nemcsak elméleti, de gyakorlati kritériumai is vannak. A krízisnek a szervezet szempontjából hatékony definiálása, lehatárolása és az intézmény olvasatának érdek-gazdák fejében történő elültetése akkor működik, „ha a keret nem tágítja, hanem szűkíti a vádak hatókörét, megfelelően értelmezi a válságszituációt, a támadási felületet pedig csökkenti, nem pedig növeli. A krízismenedzsereknek ilyenkor érdemes a megértést segítő körülményeket kialakítani; az általuk irányított frame-mel pedig mind bevonni a válságban érdekeltet. Ennek alapfeltétele, hogy az adott frame képes legyen kezelni az eltérő célcsoportokra megfelelően szegmentált üzeneteket; a fókusz pedig a kritikus pontok háttérbe szorításával a negatív tartalomról a pozitívra irányítsa át és úgy tematizálja a problémakört, hogy közben minimalizálja a reputációs veszteséget.”<sup>21</sup> (Pintér 2015: 81) Amennyiben az ezekhez hasonló általános iránymutatások empirikusan tesztelt válságkommunikációs tartalmi egységekkel és akár határozott menedzsment szabályokkal is kiegészülnek, az SCCT szempontjai már nemcsak a legfőbb értelmezési vázak kiválasztásában lesznek képesek támogatni a válságmenedzsereket, de azok gyakorlati becsomagolásában, a krízisválaszok konkrét megformálásában is nélkülözhetetlenné válnak.

---

sajtóközlemények elemzése (Grünceisz 2015, Szabó 2015), vagy egy budapesti székhelyű ingatlanfejlesztő által indított és megnyert kártérítési per következtében kialakuló válság története. (Neuman 2015)

<sup>21</sup> Természetesen a sikeres keretezés mellett a válságkommunikáció hatékonyságát számos egyéb kritérium is támogathatja, melyek alapfeltétele egyrészt a kellő mennyiségű és minőségű információ a biztonságérzet javítására és a spekulációk ellensúlyozására, másrészt a pontos helyzet- és folyamatfelmérés a szervezet belső és külső viszonyait illetően, harmadrészt pedig a megfelelő mennyiségben allokkált erőforrás. E három mellett fontos tényezők továbbá a szervezeti magatartásban megjelenő kompromisszumra, konszenzusra és szinergiára törekvés, az odafigyelés, a felmerült probléma iránti elkötelezettség.

## Irodalom

- An, Seon-Kyoung – Cheng, Ing-Haw (2010) Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking Research Trends Over Thirty Years. In: Coombs, W. Timothy, Holladay, Sherry J., (eds.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, UK., Wiley–Blackwell. 65–89. <http://dx.doi.org/10.1002/9781444314885.ch3>
- Barlai Róbert – Kővágó György (2004) *Krízismenedzsment, kríziskommunikáció*. Budapest, Századvég Kiadó.
- Barrera, Andria (2014) When Public Scrutiny Requires Crisis Communications. *Gutenberg Communications Blog*. [Online] Elérhető: <http://gutenbergpr.com/blog/?p=1170> [Letöltve: 2016.06.06.]
- Barton, Laurence (2001) *Crisis in Organizations II*. 2nd edn. College Divisions South-Western, Cincinnati, OH.
- Chong, Dennis – James N. Druckman (2007) Framing Theory. *Annual Review of Political Science*. Vol 10, No 1. 103–126. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.polisci.10.072805.103054>
- Coombs, W. T. (2007a) Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (2nd ed.). Los Angeles: Sage. 2–3.
- Coombs, W. Timothy (1995) Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the „appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, Vol 8, No 4. 447–476. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318995008004003>
- Coombs, W. Timothy (2007b) Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review* Vol 10, No 3, 163–176. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. Timothy (2007c) Crisis management and communications. [Online] Elérhető: <http://www.instituteforpr.org/topics/crisis-management-and-communications/> [Letöltve: 2016.06.06.]
- Coombs, W. Timothy (2010) Parameters for Crisis Communication. In: Coombs, W. Timothy – Holladay, Sherry J. (szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, UK, Wiley–Blackwell. 17–53. <http://dx.doi.org/10.1002/9781444314885.ch1>
- Coombs, W. Timothy – Sherry J. Holladay (2004) Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In: Dan P. Millar – Robert L. Heath (szerk.) *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates. 5–115.
- Dowling, Graham (2002) *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. New York, Oxford University Press.
- Druckman, James N. (2001) The Implications of Framing Effects for Citizen Competence. *Political Behavior*. Vol. 23. No. 3. 225–256. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015006907312>
- Entman, Robert M. (1993) Framing: Toward Clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*. Vol 43, No. 4. 51–58. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb.01304.x>
- Fearn-Banks, Kathleen (2011) *Crisis Communications: A case Book Approach*. New York/London, Taylor&Francis Group/Routledge. 214–252.
- Fekete Ferenc – Sándor Imre (1997) *Válságkezelés és kríziskommunikáció*. Budapest, Budapesti Közgazdasági Egyetem.



