

*Pintér Dániel Gergő*

## NYILVÁNOS ÖNMEGSEMMISÍTÉS A GYAKORLATBAN

### A Gyermekrák Alapítvány válságkommunikációjának PR-tanulságai<sup>1</sup>

Magyarország egyik legnagyobb nonprofit vállalatának, a Gyermekrák Alapítvány Közhasznú Szervezetnek 2014 tavaszán a személyi jövedelemadóból származó 1%-os bevétele a korábbi évekhez képest kevesebb, mint egyharmadára apadt, köszönhetően egy több hónapon át tartó botránysorozatnak. (Hasszán 2014a) A jelentős financiai deficit és komoly presztízs veszteséget egyaránt kiváltó ok elsősorban aránytalan normaszegésnek tűnhet: előző év őszén az alapítvány elnöke, Balogh István többször is magáncélú utazásra használta a szervezet mentőautóját, melyről az Index hosszabb, videóval is kiegészített anyagot közölt. (Csonka 2013a) Az oknyomozó riport nemcsak felerősítette a terhelt múlttal rendelkező alapítvány elleni kritikus hangokat, de megteremtette a nyilvános átvilágítás igényét, amire a felkészületlen szervezet – több, lényeges ponton hibás – válságkommunikációval reagált.

Jelen cikk fókuszában Balogh István, a Gyermekrák Alapítvány elnöke által szervezett sajtótájékoztató áll, melynek elsődleges célja volt, hogy az alapítványt és az ő személyét ért vádak tisztázza, s a működési zavar leküzdését szolgáló híreket, üzeneteket, információkat szélesebb körben terjessze. Az elnök azonban nemcsak a gyors, hiteles és összehangolt kommunikációt mulasztotta el, de az őt ért támadásokat következetesen egy kategóriarendszerben kezelte az alapítvány megítélésével. Ezek összemosása, és a személyeskedő retorika végül nagyban rontotta a válságmenedzsment sikerének határfokát, és elmélyítette a szervezet ért krízist.

Ez az esettanulmány egyfajta „állatorvosi ló” is egyben: kitűnően megmutatja, hogy *Public Relations* szempontból mekkora baj történhet, ha az alany reputációs veszteségtől való félelme pánikba vagy görcsösségbe vált át. A következőkben két hipotézis mentén elemzek: egyrészt arról érvelek, hogy megfelelő értelmezés és körülhatárolt tartalom nélkül a média közvetítésével egy jelentéktelen incidens is országos méretű ügyévé szélesedhet. (Nyárádi 1999) Ezt a továbbiakban *kommunikációs keretnek* fogom hívni, utalva a hipotézist legjobban kezelő meggyőzési technikára. (Scheufele 1999) Másrészt arról szemléltetem, hogy a *brandet* ért támadás nyilvános összetévesztése a brandben dolgozók személyével végzetes lehet az adott válságszituáció társadalmi megítélése és az intézmény arculata szempontjából.

Az elemzés során kiemelt hangsúlyt fektetek a *framingre*, mely a közösség egyes témák iránt érzett felelősségében és megítélésében végbemenő változás során érhető tetten. (Iyengar 2007) Ismertetem, hogy a krízishelyzetek során a tárgyalási pozíciók hibás megválasztása az

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

egyik legfontosabb kudarctényező lehet. Bemutatom a válságig vezető utat, kitekerek a média kezelésének általános intézményi alapelveire, majd a válsághelyzetet mélyítő tartalmi elemekre. A cikk második felében, a médiaelemzést követően összegzem a sajtótájékoztató elhangzott, súlyosan aránytévészett beszéd legfőbb pontjait, és azonosítom a Gyermekrák Alapítvány válságkommunikációjának hiányzó, de mégis kulcsfontosságú alapelemeit, melyek jelentősen rontották Balogh István és az újságírók együttműködésének hatékonyságát. Végül az elkövetett kommunikációs és szervezési hibák következményeit foglalom össze, és a jövőben előforduló, hasonló helyzetek kivédésére és megelőzésére teszek megoldási javaslatot.

## A válságig vezető út

1996 tavaszán Balogh István három éves kisfiánál rákot diagnosztizáltak. Az aggódó apa, látva a magyarországi egészségügyi infrastruktúra kilátástalan helyzetét, 1997-ben úgy döntött, hogy feladja hivatását, és minden idejét a rászoruló gyermekek és hozzátartozóik megsegítésére fordítja. Még ebben az évben pecsét került a Gyermekrák Alapítvány alapító okiratára, és megkezdtek karitatív tevékenységüket, amely az évek múltával országos, majd nemzetközi szintű hírnévre tett szert. A szervezet honlapján hangsúlyozza, hogy 16 éves működése során egyetlen hozzájuk forduló rászoruló beteg kérését sem utasították vissza, fennállásuk óta pedig nemcsak egy speciális kórház felépítésére spóroltak, de több tízmillió forint anyagi támogatást nyújtottak a segítséget kérőknek. Emellett vitaminokkal, táplálék-kiegészítőkkel, gyógyszerekkel és egyéb adományokkal is támogatták a beteg gyermekeket és családjukat. (gyermekrak.hu 2015)

Az alapítvány azonban, jótékony és közhasznú tevékenysége mellett, számos esetben került perbe a sajtóval, pénzügyeit, működésének kétes körülményeit is többször vizsgálták. (Csonka 2013b) A szervezet gazdálkodása legelőször 2001-ben keltette fel az adóhatóság érdeklődését. Akkor az derült ki, hogy bevételeinek csupán töredékét fordította gyógyításra, ráadásul két évig feltehetően jogtalanul kampányolt az 1%-os felajánlásokért. (index.hu 2001) Az elmúlt években a magyar média gyakran volt hangos az alapítványt érintő különböző visszaélések gyanújától és elmaradt segítségnyújtásoktól. (Hassán 2014b) Ingatlanbotrány körüli nyilatkozatháború (Spirk 2014), helyreigazítási perek, oknyomozó riportok tucatjai, az *Egyenlő Bánásmód Hatóság* vádjai (nepszava.hu 2011), valamint a *Jobbik Magyarorszáért Mozgalom* támadásai (sokkaljobb.hu 2013) határozta meg a szervezet külső kommunikációját, mely nagyban rontotta nyilvános társadalmi megítélését is.

