

Tanács János – Zemplén Gábor

VÁLSÁG, KOMMUNIKÁCIÓ, ÉRVELÉS

Kríziskommunikáció argumentáció-elméleti nézőpontból¹

Krízis – kommunikáció – tudomány

Az elmúlt évtizedek alatt a válságkommunikáció mind az állami, mind a vállalkezői szférában intézményesült: bizonyos méret felett az intézmények külön erőforrásokat allokálnak a stratégiai kommunikáció tervezésére és a krízisek kezelésére. A kríziskommunikáció fejlődése és növekvő jelentősége részben annak köszönhető, hogy egyre több a „válság” a globalizálódó médiában és mind a cégeknek, mind az állami szerveknek egyre fontosabb olyan kommunikációs terveket készíteni, amelyek krízisforgatókönyvek, ún. Vörös Könyvek segítségével próbálják csökkenteni és kezelhetővé tenni a veszélyeket, amelyek a brandet vagy a társadalom tagjainak életét és egészségét veszélyeztetik. Ezzel párhuzamosan a PR szakmában is egyre gyakoribbá vált a válságkommunikációs modellek használata.

A kríziskommunikáció elmélete – bár gyökereit a gyakorlatban kell keresnünk – az empirikus kutatások és az elméletfejlesztés révén az utóbbi évtizedekben is megőrizte autonómiáját, saját kutatási kérdéseit, miközben több diszciplína irányából építkező teoretikusai gazdagították módszertanát és perspektíváit, válságkommunikációs esettanulmányok százai pedig tapasztalati bázisát növelték. (Coombs 2010a, b) A PR-területre vonatkozó átfogó vizsgálat szerint (An-Cheng 2010) azon túl, hogy számos válságkommunikációs elmélet van forgalomban, a leggyakoribbak a „középszintű” elméletek. Ezek közül kiemelkedik a Timothy Coombs nevéhez köthető SCCT (szituációs válságkommunikációs elmélet, Situational Crisis Communication Theory, a cikkek 20,0%-a), valamint a tematizálás felől építkező Howell–Miller-féle ICT (Issue and Crisis Management, 18,6%). Szerephez jut még az imázs-helyreállításra fókuszáló Ulmer–Sellnow-féle IRT (Image Restoration Theory, 10,0%) és az apológia-elmélet (Apology Theory, 8,6%). Ugyanakkor a válságkommunikáció ma már a PR szakma lapjain kívül a vezető kommunikációtudományi folyóiratok fókuszában is témaként szokott megjelenni (*Journalism and Mass Communication Quarterly*, *Communication Studies*, *Journal of Communication*, *Quarterly Journal of Speech*, pl. Benoit (1997), Kamhawi–Weaver (2003)).

Pr és imázs: a retorikai hagyomány

A kríziskommunikáció ún. *védőbeszéd elmélete* (Apologia Theory) ápolja a legközvetlenebb kapcsolatot a retorikai hagyománnyal és annak modern elméleteivel. A koncepció szerint a krízisnyilvánosság kritikus helyzetben a szervezet vétkességét fogja képviselni, ezért a szervezet

¹ A tanulmány az Integrált Érvelés Tanulmányok (OTKA K-109456) pályázat keretében készült.

reakcióját a reputáció és az imázs megvédését szolgáló szervezeti védőbeszédként kell kezelni. A védőbeszéd stratégiaileg többfajta lehet. A szervezet reagálhat úgy, hogy a vádak hamisak, és egyúttal tagadhatja vétkességét. (Fearn-Banks 2011: 17) Eszközként használhatja az *újradefiniálást*, amellyel megpróbálhatja megmutatni, hogy a szervezet mulasztás okán sem felelős: előre nem látható, kiszámíthatatlan, jelezhetetlen külső okokra visszavezethető esemény történt. Egy másik lehetséges eszköz a *leválasztás* (dissociation): a látszat lehet az, hogy a szervezet vétkes, de valójában mégsem az, hiszen a szervezeti felelősségtől független személyi mulasztás történt. Felvethető stratégia a teljes körű bocsánatkérés: a szervezet bűnbánatot tanúsít, és kéri a megbocsátást. (Fearn-Banks 2011: 17)²

Az *imázs helyreállítási elméletet* (Image Restoration/Repair Theory, IRT) gyökerei a szervezeti kommunikációból származnak, ám részben retorikai, részben interperszonális kommunikációval kapcsolatos megfontolásokkal építkeznek tovább. (Coombs 2010a: 31)³ Ez a komplexitás az apológia elméletnél rugalmasabb rendszert eredményez. A rugalmasság abból fakad, hogy az elmélet azokra a kommunikációs lehetőségekre összpontosít, amelyek a fenyegetett reputációjú szervezet vagy egyén rendelkezésére állnak egy kritikus helyzetben. Az IRT három alapvető válaszstratégiája a tagadás, a kitérés a felelősség elől, valamint a támadó jelleg csökkentése, azonban a hangsúly, az apológia elmélet egyik alapvető válaszstratégiájával összhangban, a bocsánatkérésen és a felelősség vállalásán van. A válaszstratégia alapvető kategóriáin belül – mások mellett – az apológia elmélet taktikai eszközei is visszaköszönek. (Coombs 2010a: 32) A harmadik, szintén erősen retorikai indíttatású kríziskommunikációs elmélet a *megújulás retorikája*.⁴ Az előző két elmélettel összehasonlítva legfontosabb megkülönböztető jegye, hogy nem elsősorban a jelenre és a felelősség aktuális felvállalására helyezi a hangsúlyt, hanem sokkal inkább a helyzetből kihozható pozitív jövőbeli lehetőségekre. Ennek alapvető eszközeként az áldozatok vagy sértettek segítségét, támogatását kínálja. Tehát a szervezet kommunikációs előremeneküldési lehetőségeit keresi, a „krízis egyben lehetőség, lehetőség a megújulásra” jelszó jegyében.⁵ E

² Coombs némileg másképp kategorizálja a stratégiákat: a tagadó stratégián túl a karakter megerősítését (bolstering), az elkülönítést (differentiation) és az átemelést (transcendence) azonosítja. (Coombs 2010a: 30) A karakter megerősítésének eszközével azt kell megmutatni, hogy az aktuális vétkesség ellenére az illető korábbi erényei alapján méltó a megbocsátásra vagy a büntetés enyhítésére. Az elkülönítés az esemény kiemelése a negatív kontextusból, míg az átemelés egy olyan másik kontextusba helyezi az eseményt, amely sokkal kedvezőbb olvasatot biztosít.