- Fenyvesi Éva (2005) A hatékony válságkommunikáció. *Vezetéstudomány*. Vol 38, No 1, 23–28. [Online] Elérhető: <http://avf.hu/tanarok/fenyvesi-eva/?download=ahatekonyvalsgakommunikacio.pdf> [Letöltve: 2016.06.06.]
- Fink, Steven (1986) *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, AMACOM.
- Fiske, S. T. – Taylor, S. E. (1991) *Social cognition*. (2nd ed.) New York, McGraw–Hill.
- Flin, Rhona (2001) Decision making in crises: The Piper Alpha disaster. In: Rosenthal, Uriel – Boin, Arjen R. – Comfort, Louise K. (szerk.) *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield. 103–118.
- Gitlin, T. (1980) *The Whole World is Watching: Mass Media in the Making and Unmaking of the New Left*. Berkeley, CA, University of California Press.
- Goffman, E. (1974) *Frame analysis: An easy on the organization of experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Grünczeisz Kata (2015) Gátszakadás: A vörösiszap-katasztrófa tanulságai – A hatóságok és a MAL Zrt. válságstratégiájának elemzése az első közlemények és újságcikkek tükrében. *JelKép* No 2, 45–60. o. [Online] Elérhető: [http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep\\_2015\\_2\\_Grunczeisz\\_Kata.pdf](http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep_2015_2_Grunczeisz_Kata.pdf) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Heath, Robert L. (2010) Introduction. Crisis Communication: Defining the Beast and Demarginalizing Key Publics. In: Coombs, W.T. – Holladay, S. J. (szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley–Blackwell, 1–13. <http://dx.doi.org/10.1002/9781444314885.ch>
- Higgins, E. Tory (1996) Knowledge activation: Accessibility, applicability, and salience. In: Higgins, E. T. – Arie W. Kruglanski (szerk.) *Social Psychology: Handbook of Basic Principle*. New York, The Guilford Press. 133–168.
- Iyengar, Shanto – Simon Adam (2007) Az öbölválságról szóló hírek és a közvélemény. In: Angelusz Róbert – Tardos Róbert – Terestyéni Tamás: Média, nyilvánosság, közvélemény. Budapest, Gondolat kiadó. 501–502.
- Iyengar, Shanto (1991) *Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues*. Chicago: University of Chicago Press. <http://dx.doi.org/10.7208/chicago/9780226388533.001.0001>
- Jakab Árpád Gergő (2012) *A válságkommunikáció elméletben és gyakorlatban: a krízisek kezelésének bemutatása a Malév leállításának esetén keresztül*. [Online] Elérhető: [http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Jakab\\_Arpád\\_Gergo.pdf](http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Jakab_Arpád_Gergo.pdf) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Kelley, Harold H. – Jhon L. Michela (1980) Attribution theory and research. *Annual Review Psychology*. Vol 31. No 1. 457–501. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.002325>
- Lakoff George (2006) Simple Framing: An introduction to framing and its uses in politics. [Online] Elérhető: <http://www.cognitivepolicyworks.com/resource-center/frame-analysis-simple-framing-tutorials/simple-framing/> [Letöltve: 2016.06.06.]
- Lewis, Stephen – Reese, D. – Seth C. (2009) Framing the War on Terror The internalization of policy in the US press. *Journalism*. 777–797.
- Leydesdorff, Loet – Kasper Welbers (2011). The semantic mapping of words and co-words in contexts. *Journal of Informetrics*. Vol 5, No 3. 469–475. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2011.01.008>