Az országos méretű botrányt végül egy első látásra bagatellnek tűnő hiba robbantotta ki: az Index egy 2013. december 17-én megjelent cikkében közölte, hogy Balogh István többször is magáncélú, a KRESZ-szabályokat megsértő utazásra használta az alapítvány mentőautóját. (Csonka 2013a) A konfliktusokkal és ellentmondásokkal terhelt kommunikációs előzményeket figyelembe véve nem csoda, hogy a riport újra a szervezetre irányította a média figyelmét, és 2014 januárjában ismételten elkezdtek megjelenni az alapítványi transzparenciát követelő, és az elnök személyes alkalmasságát vizsgáló oknyomozó riportok. Az *Emberi Erőforrások Minisztériuma* szerint „végre elérkezett az idő, hogy ténylegesen a beteg gyermekek gyógyítását segítse a Gyermekrák Alapítvány, nem mindenféle humbug, ámde jól hangzó célok meghirdetésével”. (mon.hu 2013) A *Fidesz* ifjúsági szervezete, a *Fidelitas* ennél messzebbre ment, amikor úgy fogalmazott: „ennél már nincs lejjebb, szánalmas ügyeskedők egy karitatív ügy mögé bújva verik át a jóhiszemű adakozókat”. Nyilatkozatukban azt követelték a kormánytól, hogy szüntesse meg az „alapítványmaffiát”. A *Jobbik* ezt annyival egészítette ki, hogy „az adományok jó részét valójában nem a beteg gyermekek kezelésére fordítják, hanem saját luxus életvitelük megteremtésére. Beteg gyermekek nevében szélhámoskodni a leggusztustalanabb, leghitványabb dolog, amely azonnali vizsgálatért kiált”. (Rab 2014)

Jelen írás elsősorban a Gyermekrák Alapítvány ezen vádakra adott válságreakcióját hivatott elemezni, az elnök által kezdeményezett sajtótájékoztató tartalmát és körülményeit vizsgálva. Mielőtt azonban részletesen belemennénk a válsághelyzetet érintő menedzsment problémákba és a rosszul megválasztott PR-stratégia és kommunikációs keret nyomán fellépő reputáció-vesztés következményeibe, érdemes kiemelni, hogy a szervezetet érintő támadások két, egymástól élesen elkülöníthető kategóriába oszthatók. Az első kategóriába a Gyermekrák Alapítvány gyanús pénzügyei és zavaros gazdálkodása nyomán fellépő, teljes körű átvilágítás igénye tartozik, míg a második kategóriába a hűtlen kezelés kérdésköre, vagyis magának az elnöknek a hitelességét érintő kérdések. Ahhoz, hogy sikeres válságkommunikációt folytathasson a szervezet, ezt a két kategóriát elengedhetetlen egymástól függetlenül kezelni, hiszen az *énmárka* más pozicionálási mechanizmusokat igényel, mint egy intézményesült brand. (Liar 2005) Mivel a két vád más érdek- és célcsoportokat érint, így a siker érdekében olyan kommunikációs keretet tanácsos választani, mely megfelelőképpen kezeli a bipoláris és differenciált semlegesítő üzeneteket és menedzsment-technikákat. Amennyiben egy vezető – nevezzük a brand arcának – a komplett brandre vonatkoztatva reagál a saját személyét ért vádakra, és egyetlen homogén kommunikációs stratégiában próbálja gondozni a válságot, a különböző kategóriájú támadások könnyen felerősíthetik egymást.

## A válsághelyzetet mélyítő menedzsment problémák

Amennyiben a kommunikációs előzményeket is figyelembe vesszük, a szervezet mentőautójának KRESZ-szabályokat megsértő használata nyomán fellépő sajtótámadások és negatív társadalmi megítélés elsősorban a *kognitív konfliktus* kategóriájába esik. (Nyárádi 1999) A konfliktustípus legfőbb jellegzetessége, hogy egy egyénnek egy adott témával, kapcsolatban eltérő véleménye van, és ezt a másik fél nem hajlandó figyelembe venni, vagy gyökeresen ellentétesen lát. Jelen esettanulmány során Balogh István az, aki a valós függőségi viszonyoktól és a többségi véleményektől eltérően gondolkodik: a magyar sajtó működésével, szerepével és felelősségével kapcsolatos álláspontja védelmekor nem veszi figyelembe, hogy a hazai médiában dolgozók – és közvetítésükkel a társadalom jelentős része – nem osztozik az elnök alapvető nézeteiben. Hipotéziseim bizonyításához először célszerű megvizsgálni, hogy melyek azok az intézményi folyamatok, amelyeket a Gyermekrák Alapítványnak fontos lett volna tudatosítania a válságot kezelő Public Relations stratégia és az összes érintettet bevonó kommunikációs keret megválasztásában.

Az Index 2013. decemberi cikkét követő *kemény válság* (Nyárádi 1999) nemcsak szétnyitotta az ún. *bizalmi ollót* (Nyárádi 1999) a közhasznú alapítvány és az elsődleges célcsoportnak tekinthető újságírók között, de az önkéntes felajánlásokon alapuló működési modellt is veszélyeztette. Az első hiba, amit a szervezet elkövetett, hogy a cikkekre csaknem 40 napos csúszással reagált, a gyors, összehangolt reakció hiánya pedig – a vád megalapozottságától függetlenül – minden esetben visszatetszést kelt. A sajtótájékoztató és videóriport között eltelt idő nemcsak azt jelentette, hogy az alapítvány önként kiadta a kezéből a válságszituáció proaktív alakításának lehetőségét, de teret engedett további kapcsolódó, negatív hangvételű médiatermékek megjelenésének és a társadalmi spekulációknak.