³ Fearn-Banks az IRT-t teljesen az apológia elméletből származtatja. (Fearn-Banks, 2011: 18)

⁴ Coombs az elméletet retorikainak nevezi, és ekként is kezeli, de gyakorta hivatkoznak rá a *megújulás diszkurzusának* (discourse of renewal) elméletként is. (Frandsen–Johansen 2010: 428; Ulmer–Sellnow 2002; Ulmer–Sellnow–Seeger 2010) Az elmélet részletesebb bemutatásai azonban azt mutatják, hogy az elmélet a szűken vett krízisválasz fázisban alapvetően retorikai, és csak a poszt-krízis fázisban diszkurzív ténylegesen. (Lásd Frandsen–Johansen 2010: 428)

⁵ A közelmúlt magyar kríziskommunikációs jelenségei közül kettőben is tetten érhetjük ezt a stratégiát. Sebestyén Balázs és rádiós műsorvezető társai a Class FM 2014. szeptember 1-jei adásában az ELTE fonyódligeti gólyatáborában megerőszkolt lányon viccelődött. Sebestyén Balázsék első lépésben ignorálták a problémát, azt képviselve, hogy a nyilvánosság félremagyarázza a műsorban elhangzottakat, viccelődésről szó sem volt. Ez a reakció tovább eszkalálta a már kifejlődőben lévő krízist. 2014. szeptember 4-én jelent meg a Class FM sajtóközleménye, amely tudatja, hogy a Class FM a *Morning Show* munkatársainak közreműködésével szeptember 5-én, péntek reggeltől egy hónapos intenzív kampányt indít a nők elleni erőszak megállítására érdekében. (Lásd: <http://classfm.hu/egycikk.php?cikkid=4344>. Utolsó elérés: 2015. június 28.)

Hasonlóan alakult a TV2 egyik ügye is. A 2015. április 24-én adásba került *Éden Hotel c.* műsor egy epizódjában az egyik valóságshow szereplő erőszakoskodott. Kezdetben a csatorna tagadta,

stratégia alkalmazhatósága azonban négy egyszerre teljesülő feltételhez kötött. Például érvényesnek kell lennie, hogy a szervezet a krízis előtt is erős etikai standardokkal rendelkezett, vagy annak, hogy kritikus helyzetben a szervezet sokkal inkább képes a krízist követő szervezeti létre és működésmódra fókuszálni, mintsem pusztán a felelősség megúszására játszani.⁶ A megújulás retorikája tehát a többi válaszstratégiával összevetve nem általános, hanem korlátozott érvényességű elmélet.

A meggyőző, szónoki beszéd, a retorika szöveg-generáló hagyománya tehát mára sokféleképpen épült be a kríziskommunikációba. Az imént tárgyalt elméletekben közös vonás, hogy a retorikai hagyománnyal összhangban alapvetően közlő-centrikusak: közvetlenül a szónok, a beszélő számára fogalmaz meg az üzenet megkomponálását támogató szempontokat. A retorika ilyen klasszikus felfogásai számára implicit a befogadóról alkotott kép, ismeret. Az üzenet megalkotásának stádiumában a befogadót a meggyőzés szempontjából ismertnek, adottnak tételezi fel. A szónoki beszéd – és e felfogás szerint a kríziskommunikáció – a közlőtől a befogadóig ívelő, egyirányú meggyőző kommunikációt feltételező, nem interaktív, nem diszkurzív helyzet. Fentiek alapján a kríziskommunikáció a retorika szempontjából csak annyiban tűnik speciálisnak, amennyiben a retorika tág értelemben vett meggyőző szerepét tovább szűkíti, specifikálja: a meggyőző kommunikációnak a válság alapvonását, a fenyegetettséget szem előtt tartva fenyegetettség-csökkentőnek kell lennie.

Elméletfejlesztés és előrejelző-képesség: a befogadó-centrikus modellek felé

Tág értelemben azonban, a klasszikus felfogástól némiképp elrugaskodva, retorikainak tekinthetjük a befogadó-centrikus megközelítéseket is, amennyiben azok továbbra is a közlőtől a befogadóig tartó, egyirányú, nem diszkurzív folyamatban létrejövő meggyőző kommunikációt tételeznek fel. Az ilyen megközelítések szerint az üzenet megkomponálásához szükséges első lépés, hogy a befogadóról – a szituáció szempontjából – adekvát képet kell kialakítani. A tág értelemben retorikai felfogások kiinduló kérdése, hogy egy konkrét retorikai helyzetben mit lehet, és mit kell tudni a befogadóról ahhoz, hogy a meggyőzés sikeres lehessen. A szónoknak tehát az üzenet megalkotásához szükséges támpontokat az adott szituációba helyeztet, sajátos jellemzőkkel módosított befogadói kép alapján kell levezetnie a maga számára.