- Maines, David R. (2000) The Social Construction of Meaning. *Contemporary Sociology*. Vol. 29, No. 4.577. <http://dx.doi.org/10.2307/2654557>
- Martinko, Mark J. – Scott C. Douglas – Robert C. Ford – Michael J. Gundlach (2004) Dues paying: A theoretical explication and conceptual model. *Journal of Management*. Vol 30. No. 1. 49–69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2002.12.002>
- Massey, Joseph Eric (2001) Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. *Journal of Business Communication*. Vol 38, No 2. 153–183. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943601038002>
- McQuail, Denis (2010) *McQuail's Mass Communication Theory*. 6th ed. London, Sage. 521.
- Mitroff, Ian I. (2004) *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. New York, John Wiley and Sons.
- Neuman Péter (2015) Dávid, Góliát és a Krízismenedzsment: Ha túl jók a hírek, nem árt óvatosnak lenni – ingatlanpiaci esettanulmány. *JelKép* No 2. 61–72. [Online] Elérhető: [http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep\\_2015\\_2\\_Neuman\\_Peter.pdf](http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep_2015_2_Neuman_Peter.pdf) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Nyárádi Gáborné – Szeles Péter (1999) *Public Relations I*. Budapest, Perfekt Kiadó. 284–289.
- Pintér Dániel Gergő (2015) Nyilvános önmegsemmisítés a gyakorlatban – A Gyermekrák Alapítvány válságkommunikációjának PR-tanulságai. *JelKép* No 2. 73–85. [Online] Elérhető: [http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep\\_2015\\_2\\_Pinter\\_Daniel\\_Gergo.pdf](http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep_2015_2_Pinter_Daniel_Gergo.pdf) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Pintér Dániel Gergő (2015b) Civil szervezet krízisben: a kommunikációs keret jelentősége a válságmenedzsmentben. *Civil Szemle/Civil Review* Vol 12, No 3. 35–57.
- Pintér Dániel Gergő (2016) Public Self-Demolition in Practise: The Conclusions of the Crisis Communication of the Children Cancer Foundation from the Perspective of Public Relations. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, Vol 24, No 1. 41–51. <http://dx.doi.org/10.3311/PPso.8472>
- Porritt, Don (2005). The reputational failure of financial success: The 'bottom line backlash' effect. *Corporate Reputation Review*. Vol 8. No. 3. 198–213. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540250>
- Robert R. Ulmer – Timothy L. Sellnow – Matthew W. Seeger (2007) *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, Marie-Laure (2005) Narrative. In: David Herman – Manfred Jahn – Marie-Laure Ryan (szerk.) *Routledge Encyclopedia of Narrative Theory*. London & New York: Routledge. 344–348.
- Scheufele, Dietram A. (2000) Agenda-setting, priming, and framing revisited: Another look at cognitive effects of political communication. *Mass Communication & Society*. Vol. 3. No. 2&3. 297–316. [http://dx.doi.org/10.1207/S15327825MCS0323\\_07](http://dx.doi.org/10.1207/S15327825MCS0323_07).
- Schuck, Andreas R. T. – Claes H. de Vreese (2006) Between risk and opportunity: News framing and its effects on public support for EU enlargement. *European Journal of Communication* Vol 21, No 1. 5–32. <http://dx.doi.org/10.1177/0267323106060987>
- Seeger, Matthew W. – Timothy L. Sellnow – Robert R. Ulmer (1998) Communication, organization, and crisis. In: Michael E. Roloff (szerk.) *Communication Yearbook* Vol 21, No 1, 231–275. Thousand Oaks, SA: Sage.