Mindez természetesen megelőzhető lett volna egy azonnal felálló válságstábbal, de a standard szervezeti dokumentáció, a megbízott szakemberek, és a krízis bekövetkeztekor rögvest előhúzható kríziskommunikációs foratókönyv, az ún. „*Vörös Könyv*” hiánya tovább rontotta a szituáció sikeres kezelésének esélyeit. (Anthonissen 2009) Ha ehhez hozzávesszük, hogy Balogh István már a válságot megelőző években is kifejezetten rossz kapcsolatot ápol a sajtóval, az alapítvány működése pedig jóindulattal sem tekinthető transzparensnek, könnyen beláthatjuk, hogy az intézményi felkészületlenség negatív attitűdváltást eredményezhet a különböző érdekcsoportokban.

A Public Relations – és így a válságkommunikáció – egyik legfontosabb alaptétele, hogy a személyes kommunikáció, bizalomépítés és hitelesség szempontjából, egyaránt nagy meggyőző erővel bír. (Nyárádi 1999) Balogh azonban, két kivételtől eltekintve, az általa szervezett sajtótájékoztatóig nem nyilatkozott. Az említett esetekben is határozottan elzárkózott a vádakra adott válaszok részletes kifejtésétől. E menedzsment problémák áttekintése során akár azt a konklúziót is levonhatnánk, hogy nyilatkozás vagy helyreigazítási kérelem előtt nem árt ismerni a szervezetünkben rejlő kommunikációs és humán erőforrás potenciált, de a média hírközvetítő, véleményformáló szerepét és manipulatív lehetőségeit sem szabad elhanyagolni. (Nyárádi 1999)

## Stratégiaaválasztás és a public relations alapelvei krízis esetén

Miután áttekintettük a Gyermekrák Alapítvány jelen cikk szempontjából releváns belső folyamatait, érdemes pár szóban összefoglalni azokat az externális kommunikációval kapcsolatos alapelveket, melyek a megfelelő értelmezési keret kiválasztásánál döntő jelentőséggel bírnak. A legtöbb szakértő egyetért abban, hogy jóval célravezetőbb az adott vezetőnek kiállni a közvélemény elé, és akár jelentős médiafigyelem mellett, nyilvánosan reagálni a vádakra, mintsem arra várni, hogy mikor derülnek ki egyéb összefüggések, háttérinformációk az esetet illetően. (Anthonissen 2009) Mivel egy válság a média számára különösen nagy hírértékkel rendelkezik, így a kezelési stratégiát érdemes körültekintően, néhány alapszabály betartásával megválasztani.

A vezetői nyilatkozatok, valamint a válság okaival és az adott szervezet felelősségével kapcsolatos megszólalások során fontos aspektusnak számít a tények körülmények ismerete, a higgadtság, a megfelelő belső kommunikációs menedzseri gárda és az intézményről kialakított kép védelme. Ezek a tervezési szempontok, az eltérő esetektől függően, kiegészülhetnek még jogi, érdekvédelmi és bizalmi kérdésekkel is. A *transzparencia* mellett azt is érdemes szem előtt tartani, hogy válság esetén a kommunikációs tervezés fókuszja nem a szervezet fókuszja, mint a „hétköznapi” Public Relations esetében, hanem a média és a közvélemény fókuszja, vagyis a kimenő üzeneteket – önös érdekeink mellett – érdemes a társadalom elvárásaihoz igazítani. Ugyan a média általános hatásmechanizmusai a válsággal kapcsolatos hírek kapcsán is érvényesülnek, de bizonyos hangsúlyok eltolódhatnak. (Nyárádi 1999) Éppen ezért kiemelten fontos a *szinergia*: a szervezet vezetői a sikeres pozicionálás érdekében kénytelenek együttműködni a média képviselőivel és tudatosítani magukban, hogy nem egyenrangú felekként jelennek meg a válságkommunikáció folyamatában: a vádlott és az újságírók között egyoldalú függőségi viszony van.

A koncentrált médiapiacra komoly hírverseny folyik a különböző csatornák és orgánumok között, ami nemcsak a szenzációhajhászás irányába tolja el a médiát, de krízisek esetében gyors figyelőrendszert is jelent. Ennek köszönhetően, néhány órával a botrány kirobbanását követően, akár a *mainstream*ben is teret kaphatnak az ellenlábások, önjelölt szakértők és a krízisben érintett hétköznapi emberek történetei. Éppen ezért Balogh Istvánnak, a médiával való kapcsolattartás során, nem lett volna szabad másokat hibáztatni, nagy érzelmeket kimutatni, félrevezetni a közvéleményt vagy hazudni, mert a Gyermekrák Alapítványra koncentrálódó figyelem miatt jóval nagyobb volt a reputációvesztés kockázata.

## A megfelelő kommunikációs keret kiválasztásának szempontjai

A kommunikációs előzmények, az Alapítvány menedzsment problémái és a legfontosabb médiakezelési szempontok együttes figyelembevétele szükséges a válságkommunikációs keret kiválasztásához. Mielőtt azonban konkrétan megvizsgáljuk, hogy Balogh István hogyan értelmezte a mentőautó KRESZ-szabályokat megsértő használata nyomán fellépő

elszámoltatási szituációt, definiáljuk a *framinget*. Alapvetően a hírközlési/információátadó keret az, ami meghatározza a célcsoport egyes témák iránt érzett felelősségét és megítélését. (Tewksbury 2009) Tulajdonképpen azt is mondhatnánk, hogy a *frame* a befogadóban kialakult képekkel kapcsolatos asszociációkat befolyásolja, egyrészt a közlés módja szerinti pszichológiai, másrészt pedig a közlés körülményei szerinti szociológiai eszközökkel. Összefoglalva tehát leginkább egy esemény, személy vagy brand megítélésében bekövetkezett változásként határozhatjuk meg a kommunikációs keretezést. (Tewksbury 2009)

Ez a meggyőzési technika teszi lehetővé, hogy a válságeseményt a számunkra kedvező kontextusban ábrázoljuk a média és közvetítve a társadalom számára. Szavak, képek, üzenetek, események kiválasztásából, a semlegesítő közlés körülményeinek kialakításából áll, amely által a válság egy sor eleme implicit módon kerül megvilágításba. A kommunikációs keret azt a válságaspektust hozza előtérbe, melyekre a vádolt szervezet kommunikátora irányítani szándékozik a figyelmet, a kritikus pontokat pedig háttérbe szorítja. A *frame* a kríziseseményt valamilyen narratív sémának, forgatókönyvnek megfelelően mutatja be, így segítve az intézményi üzenet célba jutását és a célcsoport pozitív attitűdváltását. A reprezentálásban egyaránt fontos a közönség, akinek szól, a forrás, akitől az üzenet érkezik, és az a kontextus, amiben elhangzik egy kijelentés. Balogh Istvánnak tehát olyan közös értelmezési keretre lett volna szüksége, amely minden érintettet bevon ugyan, de képes kezelni az eltérő célcsoportokra szegmentált üzeneteket, szétválasztani a második fejezetben ismertetett vádkategóriákat, és kialakítani a megértést segítő körülményeket.