A tág értelemben vett retorika felé mozdulás, ami a hangsúlyt a közlőről a befogadóra helyezi át, az ún. informális és az átmeneti elméletektől a kríziskommunikáció formális elméletei felé való fordulással jön létre. (Coombs 2010a: 33)⁷ A formális elméletek törekvése,

bagatellizálta az erőszak tényét. A krízis eskalálódását jelezte, hogy a csatorna egyik hirdetője, egyben az egyik legnagyobb telekommunikációs szolgáltató felmondta reklámszerződéseit a csatornával. A TV2 végül a munkatársak szakmai és etikai képzését is magában foglaló, átfogó kampányt hirdetett meg a nők elleni erőszak ellen. A Class FM stratégiájával összevetve fontos többlet a munkatársak továbbképzésének beépítése a kampányba. Ennek magyarázata, hogy a krízis fejlődése során kiderült: a TV2 korábban, a problémás műsor előtt visszautasított egy nők elleni erőszakkal foglalkozó kampányt. A megújulás retorikájának alkalmazási kritériumai szerint azonban a szervezetnek a krízis előtt is erős etikai standardokkal kell rendelkeznie: a munkatársak továbbképzésére vonatkozó vállalás a korlátozó feltétel alóli konstruktív kibújást a célozza. (Lásd: http://tv2.hu/eden_hotel/175133_a_tv2_lefolytatta_belső_vizsgálatat_a_csatorna_elismeri_hibáját_es_elnezeit_ker.html. Utolsó elérés: 2015. június 28.)

⁶ A négy feltételt lásd: Coombs (2010a: 32).

⁷ Coombs felfogásában az informális és az átmeneti elméletek (előbbieik közé tartozott a védőbeszéd elmélet, az imázs helyreállítási elmélet és a megújulás retorikája) közlő centrikusak: a krízis-menedzserek, azaz a közlők által létrehozott üzenetekkel és a megformált üzeneteknek a befoga-

hogyan az elmélet előrejelző képességét növeljék és a krízis kézben tarthatóságát fokozzák. Az első csoportba tartozó informális (idetartozott a védőbeszéd elmélet, az imázs helyreállítási elmélet, és a megújulás retorikája is) és az átmeneti elméletek közlő-centrikusak: a krízismenedzserek, azaz a közlők által létrehozott üzenetekkel és a megformált üzeneteknek a befogadókra gyakorolt hatásaival foglalkoznak. (Coombs 2010a: 35) Az ún. formális elméletek (mint például a *Situational Crisis Communication Theory*) közvetlenül a befogadókra koncentrálnak: a krízissel kapcsolatos kiindulási percepcióikra és reakcióikra fókuszálnak, valamint arra, hogyan hatnak a krízisválaszok e percepciókra és reakciókra. (Coombs 2010a: 37) A közlő-centrikus elméletek tehát a valamilyen retorikai megfontolások révén létrehozott üzenetek önmagában vett sikerességét, egészen vett hatékonyságát tudják monitorozni, és kevésbé az üzenet révén létrejött változást. A befogadó központú elméletek a krízisről alkotott percepciókból eredeztetik az üzenet megformálásához szükséges szempontokat, ezért a krízisről alkotott percepciók és ítéletek változásának részletgazdagabb megragadására képesek, hiszen van viszonyítási alapjuk.

A legfontosabb befogadó központú kríziskommunikációs elmélet a kríziskommunikációs attribúció-elméletből (*Attribution Theory*) kifejlődött szituációs kríziskommunikációs elmélet (*Situational Crisis Communication Theory, SCCT*). Míg a PR-szaklapokban viszonylag marginális a jelenléte az elsődleges elméletnek, vagyis a befogadó-centrikus attribúció-elméletnek (4,3%, pl. Wise 2004), de e sokat kutatott és jól alátámasztott, empirikus kérdéseket vizsgálhatóvá tevő modell inspirált több más elméletet is (többek között az SCCT-t, lásd Coombs–Holladay 2004), amelyek már alapjaikban építenek valamely általános szociálpszichológiai modellre, speciális alkalmazásként tekintve a kríziskommunikációra. Az SCCT lényege a felelősség pozicionálása: hova helyezhető a felelősség a befogadó nézőpontjából? Ezt, az elmélet szerint, az érdekgazdák kategorizációs keretei fogják eldönteni, ezért első lépésként azt kell meghatározni, milyen képet alkotott a helyzetről a krízisnyilvánosság. A három alapvető kategória az áldozat (victim), a baleset (accident) és a szándékos (intentional) esemény. Az első esetben a szervezet elszenvedője az eseménynek, ezért alacsony szintű a felelőssége és hasonló az esemény reputációt fenyegető hatása. A (véltlen) baleset esetében minimális szintű a szervezet felelőssége és ezzel egyenértékű a reputációt fenyegető veszély. 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 2010a: 39)⁸

dókra gyakorolt hatásaival foglalkoznak. Az ún. formális elméletek, mint a következőkben tárgyalt *Situational Crisis Communication Theory* közvetlenül a befogadók percepcióira és a krízisválaszoknak a befogadókra gyakorolt hatására koncentrálnak. (Coombs 2010a: 30-36)

⁸ A kríziskommunikáció gomba módra szaporodó elméletei közül aszerint szelektáltunk, hogy jelenlétük mennyire konszenzuális az irodalomban. Ulmer, Sellnow és Seeger az itt is tárgyalt négy elméletet ismerteti. (Ulmer–Sellnow–Seeger 2011: 16) Fearn-Banks a védőbeszéd és az imázs helyreállítási elmélet mellett a döntéseméleti felfogást (Decision Theory), a diffúzió elméletet (Diffusion Theory) és a kiválóság elméletet (Excellence Theory) tárgyalja. (Fearn-Banks 2011: 16-26) A kontingencia elmélet nem egy specifikus kríziskommunikációs elmélet, hanem egy PR kommunikációs elmélet krízishelyzetre specializált változata. (Coombs 2010a: 43, Fearn-Banks 2011: 20) Másrészt ez is átfogó elméletnek tekinthető, amely eggyel magasabb szinten helyezkedik el a részletesen tárgyalt, Coombs által középszintűnek nevezett elméletekhez képest. (Coombs 2010a: 43-44.) Hasonló a helyzet a kiválóság elmélettel: maga az elmélet egy olyan, szintén a PR gyakorlatból eredeztetett átfogó koncepció, amelynek négy ún. modellje helyezkedik el egy szinten az olyan vizsgált kríziskommunikációs elméletekkel, mint az apológia, vagy az imázs helyreállítási elmélet. A négy modell a sajtószóvivői/sajtónyilvánosság modell (Press Agency/Publicity Model), a tájékoztatási modell (Public Information Model), a kétirányú aszimmetrikus modell (Two-way Asymmetric Model) és a kétirányú szimmetrikus modell (Two-way Symmetric Model). (Fearn-