- Snow, David A. – Robert D. Benford (2000) Framing Processes and Social Movements: an overview and assessment. *Annual Review of Sociology*. Vol 26, No 1. 611–639.
- Stigler, G. J. (1962) Information in the labor market. *Journal of Political Economy*, Vol. 70. 49–73. <http://dx.doi.org/10.1086/258727>
- Szabó Krisztina (2015) A szavak hatalma – A 2010-es vörösiszap-katasztrófa az üzenet-befogadási folyamatok szemszögéből. *JelKép* No 2. 25–44. [Online] Elérhető: [http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep\\_2015\\_2\\_Szabo\\_Krisztina.pdf](http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep_2015_2_Szabo_Krisztina.pdf) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Tanács János – Zemplén Gábor (2015) Válság, kommunikáció, érvelés: Kríziskommunikáció argumentáció-elméleti nézőpontból. *JelKép* No. 2, 1–14. o. [Online] Elérhető: [http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep\\_2015\\_2\\_Tanacs\\_Janos\\_Zemplen\\_Gabor.pdf](http://communicatio.hu/jelkep/2015/2/JelKep_2015_2_Tanacs_Janos_Zemplen_Gabor.pdf) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Tewksbury, David – Dietram A. Scheufele (2009) News framing theory and research. In: Bryant J. Bryant – M. B. Oliver (szerk.) *Media effects: Advances in theory and research*. New York, Routledge. 17–33.
- Tversky, Amos – Kahneman, Daniel (1981) The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*. Vol. 211. No. 4481. 453–458.
- van der Meer, Tony G. L. A. (2013) Public framing organizational crisis situations: social media versus news media. *Public Relations Review* Vol 39, No 3, 229–231. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.12.001>
- Venette, Steven James (2003) Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the North Dakota State University of Agriculture and Applied Science. Fargo, North Dakota. [Online] Elérhető: [https://www.researchgate.net/publication/35945622\\_Risk\\_communication\\_in\\_a\\_high\\_reliability\\_organization\\_APHIS\\_PPQ's\\_inclusion\\_of\\_risk\\_in\\_decision\\_making](https://www.researchgate.net/publication/35945622_Risk_communication_in_a_high_reliability_organization_APHIS_PPQ's_inclusion_of_risk_in_decision_making) [Letöltve: 2016.06.06.]
- Watters, Jamie (2013) *Disaster Recovery, Crisis Response, and Business Continuity: A Management Desk Reference*. Apress.
- Weiner, B. (1986) *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. Springer Verlag, New York. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1>
- Zaremba, Alan Jay (2010) *Crisis Communication: Theory and Practice*. New York, M. E. Sharpe.
- Zelinsky, Edward A. (2005) Do Tax Expenditures Create Framing Effects? Volunteer Firefighters, Property Tax Exemptions, and the Paradox of Tax Expenditure Analysis. *Virginia Tax Review*. Vol. 24. No. 2. 797–798.

**Pintér Dániel Gergő**, PR-stratéga és válságkommunikációs szakértő; a Magyar Tudományos Akadémia Számítástechnikai és Automatizálási Kutatóintézetének (MTA SZTAKI) kommunikációs vezetője, a BME GTK Filozófia és Tudománytörténet tanszék abszolvált doktorandusza és oktatója, a Budapesti Metropolitan Egyetem vendégelőadója, a Média 2.0 stratégiai vezetője, a Magyar Kommunikációtudományi Társaság tagja.