## Szituációkezelés: a sajtótájékoztató

Ahogy a bevezetőben már említettem, az Index 2013. december 17-én napvilágot látott cikke nyomán fellépő válság csaknem másfél hónapig szabadon terjedt, és kontrollálatlanul alakította a közvéleményt. A Gyermekrák Alapítvány végül január 28-án tette meg az első hivatalos lépést a mentőautó magáncélú használata nyomán kialakult helyzet tisztázására, és – számos beteg gyermek családja jelenlétében – megszervezte azt a sajtótájékoztatót, amely ahelyett, hogy semlegesítette volna a vádak, inkább tovább mélyítette a krízist, és negatívan befolyásolta az intézmény és elnöke nyilvános megítélését. (noltv.hu 2014)

Bár az Alapítványnak több mint negyven nap állt rendelkezésére a felkészülésre, a koncepció átgondolatlanságát jól mutatja, hogy az eseményen szót kapott az intézmény könyvvizsgálója, ügyvédje, elnöke, több munkatársa és néhányan a támogatott családokból is, profi belső Public Relations szakember vagy sajtószóvivő azonban nem volt jelen. Balogh István, köszöntőjét követően, rögtön átadta a szót *Keszler Annának*, aki – az egyik rákos gyermek édesanyjaként – moderátori feladatokat látott el a tájékoztatón. Beszámolójában kitért arra, hogy milyen szülőként átélni fia daganatos betegségét, és mennyit köszönhetek az alapítványnak. A sajtótájékoztatót ezután több alkalommal is felszólaltak a hasonló sorsú családok „beépített” résztvevői, mely demonstrációk az eredeti vádak tekintve teljesen irreleváns és átlátszó szánalomra apellálási törekvések voltak.

A válságkommunikáció funkciótalanságát az is tovább erősítette, hogy Balogh István nem az alapítvány otthonául szolgáló, Rákóczi téri épületbe, hanem a *Magyar Újságírók Országos Szövetségének* székházába hívta az újságírókat, ahol a „legjobb védekezés a támadás” elvét követve választotta meg stratégiáját. A tájékoztató mottója igen beszédes: „*Nem csak a rák ellen kell küzdenünk!*” – volt olvasható a konferenciaterem háttérében. (noltv.hu 2014)

Az elnök a régóta várt sajtótájékoztatót, mindenki általános meglepetésére, nem a szervezet működésére, a célcsoport bizalomvesztésére és a támadások tisztázására helyezte ki, hanem a komplett magyar újságíró szakma torzításaira. Balogh István ugyanis beszédében hangsúlyozta, hogy egyedül a médiamunkások tehetnek arról a lejárató kampányról, mely az

alapítvány megszüntetését, személyesen az ő megalázását és az egész magyar civil szféra tönkretételét célozza. Így logikusan a „magyar újságírás temploma” a legmegfelelőbb helyszín a konfliktus elsimítására. (Rab 2014) Gondoljunk csak bele, hogy ez a szimbolikus helyszínválasztás milyen üzenetet sugall azok számára, akiknek épp a jóindulatát kellene en elnyerni: a saját „otthonukban” kapnak kioktatást szakmai felelősségükről és kompetenciáikról, ráadásul éppen attól az embertől, akinek magyarázataira hetek óta várnak!

Ezt a szereptévesztést mi sem illusztrálja jobban, mint hogy a sajtótájékoztatón kiosztották a média képviselőinek a „*Vádak, rágalmak és az igazság*” címmel ellátott dokumentumot, melyben az Index által készített videó következményeit is taglalták. Ez nem egy, a megértést segítő és a legsúlyosabb vádak semlegesítő információkat tartalmazó hagyományos sajtóanyag volt, hanem egy olyan mappa, amiben Baloghék – az újságírók helyett – 60 kérdést is feltettek, és írásban, hivatalos dokumentumokkal, nyilatkozatokkal, határozatokkal alátámasztva rögtön meg is válaszolták őket. (Rab 2014) Az egyébként igencsak információgazdag dosszié hiteltelenségét jól mutatja, hogy még az elnök „*Gyermekrák*” című könyve is belekerült, de a vaskos terjedelem mellett a kérdésekre adott válaszok is problémásnak bizonyultak, hiszen már a sajtótájékoztatón többet könnyedén meg tudtak cáfolni a jelen lévő újságírók.

Az alapvető tárgyalási pozíciót tehát a válság kirobbanásakor úgy lehetne illusztrálni, hogy az egyik oldalon állt egy társadalmi szempontból elszámoltatható közhasznú szervezet, aminek a jogtisztta működésével kapcsolatban vélt vagy valós kételyek merültek föl, a másik oldalon pedig a demokrácia kapuőreinek tekinthető újságírók, akik válaszokat szeretnének kapni egy szélesebb olvasói bázist érintő kérdésre. Ezt a szituációt fordítja ki és próbálja tematizálni, valamint az alapítvány előnyére fordítani Balogh István egy olyan mesterségesen kialakított kommunikációs keret segítségével, melyben ő – mintegy tanárként és a civil szféra védelmezőjeként – fellép a rosszul képzett, buta és rosszindulatú médiamunkások ellen, és megmutatja, hogyan kellene etikusan végezniük mindennapi munkájukat.