Válságkommunikációs trendek

A válságkommunikáció megjelenésének mozgatóereje eredetileg a vészhelyzetek és katasztrófák elkerülhetetlensége volt, ebből építkezve jelent meg a vállalati szférában a probléma *menedzsment-problémaként*. Ahogy a 80-as évek gyáraiban zárt láncú termelési rendszereket terveztek és működtettek, úgy kezdetben a válságok és katasztrófák szervezeti kezelése is az intézményen belüli folyamatként kezelte a válságokat, pl. Fink (1986). Ekkoriban kezdett különválni a válságmenedzselés autonóm problémája a katasztrófákat és elsősorban a humán tevékenység okozta veszélyhelyzeteket vizsgáló „ipari válság-menedzsment” problémájától. (A korai szakfolyóiratok: *International Journal of Emergencies and Disasters*, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, majd a különálló *Industrial Crisis Quarterly*, ami a későbbiekben nevet változtatott: *Organization & Environment*.)

Az utóbbi huszonöt évben fokozatosan váltották fel a zárt rendszerű modelleket a tipikusan nyitott rendszerű modellek, ahogy a válság folyamatát egyre inkább a környezetébe ágyazottan lehetett vizsgálni. Vegyük észre, hogy a „klasszikus” probléma-kezelés eredendően „patologikusnak” tekintette a válságot, amire – a normál működést visszaállítandó – speciális (immun)válasszal igyekezett reagálni. Így azonban tipikusan a reakció intézményi struktúráit és „receptjeit” fejlesztette, és csak korlátozottan tudott proaktívvá válni.

A menedzsment szemszögéből a válság egy a sok üzemeltetési probléma közül, és a kezelési folyamat egyik része a válságkommunikáció. Ezzel szemben a PR- és kommunikáció-tudományi perspektíva a válságkommunikációt tekinti fokális szempontnak, ami elsődlegesen meghatározza a krízis során az üzemeltetést. Érthetően szükség van mindkét perspektívára és nem meglepő, hogy a szereplők növekvő, a globalizációhoz szorosan köthető kitettsége egyre nyilvánvalóbbá teszi azt a kommunikációs kihívást, amivel egy szervezetnek, válság esetén, szembe kell néznie. Egy a válságokra (pl. ipari környezet-szennyezés, információval visszaélés) egyre érzékenyebb társadalomban a globalizálódó szereplők számára egyre nagyobb a veszélyeztetettség.

Ugyanakkor egy válság megjelenésekor az emberek szeretnék tudni, hogy mi is történt, de nem sokkal ezután azt is, hogy ki „a felelős”, így a céges bocsánatkérés szép lassan külön tudománnyá vált. Még egy természeti katasztrófa esetén is tipikusan csak néhány hétig meghatározó az adott természeti jelenség (pl. „az időjárás okozta”), ezt követően egyre hangsúlyosabb a humán dimenzió („ki a felelős”). Kiderült, hogy hosszú távon az emberi ágencia az, ami elsődlegesen érdekli a közvéleményt. (Gregory–Miller 1998) Ahogy a kommunikációt végző szóvivő egyre pontosabban tudhatja, hogy mikor mit és hogyan kell közölnie, úgy a befogadók is egyre nyilvánvalóbban elvárják bizonyos elemek megjelenését. Ám, ahogyan finomodik és gyarapodik a hatékony vagy egyáltalán rendelkezésre álló válaszstratégiák arzenálja, úgy edukálódik a közvélemény, a potenciális krízisnyilvánosság is. Hiszen egy-egy konkrét válságreakció adott esetben elsőként éppen a krízisnyilvánosságban kap értékelést és – ha a stakeholderek a társadalmi nyilvánosság szempontjából nem valamely partikuláris közeg vagy csoport, akkor – az értékelés önmagán túlmutatóan normaképző is lesz: kijelöli a tágabb közösség

Banks 2011: 20-22) Ezek közül az első három jellemzően egyirányú, közlőtől a befogadóig tartó aszimmetrikus kommunikációt folytat (más-más tartalmi jellemzőkkel), és az utolsó, másként a kölcsönös megértés modelljének nevezett az, amely kétirányú, dialógusközpontú kommunikációt folytat. Ez a modell tehát értelemszerűen nem fér bele a retorikai keretbe. Ugyanakkor, hasonlóan a megújulás retorikája elmélethez, e modell alkalmazása is korlátozott. A kiválóság elmélete normatív, és lényege, hogy a szervezeteknek a legkívánatosabb, a kölcsönös megértésen alapuló kétirányú kommunikációt szem előtt tartó működésmód felé kell törekedniük. (Fearn-Banks 2011: 20) Ebből fakadóan egy kritikus helyzetben csak az tud a kétirányú szimmetrikus kommunikációnak megfelelően viselkedni, akinek a gyakorlatát korábban is ez jellemezte. A kétirányú szimmetrikus modell nyújtotta kríziskommunikációs előnyök a másik három modell valamelyike szerint működő szervezet számára nem elérhető, nem választható stratégia.

számára, hogy mi számít jó reakciónak és mi nem. Jó és rossz minták, sikeres és kevésbé sikeres gyakorlatok jönnek létre, ám a gyakorlatból leszűrt értékelések nem pusztán a válságstáb vagy a kríziskommunikáció kutatóinak belügyeiként fejlődnek tovább, hanem a krízisnyilvánosságban is elvárásokat szülnek abban a tekintetben, hogy a korábbi gyakorlat alapján milyen kommunikációs lépések várhatók el. Ily módon válaszstratégiák avulnak el, pusztán azért, mert újabbak jönnek létre vagy azért, mert egy korábban sikeres átfogó stratégia egyik, addig figyelmen kívül hagyott összetevője váratlanul problémássá válik.