„*De van-e joga egy újságírónak mondott személynek arra, hogy gyermekek életével játsszon? ... Önök nem törhetnek pálcát felettünk, noha elérték azt, hogy az alapítványról beszélt az ország. Miért is? Mert milliárdokat adtunk az országnak, és tartalékoljuk a pénzt, amelyből egyszer kórházat fogunk építeni.*” Így hangzik el a kérdés és a magyarázat egyszerre az elnök szájából a sajtótájékoztatón (hvg.hu 2014), mely jól illusztrálja, hogy Balogh mi módon próbálja az intézmény felelősségét és az őt ért vádakot a média képviselőinek vállára helyezni. Az általa választott frame-ben olyan narratívát alkalmaz, mely szerint a Gyermekrák Alapítvány nem hibázott, védtelen áldozat, és az újságírók voltak azok, akik hatalmas kárt okozva, következetesen félretájékoztatták és megbotránkoztatták az egész országot az Index cikkét követő hetekben.

A valóság ilyen mértékű torzításával tehát az elnök a kezdeti kognitív konfliktus mellé beemel egy *szerep- és egy célkonfliktust* is. Előbbi az érintett felek hatás- és felelősségi köre közötti dilemmát, utóbbi pedig magának az eseménynek az értelmezése és célja körüli félreértéseket jelöli. (Nyárádi 1999) Ezek után érthető, hogy a sajtótájékoztatón az elsődleges célcsoportnak számító médiamunkásokban negatív attitűdváltás következik be. Azonban nem az ő verbális megtámadásuk és a kommunikációs fókusz vádakra való áthelyezése az újságíró szakma felelősségére volt a legsúlyosabb hiba, amit az elnök elkövetett.

Balogh István ugyanis egy olyan kommunikációs keretet alkalmazott, ami a személyét ért támadásokat következetesen egy kategóriarendszerben kezelte az alapítvány megítélésével és a szervezet gazdálkodása körül felmerült kérdésekkel, ami a válság mélyülésének szempontjából kumulatív hatással járt. A két vád típus összemosása nemcsak azért veszélyes, mert nem teszi lehetővé a heterogén semlegesítő üzenetek egyidejű eljuttatását, hanem azért is, mert a személyes támadásokra adott, heves emberi reakciók könnyedén rányomhatják

bélyegüket a komplett branddel kapcsolatos véleményekre és a Gyermekrák Alapítvány társadalmi megítélésére.

Az elnök a sajtótájékoztató során végig azzal a hibás előfeltevéssel élt, hogy a médiatámadások célja az ő személyes lejáratása, ellehetlenítése és az alapítvány tönkretétele, nem pedig a szakszerű működés és orvosi ellátás biztosítása. (noltv.hu 2014) Erre a torz értelmezésre építi fel az általa választott frame-et, melyben ahelyett, hogy szűkítené, csak tovább tágítja az eredeti vád hatókörét és saját támadási felületét. A mentőautó indokolatlan használatának központi kérdése mellett ugyanis a sajtótájékoztatón önként és kéretlenül is kitér az egész civil szféra helyzetére, de a vitatott témák közé beemeli az alapítvány elmúlt 16 éves szakmai munkáját és azt is, hogy az Index egy titokzatos politikai megrendelőnek dolgozik. (Rab 2014) A Balogh István által választott válságkommunikációs keret tehát roppant fókuszátlan, kontraproduktív és funkciótlan volt; nem szolgálta az alapítvány Public Relations érdekeit, nem semlegesítette, hanem erősítette a szervezetet és elnököt célzó támadásokat, rosszul pozicionálta a célcsoportot és hibásan kezelte a sajtótájékoztató üzenetét.

## A válsághelyzetet mélyítő tartalmi elemek

Ahogy a korábbiakból látszik, az esettanulmány fókuszában álló sajtótájékoztatót végig meghatározta, hogy Balogh István nem vett tudomást a valódi vádokról. Az eltérő álláspontok közelítése helyett inkább elvont értékekre hivatkozott, valamint a szervezet pénzügyeivel, beteg emberekkel és kifordított tényekkel próbálta befolyásolni a válságszituáció alakulását. Természetesen egy rosszul megválasztott kommunikációs keretet jóval nehezebb ugyan, de meg lehet tölteni érdemi és az aktuális célt támogató tartalommal, ez azonban a Gyermekrák Alapítvány válságkezelő csapatának ezúttal nem sikerült.

A kudarc egyik legfontosabb oka, hogy Balogh István láthatóan szélsőségekben gondolkodott és rosszul mérte fel erejét. A sajtótájékoztató során végig kiabált, heves gesztusok kíséretében személyeskedett és lenézően beszélt az újságírókkal (noltv.hu 2014), pedig a krízis szélesebb társadalmi megítélése leginkább éppen e szakemberek interpretálásától függött. Az elnök nemcsak élesen bírálta a megjelent tudósítókat, de hazugnak, és több ízben alkalmatlannak is nevezte őket. *„Katasztrófa, amit csináltak az Index munkatársai!”* *„Tessék legközelebb felkészültebbnek lenni! Erre még van ideje, de ez egy másik téma.”* *„Hogy ön nem a számok embere az mondjuk természetes, de nem is kell, hogy az legyen”* (noltv.hu 2014) – ilyen és ehhez hasonló mondatok hangzanak el Balogh István szájából, aki a két órás esemény alatt számos alkalommal jött ki a sodrából vagy esett drámai túlzásokba. Az Index „leleplező” videóját például magából kikelve így kommentálta: *„Az én rettenetes kényelmetlenségemre bűn az, hogy beleültem egy autóba, amelyiknek az én garázsomból a rendőrpalotába kellett menni? Bűn az, hogy én beültem egy olyan autóba, amelyik az én lakásomból a gumiszerelőhöz vagy a szervizbe ment? Ha bűn, akkor megkövetem magam. Hamut szórók a fejemre és megtépem a ruháimat. Az a bűn, hogy tönkre akartak tenni egy olyan szervezetet, amely a legtöbbet tett az országnak. Ne higgyenek azoknak, akiknek az újságírói minőségét én megkérdőjelezem!”* (noltv.hu 2014).

Ennek a retorikának természetesen komoly negatív hozadéka volt az eseményről készült cikkek, videóriportok tekintetében, a kontrollt veszített ember ugyanis igen rosszul mutat a képernyőn. A válságkommunikáció azon alaptétele tehát, hogy a reputációs veszteségtől való jogos félelem sosem válthat át idegességbe, pánikba (spindoc.hu 2014), jelentősen torzult a sajtótájékoztató során.

A támadó stílus következményeit tovább erősítették az elnök szavai és a tények között tátongó nyilvánvaló szakadékok is. Balogh az eredeti vád alól pusztán néhány, az Index

videójából kivett képkockával próbált kibújni, ráadásul többször ellentmondásba keveredett a sajtó munkatársainak kiosztott „Vádak rágalmak és az igazság” című dokumentumban foglaltakkal. Az eseményen bemutatott költségvetés nem felelt meg a valóságnak, az elnök tiszteletdíját és munkakörét leíró állítások több ponton is zavarosak voltak, ráadásul az aktuális rendőrségi eljárással kapcsolatban is ferdítésen érték őt az újságírók. (hvg.hu 2014)

Ha a súlyosan aránytévészett, érzelmek által túlfűtött retorikához hozzávesszük Balogh István érvelési hibáit és az általa választott kommunikációs keret irreleváns elemeit, jogosan merülhet fel a kérdés: vajon mi értelme van egy válságban lévő, nagy médiafigyelem övezte szervezetnek olyan anyagot kiadnia, amelyben könnyen cáfolható hazugságok szerepelnek? Továbbá, ha már leírták és közreadták ezeket a nyilvánvaló ferdítéseket, akkor miért nem készültek fel legalább úgy belőlük, hogy minél kisebb támadási felületet adjanak a sajtó munkatársainak? A rosszul megválasztott kommunikációs keret mellett az ilyen jellegű hibák és szakmai felkészületlenség csak még tovább rontották az elnök, és közvetve az alapítvány hitelességét.

## A sajtótájékoztató jogi és társadalmi következményei

Balogh Istvánról és a Gyermekrák Alapítványról a sajtótájékoztatót követően megjelent cikkek jól szemléltetik a kontraproduktív válságkommunikáció következményeit és a két vádkategóriát együtt kezelő kommunikációs keret sikertelenségét. 2014. január 28-án a HVG ezzel a címmel aposztrofálta a MÚOSZ székházában zajlott eseményeket: „*Nekiment az Index újságírójának a Gyermekrák Alapítvány elnöke*” (hvg.hu 2014). A Népszabadság Online szerint „*Kikelt magából a Gyermekrák Alapítvány elnöke*” (nolvt.hu 2014). A Hír24 „*kiborulásról*” ír (hir24.hu 2014), míg a 444.hu szerint „*Már a sajtószabadságot védi a Gyermekrák Alapítvány elnöke*”. (Hassán 2014a) A megjelent tartalmak nemcsak súlyos reputációvesztést okoztak és rontották az elnök megítélését, de a szervezettel kapcsolatos társadalmi attitűdök negatív irányú elmozdulását is elősegítették.

A média támadásait követően, 2014 januárjában – *Szilágyi György* jobbikos képviselő feljelentésének köszönhetően – nyomozás is indult a Balogh vezette szervezet ellen, hűtlen kezelés gyanújával. (Szilágyi 2014) Áprilisban a *Fővárosi Főügyészség* felhívást intézett a Gyermekrák Alapítvány kuratóriumához, és indítványozta, hogy az alapítvány vagyonfelhasználására minden esetben kuratóriumi határozatok alapján kerüljön sor. Az ügyészség szerint azzal, hogy a pénzügyi döntéseket egyedül Balogh István, a kuratórium elnöke hozta, amihez a testület csupán utólagos jóváhagyását adhatta, a Gyermekrák Alapítvány megsértette a vagyonfelhasználására vonatkozó eljárási szabályokat. „*Az ügyészi felhívás mellett a főügyészség a kuratórium működésében észlelt kisebb súlyú jogszabálysértések miatt is figyelmeztette a szervezetet. A vizsgálat szerint elsősorban a beszámolási kötelezettségre vonatkozó jogszabályi határidők pontos betartásával volt gond, de felhívták a szervezet figyelmét arra is, hogy működését az alapítványi célok megvalósítását közvetlenül szolgáló tevékenységekre korlátozza. Egyebek mellett figyelmeztették az alapítványt arra is, hogy ne használják magáncélra a szervezet gépjárművét*”. (index.hu 2014c) 2014 októberében aztán a hűtlen kezelés vétségének gyanúja miatt indított eljárásban gyanúsítottként hallgatta ki a *BRFK Korrupciós és Gazdasági Bűnözés Elleni Főosztálya* Balogh Istvánt. (police.hu 2014) A rendőrség közleménye alapján az elnök huzamosabb ideje, napi rendszerességgel munkába járásra és magánügyei intézésére is használta az autót, amivel jelentős vagyoni hátrányt okozott az alapítványnak. Ezt követően, október 15-én még felröppent a hír, hogy Balogh elhagyja az országot és külföldre menekül (index.hu 2014c), majd a hónap végén a *VIII. kerületi Ügyészség*, bizonyítékok hiányában, végül megszüntette Balogh gyanúsított jogállását. (index.hu 2015)

Bár a jogi eljárások csaknem egy év alatt lezárultak, a botrányokba keveredő és következetesen rosszul kommunikáló alapítvány mégis elveszítette támogatóinak kétharma-



dát, ezzel több, mint 150 milliós veszteséget könyvelve el (index.hu 2014b). A 2006. és 2009. között a legtöbb, 2010. és 2013. között a második legtöbb egyszázalékos felajánlást begyűjtő szervezet 2014-ben a hetedik helyre csúszott vissza a toplistán, és a 2013-mas 221,8 millió forinthez képest csupán 70,3 millió forintot kapott az eseményeket követő adó egy százalékokból. (nol.hu 2014)

## A Gyermekrák Alapítvány válságkommunikációjának tanulságai

Jelen esettanulmány annak bemutatására vállalkozott, hogy mekkora reputációs károkat okozhat saját magának egy szervezet, ha rendre ugyanazokat a kommunikációs hibákat követi el, a médiát pedig nem együttműködő félnek, hanem ellenlábásnak tekinti, és nem megfelelő krízismenedzsmentet folytat. Első látásra bagatell hibának tűnhet, hogy Balogh István magáncélra használta a Gyermekrák Alapítvány mentőautóját, azonban az intézmény médiatámadásokra adott válságreakciója ékes példája annak, hogy megfelelő értelmezés nélkül akár egy ilyen jelentéktelen incidens is országos méretű botránnyá szélesedhet. Ennek megelőzése szempontjából a jól megválasztott kommunikációs keret döntő fontosságú lehet.