Fontos fejlemény, hogy a kockázatok előzetes ismerete (és befolyásolása) fokozottan előtérbe kerül, mivel a kommunikációs hálózatok ma már felmérhetők, és így a krízis során bekövetkező értelmezési folyamatok részben megjósolhatókká válnak. A hálózat kutatás és a tudás-menedzsment sokat segített egy mai krízismenedzsernek, hogy jó döntéseket hozzon, amire azért is egyre nagyobb a szükség, mert a „válságok” korában a válságkommunikációs lépések megítélése gyorsan változik, hisz társadalmi „krízis”-tudatunkat alakítja a krízisek kommunikációja.

Az utóbbi évekből számos példa mutatja, hogy lokális incidensek hogyan járulnak hozzá globális résztvevők eltűnéséhez a világpiacra (Germanwings)⁹, vagyis nyilvánvaló, hogy a reputációs válság könnyen terjed, és nem csak az első lépésben érintett szereplő létezését fenyegeti. A globális médiatérben érvényesülő dominó-hatásokat csak adaptívan üzemeltett rendszerek tudják kordában tartani, ezért a stratégiai kommunikációnak folyamatosan követnie kell az argumentatív tér változásait, amelyben a tragédia után a közvélemény tipikusan felelőst keres, és törekednie kell a proaktív tematizálásra. A kritikus megítélés veszélye leghatékonyabban úgy csökkenthető, ha a befogadót ismeri a közlő (vagyis már kétirányú a kommunikáció a stakeholder-csoportok és a kommunikátor között), ha a befogadókban pozitív vagy semleges attitűdök vannak a közlő irányába (pl. brandépítés a veszélyeztetettség felől), és megfelelő szakértőkkel képes kihasználni a válságok adta kommunikációs lehetőségeket a veszteség minimalizálására és az esetleges későbbi nyereségek maximalizálására.

Mindez hatalmas felelősséget és lehetőséget jelent, hiszen egy krízis megjelenésekor a szervezetnek számos szinten kell intenzív kommunikációs tevékenységet kifejtenie: az érintett csoportoknak (stakeholderek) rövid időn belül pontos, számukra megfogalmazott üzeneteket kell kommunikálnia, miközben sokszor még nem is áll rendelkezésre a szükséges információk egy része, és mindezt úgy, hogy nyilvánvaló: akár már a korai kommunikáció kiválthat olyan hatást, ami később a szervezet megszűnését okozza. Kötelezettsége a szervezetnek az informálás, miközben olyan szociális érzelmeket válthat ki a kommunikáció, amely árt a szervezetnek, így a proaktív reputáció-építés csökkentheti a bekövetkező reputációs kárt.

A válság szempontjából van előzmény (krízis előtti időszak), krízis és következmény (krízis utáni időszak), a reagálás azonban többféle szakaszolás alapján történhet, az 1. táblázatban összefoglalt modellek is ezt mutatják.

A táblázat jól mutatja az eltérő szempontú tagolásokat, és azt, hogy tipikusan a krízis előtti szakaszokban lehet lokalizálni és csökkenteni a veszélyeket. Az „éberség” kifizető, a preventív lépések alapvetően befolyásolhatják, hogy egyes csoportok hogyan tekintenek egy szervezetre a válság megjelenésekor. Az anticipatív modellek (Olaniran–Williams 2008) a krízishelyzetek felől is építkező brandinget támogatnak: így terjedhettek el például a „zöld” benzinkutak.

⁹ A reputációvédelem egyik lehetséges módja a szervezeti apológia, és az egyik leggyakrabban használt technika a disszociáció használata. A Perelman nevével fémjelzett új retorika (Perelman–Olbrechts-Tyteca 1969) alapvető különbséget látott az asszociációt és a disszociációt használó sémák közt, ez utóbbi könnyen alkalmazható, ha a szervezet helyett annak csak egy része (néhány alkalmazott) hibáztatható, így csökkenthető a szociális legitimitást érintő kár. A Germanwings esetén nem sikerült disszociálni a „felelőst” és a brandet.

1. táblázat

A válságreakciók szakaszolása a különböző válságmodellekben (Saját táblázat)

<p>AZ SCCT VÁLSÁGKEZELÉSI FOLYAMAT HÁRMAS FELOSZTÁSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Válság előtt: jelek detektálása, preventív lépések, felkészülés. – Válság: kiváltó esemény felismerése és megfelelő válasz kialakítása. – Válság után: a „normál” ügymenetet érintő tevékenységek, mint az utánkövetés, részvétel vizsgálatokban és a tanulási folyamat. 	<p>Az egyik legelterjedtebb modell. (Coombs 2007)</p>
<p>A VÁLSÁG MENEDZSELÉSÉNEK HÁRMAS FELOSZTÁSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Krízis menedzsment az inkubációs időszakban. – Operatív krízis miután egy kiváltó esemény bekövetkezett és megjelennek az első információk. – Krízis-legitimáció: az a kommunikatív válasz, amit a szervezet produkál. <p>A három fázist visszacsatolás kapcsolja össze: a kommunikáció során kapott válaszból tanul a szervezet a következő kiváltó eseményig.</p>	<p>A válságmenedzsmenti folyamat modellje (Smith 1990), amely már nem csak a válságfolyamatot veszi alapul.</p>
<p>A VÁLSÁG KIALAKULÁSÁNAK NÉGYES FELOSZTÁSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Figyelmeztető jelek: ahogy betegségnél, a <i>prodromális</i> tünetek utalhatnak a közelgő krízisre. – Akut fázis, amikor a krízis jelentkezik. – Krónikus vagy lábadozó időszak, amikor a válság időről időre ismét figyelmet igényel. – Feloldási időszak, amely során a szervezeti folyamatok visszatérnek a normális kerékvágásba. 	<p>Az egyik korai modell (Fink 1986), amelynek fő szempontja a válság fejlődése alapján vizsgálni az irányítási problémákat</p>
<p>PROAKTÍV SZIMMETRIKUS VÁLSÁGKEZELÉS NÉGYES FELOSZTÁSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Környezetfelmérés korai jelek vizsgálata és az ügyek fejlődésének befolyásolása. – Megelőzés-tervezés válságok kialakulását csökkentő menedzsment-döntések és kockázatfelmérés. – Krízis- és válságmenedzsment milyen terv alapján milyen team hogyan készíti elő a szóvivő(k) számára az üzeneteket. – Krízist követő üzenetkezelés az érintett felekkel fenntartott kommunikáció, médiafigyelés. 	<p>Tematizálás- és menedzsmentközpontú González–Herrero–Pratt modell (1996): a retorikai dimenzió támogatja a proaktivitást.</p>
<p>A VÁLSÁGKEZELÉS MINT KATASZTRÓFA- KEZELÉS ÖTÖS FELOSZTÁSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Jelfelismerés: figyelmeztető jelek azonosítása és megelőző lépések. – Mintavétel és megelőzés: a kockázati tényezők aktív kutatása és minimalizálása. – Kárkezelés: a válság megjelenik és a lépések célja a terjedés korlátozása. – Felépülés: a cél a megszokott ügymenethez visszatérés. – Tanulás: a válságkezelés folyamata alapján a tanulságok leszűrése. 	<p>A kríziskezelés Mitroff modellje (1994) összekapcsolja a katasztrófa-kezelés lépéseit egy explicit tanulási fázissal.</p>

Mi a válság?

A klasszikus meghatározás szerint a krízist olyan váratlan, negatív, elsöprő erejű eseménynek vagy eseménysornak tekinthetjük, amely töréspontként jelentkezik a szervezet életében: megszakítja a normál üzemszerű működés folyamatait, magas fokú bizonytalanságot szül, negatív következményeket vetít előre vagy egyenesen fenyegetést jelent a szervezet reputációját, elsődleges céljait, sőt akár létezését illetően. (Coombs 2010a: 18)

A normál gyakorlattól eltérő működés maga után vonja, hogy a szervezetnek egy speciális, az ilyen helyzetek kezelésére alkalmas működésmódra kell áttérnie: új, csak ilyenkor életre kelő szerepek jelennek meg a szervezetben, ideiglenesen átalakul a szervezeti hierarchia, sajátos folyamatoknak és ehhez illő kommunikációs csatornáknak kell létrejönnie. Az egész szervezet működését átfogó változások következtében a kifelé irányuló normál kommunikációs gyakorlatot is, legalább részben, fel kell függeszteni, és a krízis kezelését célzót működést kell előtérbe állítani. A továbbiakban ennek a külső kommunikációnak, az ún. krízisválasznak a sajátosságaira koncentrálnunk. (Coombs 2010a: 28–29)

A krízisválaszhoz szükséges kommunikációs feladatok értelemszerűen a krízis sajátosságaiból fakadnak. A kríziskommunikáció döntően kényszerpályán mozog: míg a normál üzemszerű működés során (természetesen a kommunikációs terep, szituáció, társadalmi környezet adta lehetőségeket és korlátokat figyelembe véve) a kommunikáció lehet aktív, sőt proaktív, addig a krízishelyzetben lényegileg csak reaktív lehet. A kommunikációs célokat nem kitalálni és meghatározni kell, azok ugyanis a fenti meghatározásból következően adottak: a szervezet reputációját, elsődleges céljait, létezését fenyegető negatív következmények kommunikációs elhárítását kell szem előtt tartani.¹⁰ A negatív aspektusból meghatározva: minden olyan kommunikációs viselkedés, amely nem elhárítja vagy csökkenti a fenyegetettséget, nem jó kríziskommunikáció.

A krízis meghatározó eleme az objektíve előálló fenyegetettség. A fenyegetettség azonban a normál működéstől eltérő viselkedéseket katalizálhat. Fenyegetettség hatására ugyanis az egyének, a csoportok és a szervezetek is a normál működéstől eltérő, többnyire rosszabb információfeldolgozási mechanizmusokat kezdenek működtetni. Eszerint még a normál gyakorlatban jól működő szervezet is ki van téve annak a veszélynek, hogy az objektíve fennálló fenyegetettséget egyáltalán nem vagy nem megfelelő módon – súlya, jelentősége, hatóköre szerint – érzékeli és értékeli. Szervezeti szintről tekintve tehát három szinten is torzulhatnak azok az információ feldolgozási mechanizmusok, amelyek az adekvát helyzetértékeléshez kellenek. Sérülhetnek a helyzetértékelésben és az ehhez szükséges információk továbbításában döntő szerepet játszó:

- ◆ egyéni információ-feldolgozási mechanizmusok;
- ◆ a szervezeti folyamatok egyes pontjain szerepet kapó csoportok feldolgozási mechanizmusai. Ilyen csoportok lehetnek a normál szervezeti működésben egyébként is működtetett csoportok, például egy reguláris meeting, de lehetnek a krízis által életre hívott *ad hoc* döntési csoportok, például egy krízis megbeszélés;
- ◆ és végül az intézményes működés önálló elemeit jelentő egységek feldolgozási mechanizmusai.