Cikkem során azt próbáltam bebizonyítani, hogy a frame akkor effektív, ha nem tágítja, hanem szűkíti a vádak hatókörét; élesen körülhatárolja a válságszituációt; csökkenti a támadási felületet, nem pedig növeli; és a megértést segítő körülményeket alakít ki. Nemcsak bevonja az összes érdekeltet, de képes kezelni az eltérő célcsoportokra megfelelően szegmentált üzeneteket. Figyelembe veszi a kommunikációs előzményeket, a szervezet menedzsmentjének jellegzetességeit és a Public Relations alapelveit. A kommunikációs keretnek továbbá az is feladata, hogy információátadás során a fókuszot – a kritikus pontok háttérbe szorításával – negatív tartalomról pozitívrá irányítsa át, és úgy tematizálja a problémakört, hogy közben minimalizálja a reputációs veszteséget.

Második hipotézisem szerint a brandet ért támadás nyilvános összetévesztése és közös kategóriarendszerben való kezelése a brandben dolgozók személyével végzetes lehet az adott válságszituáció társadalmi megítélése; a brand arcának reputációja és az intézmény arculata szempontjából. Ennek bizonyítása. és a Gyermekrák Alapítvány sajtótájékoztatójának elemzése során számos részkonklúzióra is bukkantam. A krízisben érintett szervezetnek sem várni, sem felkészületlenül a nyilvánosság elé állni nem érdeke. Egy ennyire sokakat érintő kérdésben nem feltétlenül kifizetődő a „legjobb védekezés a támadás” elve, és stratégiai szempontokat mellőző, egyszemélyes „hadjáratot” sem érdemes folytatni. A heves érzelmeiktől túlfűtött, személyeskedő, tiszteletlen vagy ellenséges reakciók, saját erőnk túlbecsülése és a másokra mutogatás nem fordulhatnak elő a médiával való kapcsolattartásban. Amikor ilyen intenzív figyelem övezi tevékenységünket, semmiképpen ne használjunk „*off the record*” kijelentéseket, ne palástoljunk el tényeket, de legfőképpen: ne hazudjunk!

Az elkövetett hibák elismerése és a kompenzációs törekvések ismertetése mellett viszont érdemes válságstáb felállításával és professzionális sajtószóvivő foglalkoztatásával enyhíteni a krízisen. Amennyiben a Gyermekrák Alapítvány az összes általam javasolt alapelvet betartotta volna, az természetesen még mindig nem feltétlenül jelentette volna azt, hogy sikeresen megússza a válságot. A kommunikációt párhuzamosan kísérő jogi vagy bünyügyi eljárások során ugyanis bármikor napvilágot láthatnak olyan információk, amelyek elpalástolásában már a legjobb válságmenedzsment specialisták sem tudnak segíteni. Mivel minden válság lehetőség is egyben, ilyen esetben nem érdemes foggal-körömmel ragaszkodni a hatalomhoz: végső soron nagyban elősegítheti egy szervezet működését, ha az elhítelelt vezető lemond tisztségéről. Elvégre, ahogy az Amerikai Public Relations Szövetség küldetésnyilatkozatában írja: „*jobb ma egy nyilvános temetés, mint a szekrényben rejtegetni a csontvázat – és a szag sem terjeng olyan soká*”. (Nyárádi 1999)