Mindebből következik, hogy krízishelyzetben a fenyegetettség szubjektív, szervezeti nézőpontból történő megítélése korántsem egyszerű. A fenyegetettség ahhoz a paradox helyzethez vezethet, hogy miközben már jelen van és kifejti hatását, aközben gátolja az érintett

¹⁰ Természetesen az egyéb, a rendkívüli helyzetet előidéző vagy fenntartó események megszüntetésére irányuló, nem kommunikációs tevékenységek végzése mellett, például az élelmiszer szennyezettségének megszüntetése, az iszapömlés megállítása, az utakon rekedtek mentése stb.

szervezetet, hogy teljes terjedelmében szembe tudjon nézni a fenyegetettség tényével. Szélsőséges esetben a szervezet esetleg teljes mértékben tagadja, hogy fenyegetettségnek lenne kitéve.¹¹ Mindez közelebb visz ahhoz, hogy megértsük a krízis olyan meghatározásaira vonatkozó igényt, amely egyrészt az észlelési problémát helyezi előtérbe, másrészt kivonja a szervezet perspektíváját a definícióból. E felfogás szerint a krízis „alapvetően perceptuális”, következésképpen a szervezet teljesítményét befolyásoló tulajdonsága mellett az válik fontossá, az érdekgazdák hogyan észlelik az eseményt: „Ha az érdekgazdák szerint krízis van, akkor a szervezet számára is krízis van”. (Heath 2010: 6)

Fontos vonatkozásban hasonló dologra irányítják a figyelmet a magyar szakirodalomban meghonosodott primer és szekunder valóság, valamint a kettő között kifeszülő kritikus zóna fogalmai. A dichotómia eredeti megfogalmazásában a primer valóság a tényleges, objektív helyzet, amihez képest a közvélemény képe a helyzetről a szekunder valóság, és a kettő között feszül ki a kritikus zóna. (Barlai–Kóvágó 1996: 25–26)

Ez a meghatározás persze nem a szervezet perceptuális és értékelési elfogultságát deklarálja, hanem a nyilvánosságét, a kríziskommunikáció számára a feladatot a kritikus zóna csökkentésében jelöli meg. Mivel azonban a primer valóság a meghatározás szerint adott és rögzített, ezért a kritikus zóna csökkentése értelemszerűen a szekunder valóság „közelítését” feltételezi. Akár a fenyegetettség hatására létrejövő szervezeti perceptuális és értékelési nehézségek felől közelítünk, akár a nyilvánosság perceptuális és értékelési elfogultságát tételezzük fel, a hatékony kríziskommunikációnak így is, úgy is az érdekgazdák, a krízisnyilvánosság helyzetértékelésére kell fókuszálnia, abból kell kiindulnia, mint ahogy sikerét is a krízisnyilvánosságban elért hatások alapján lehet mérni, értékelni.

A tematikus szám tanulmányai

A különszámban megjelenő munkák elsősorban a PR- és kommunikáció-kutatás felől dolgoznak fel esettanulmányokat, felismerve azt a folyamatot, amely az üzemeltetés szervezeti algoritmusai felől egyre inkább a kommunikációs stratégiák irányába tereli a kutatást és a felkészítést. Az elmúlt évtizedekben szintén jelentősen átalakuló argumentáció-elméletek ma már a produktum helyett tipikusan folyamat-elemzés alapúak, így jól adaptálhatók a zárt rendszerekből dinamikus komplex tervezési algoritmusokká fejlődő kríziskommunikáció problémáira. Az érvelési sémák és a meggyőzés-technikai fogások kutatása ezekben az években kapcsolódik össze a döntési heurisztikákat aktiváló és befolyásoló tényezők kutatásával, a kommunikációelmélet modelljei pedig normatívan is vizsgálhatóvá teszik a kríziskommunikációban részt vevő ágensek (intézmények, cégek, államok) lépéseit.

Az informális logikai érveléssémák használatát **Illés Zsófia** három különböző válsághelyzet során tett nyilatkozaton keresztül mutatja be, kitérve arra, hogy milyen szerepet játszanak a válságkommunikációban, illetve milyen hatással lehetnek az adott üzenetek befogadóra. A külföldi (kergetmarhakór) és hazai (március 15-i hóhelyzet, vörösiszap-katasztrófa) példák és az analógia, a tekintélyre hivatkozás és a nem tudásra apellálás sémáinak használatával mutat rá az argumentatív szempontok figyelembe vételének jelentőségére: „Hajlamosak lehetünk azt gondolni, hogy a válságkezeléshez sok esetben elegendő a szükséges tények nyilvánosságra hozása – minél meggyőzőbb, alaposan átgondolt formában –, és ebben az esetben nem jut szerep az érvelésnek. Azonban még ezek a helyzetek is könnyen érvelési szituációkba fordulhatnak, ha a befogadói oldalban (a média képviselőiben, az érintettekben vagy a nyilvánosság bármely tagjában) felmerül a „Miért?” kérdés.”

¹¹ Ez teszi érthetővé, hogy a gyakorlati útmutatókat szolgáltató kríziskommunikációs irodalomban miért szerepel az első „Ne tedd!” javaslatok között, hogy a krízist kiváltó jelenséget ne bagatellizáld, ne ignoráld.

A szövivők feladatait és kommunikációját vizsgálja **Szabó Krisztina** tanulmánya, aki az ajkai vörösiszap-katasztrófa kapcsán a heterogén üzenetek problémáit tárja fel. Roman Jacobson kommunikációs modelljét a kármentők és elszenvetők közti információcserére alkalmazva, a befogadási folyamatban kiemelt jelentőségű metanyelvi és a poétikai funkciókat vizsgálja. Ezek a pontos megértést (kódolás-dekódolás) befolyásoló funkciók a megfelelően megválasztott szavakon, kifejezéseken és a keretezési technikákon keresztül befolyásolják a befogadást, és így a kommunikáció-tervezését is a válság során. A válság nem csak a fizikai térben jelentkezik, hanem hatása megmutatkozik abban, ahogy nyelvi terünket is alakítja és megváltoztatja szociális percepcióinkat: „Az egyes nyelvi megnyilatkozások jelentésével a szemantika tudománya foglalkozik, ami a szavak szintjén – többek közt – denotatív (megjelölő) és konnotatív jelentéseket különböztet meg. A denotatív jelentés a jel és a jeltárgy viszonyára vonatkozó azonosító jegyek összessége, vagyis az egyes szavak azon jelentéseit adják meg, melyek elkülönítik őket a valóság többi elemétől. A konnotatív jelentés a denotatív jelentéssel párhuzamosan élő tipikus jegyek és járulékos jellemzők együttese, melyek árnyalják, további (implicit) jelentésrétegekkel ruházzák fel az adott szót. [...] Egy példával illusztrálva: 2010. október 4. előtt a vörösiszap pusztán az alumíniumgyártás melléktermékét jelentette (denotáció), azóta azonban e szóhoz automatikusan konnotatív jelentéseket, asszociációkat társítunk, pl. méreg, katasztrófa, Kolontár, MAL stb.”