## Irodalom

- A Gyermekrák alapítvány honlapja. Elérhető: <http://gyermekrak.hu/>.
- Anthonissen, Peter Frans (2009) *Kriziskommunikáció – A válságkezelés és reputáció-menedzsment PR-stratégiái*. Budapest, HVG Kiadó Zrt. 42–58.
- Csonka Anna (2013a) *Saját mentőben ülve kerüli ki a dugót*. index.hu. 2013.12.17. Elérhető: <http://index.hu/belfold/2013/12/17/sajat-mentoben-ulve-keruli-ki-a-dugot-a-gyermek-rak-alapitvany-elnoke/>.
- Csonka Anna (2013b) *Mire és hogyan költ a Gyermekrák Alapítvány?* index.hu. 2013.12.18. Elérhető: [http://index.hu/belfold/2013/12/18/gyermekrak\\_2.\\_resz/](http://index.hu/belfold/2013/12/18/gyermekrak_2._resz/).
- Független Hírügynökség (2011) *Elmarasztalta az Egyenlő Bánásmód Hatóság a Gyermekrák Alapítványt*. nepszava.hu. 2011. 05. 16. Elérhető: <http://nepszava.hu/cikk/427362-elmarasztalta-az-egyenlo-banasmod-hatosag-a-gyermekrak-alapitvanyt>.
- Hasszán Zoltán (2014a) *Már a sajtószabadságot védi a Gyermekrák Alapítvány*. 444.hu. 2014.01.28. Elérhető: <http://444.hu/2014/01/28/mar-a-sajtoszabadsagot-vedi-a-gyermek-rak-alapitvany/>.
- Hasszán Zoltán (2014b) *Hiába várnak a Gyermekrák Alapítvány támogatására a gyermekonkológiai központok*. 444.hu. 2014.02.10. Elérhető: <http://444.hu/2014/02/10/hiaba-kert-nem-kapott-tamogatast-a-gyermekrak-alapitvanytol-a-sote-ii-szamu-gyerekklinkaja/>.
- Hasszán Zoltán (2014c) *Elvesztette a felajánlások és a támogatók kétharmadát a Gyermekrák Alapítvány*. 444.hu. 2014. 09. 16. Elérhető: <http://444.hu/2014/09/16/elvesztette-a-felajanlasok-es-a-tamogatok-harmadat-a-gyermekrak-alapitvany/>.
- Hír24 (2014) *Kiborult a Gyermekrák Alapítvány elnöke*. hir24.hu. 2014.01.28. Elérhető: <http://www.hir24.hu/belfold/2014/01/28/rakos-gyerekek-eletevel-jatszik-a-sajto/>.
- hvg.hu (2014): *Nekiment az Index újságírójának a Gyermekrák Alapítvány elnöke*. hvg.hu. 2014. 01. 28 Elérhető: [http://hvg.hu/itthon/20140128\\_balogh\\_gyermekrak\\_alapitvany](http://hvg.hu/itthon/20140128_balogh_gyermekrak_alapitvany).
- Index (2001) *Vádak és vizsgálatok a Gyermekrák Alapítvány ügyében*. index.hu. 2001.02.18. Elérhető: <http://index.hu/belfold/gyermekrak3/>.
- Index (2014a) *Ügyészség – Balogh törvénytelenül döntött a Gyermekrák Alapítvány pénzeiről*. index.hu. 2014.04.28. Elérhető: <http://index.hu/belfold/2014/04/24/ugyesz-seg-balogh-torvenytelenul-dontott-a-gyermekrak-alapitvany-penzeirol/>.
- Index (2014b) *Nagyot bukott a Gyermekrák Alapítvány*. index.hu. 2014. 09. 16. Elérhető: <http://index.hu/belfold/2014/09/16/nagyot-bukott-a-gyermekrak-alapitvany/>.
- Index (2014c) *Menekül az országból a Gyermekrák Alapítvány elnöke?* index.hu. 2014.10.15. Elérhető: <http://index.hu/belfold/2014/10/15/menekul-az-orszagbol-a-gyermekrak-alapitvany-elnoke/>.
- Index (2015) *Már nem gyanúsított a Gyermekrák Alapítvány vezetője*. index.hu. 2015.01.16. Elérhető: [http://index.hu/belfold/2015/01/16/gyermekrak\\_balogh\\_istvan\\_hutlen\\_kezeles\\_megszunt\\_nyomozas/](http://index.hu/belfold/2015/01/16/gyermekrak_balogh_istvan_hutlen_kezeles_megszunt_nyomozas/).
- Iyengar, Shanto és Adam Simon (2007) *Az öbölválságról szóló hírek és a közvélemény*. In: Angelusz, Tardos, Terestyéni (2007szerk): *Média, nyilvánosság, közvélemény*. Budapest, Gondolat. 501–502.

- Liar, Sullivan and és George Cheney (2005) *Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding*. In: *Management Communication Quarterly*. 2005/18/3. 307–343.
- MTI (2013) *Emmi – elérkezett az idő, hogy ténylegesen a beteg gyermekek gyógyítását segítse a Gyermekrák Alapítvány*. mon.hu. 2013.12.17. Elérhető: <http://www.mon.hu/emmi-elkerkezett-az-ido-hogy-tenylegesen-a-beteg-gyermekek-gyogyitasat-segitse-a-gyermekek-alapitvany/2438980>.
- nol.hu (2014) *Elvesztette támogatói kétharmadát a Gyermekrák Alapítvány*. nol.hu. 2014.09.16. Elérhető: <http://nol.hu/belfold/elvesztette-tamogatoi-ketharmadat-a-gyermekek-alapitvany-1486701>.
- NolTV (2014) *Kikelt magából a Gyermekrák Alapítvány elnöke*. noltv.hu. 2014.01.28. Elérhető: <http://www.noltv.hu/video/5285.html>.
- Nyárádi Gáborné és Szeles Péter (1999) *Public Relations I*. Budapest, Perfekt Kiadó. 278–295.
- police.hu (2014) *Gyanúsítottként hallgatták ki*. police.hu. 2014.10.11. Elérhető: <http://police.hu/hirek-es-informaciok/legfrissebb-hireink/bunugyek/gyanusított-ként-hallgattak-ki>.
- Rab László (2014) *Gyermekrák Alapítvány – ki akarja megsemmisíteni?* nol.hu. 2014.01.28. Elérhető: <http://nol.hu/belfold/gyermekek-alapitvany-ki-akarja-megsemmisiteni-1440967>.
- Scheufele, Dietram A. (1999) Framing as a Theory of Media Effects. *Journal of Communication*. 1999/49/4. 103–22.
- sokkaljobb.hu (2013) *Feljelentést tett a Jobbik a Gyermekrák Alapítvány botrányai miatt*. sokkaljobb.hu. 2013.12.21. Elérhető: <http://www.sokkaljobb.hu/content/feljelent%C3%A9st-tett-jobbik-gyermekek-alap%C3%ADtv%C3%A1ny-botr%C3%A1ny-miatt>.
- spindoc.hu (2014) *Ne szívd úgy mellre! – A Gyermekrák Alapítvány kríziskommunikációjáról*. spindoc.blog.hu. 2014.01.29. Elérhető: <http://spindoc.blog.hu/2014/01/29/ne-szivd-ugy-mellre-a-gyermekek-alapitvany-kriziskommunikaciojarol>.
- Spirk József (2014) *Floridában is van háza a gyermekrákos Balognak*. index.hu. 2014.03.19. Elérhető: <http://index.hu/belfold/2014/03/19/floridaban-is-villaja-van-a-gyermekek-alapitvany-balognak/>.
- Szilágyi Zsolt (2014): *Jobbik: Balogh István nem tisztázta a Gyermekrák alapítvány „viselt dolgait”*. szilagyigyorgy.jobbik.hu. 2014.01.29. Elérhető: <http://www.szilagyigyorgy.jobbik.hu/content/jobbik-balogh-istv%C3%A1n-nem-tiszt%C3%A1zta-gyermekek-alapitvany-balognak-1440967>.
- Tewksbury és Scheufele (2009) *News framing theory and research*. In: Bryant J. Bryant és M. B. Oliver (2009szerk.): *Media effects: Advances in theory and research*. New York, Routledge.