Grünzeisz Kata tanulmánya a vörösiszap-katasztrófa első napjának történéseit mutatja be az online médiában megjelent cikkekre és a hatóságok, valamint az érintett cég közleményeire koncentrálva. Az esettanulmány a vörösiszap-katasztrófa korábbi elemzéseire képest számos új részletet világít meg. A triviálisabb, ám fontos és dokumentált eredmények közé számít, hogy a krízist kiváltó vállalatnak az alapvető válságkommunikációs tájékoztatási normákat (*Légy gyors, légy határozott és légy nyitott!*) sem sikerült maradéktalanul teljesíteni, illetve, hogy ellentmondásos és kétértelmű kommunikációja hozzájárult a vállalat reputációjának sérüléséhez. A fentebb ismertetett retorikai modellek fényében azonban jelentős új belátás, hogy a szervezet krízisre adott tagadó válaszstratégiája azért nem bizonyulhatott megfelelő válaszstratégiának, mert azzal a csillapító stratégiával kombinálták, amellyel az SCCT modellje alapján egyáltalán nem javasolt ötvözni. Ehelyett a vállalatnak az SCCT szerinti újjáépítő válaszstratégiát lett volna érdemes követnie, esetleg a csillapító válaszstratégiával kombinálva. További fontos eredménye a vizsgálatnak, hogy a kormányzati, katasztrófavédelmi szervek, valamint az MTI ebben a modern információs társadalomban is központi szerepet tud játszani a tájékoztatást illetően, és ezzel a válságot meghatározó kezdeti percepció meghatározását illetően is. A „média felé közvetített információk rendszeressége és minősége eldöntheti egy-egy helyzet nyilvánosságban való megítélését”, ezért hiába igyekeznek majd a szervek a későbbiekben szervezett szakmai rendezvényeken és konferenciákon reparálni a szervezet hírnevét, „annak már jóval kisebb hatása lesz a társadalom véleményformálói számára”.

A kríziskommunikáció egyik központi problémája a fenyegetettség minél korábbi észlelése, mivel ez növeli a kommunikációs mozgásteret és a válaszreakciók hatékonyságát. Többek között ebből a szempontból is tanulságos jelenségre mutat rá **Neuman Péter** tanulmánya: hogyan vezetnek egy megnyert bírósági per kommunikációs következményei átfogó jogi, üzleti, kommunikációs kudarchalmazhoz? A tanulmány segít megérteni, hogy a potenciális krízishelyzetet nem csak negatív módon, az elsődleges fenyegetettség felől érdemes megközelíteni és definiálni, hanem a pozitív irányból is: a túlnyerés, a túl sima vagy elsöprő erejű győzelmek mind-mind krízist rejtenek magukban. Az eset ugyanakkor jó példája annak a fentebb tárgyalt észlelési problémának is, amely a válság érintettjeit rendszerint veszélyezteti. A vizsgált helyzet sajátossága, hogy a válság azonosításának, így kezelésének elmaradása egyrészt „a bíróságon aratott győzelem következtében kialakult és az *éleslátást akadályozó eufóriának* [Kiemelés Tanács–Zemplén] köszönhető”. Másrészt, a fenyegetett vállalat strukturális sajátosságai, a vállalati kultúra zártsága, „a vállalati érdekek hierarchiá-

jának zavarossága, egyfajta „két vállalat az egyben” felépítés eredményezi a kritikus helyzet kialakulását”, amely azután harmadik összetevőként megágyaz „az ellenérdekelt fél – a vesztes alperes – számára kedvező, az ő nézőpontjából szinte hibátlan média framinghez”.

Negatív előjellel ugyan, ám szintén a framing eszközének alkalmazását mutatja be **Pintér Dániel Gergő** munkája: hogyan *nem szabad* keretezni egy kritikus helyzetben. Az eset több szempontból is tanulságos: a vizsgálatokban sokkal többször jut szerephez a pozitív hatású, sikeres meggyőzési célt realizáló framing bemutatása, mint a sikertelené. A bemutatott eset, a maga kontrasztos módján, éppen azt segít megérteni, hogy az átkeretezés mennyire nem triviális, és mennyire nem biztosítja automatikusan a kezdeményezés átvételét, a kommunikációs terep uralmának visszaszerzését. A Gyermekrák Alapítvány rosszul kivitelezett sajtótájékoztatójának tanulságai éppen ezért segítenek a hatékony és sikeres keretezés részleteinek jobb megértésében. A fenyegetett szervezet képviselőjének „olyan közös értelmezési keretre lett volna szüksége, amely minden érintettet bevon ugyan, de képes kezelni az eltérő célcsoportokra szegmentált üzeneteket, szétválasztani az [egyres] vádkategóriákat, és kialakítani a megértést segítő körülményeket”. Ehelyett a ténylegesen választott frame olyan narratívát alkalmazott, amely a személyt érintő támadásokat egy kategória-rendszerben kezelte a szervezet megítélésével és a szervezet gazdálkodása körül felmerült kérdésekkel, ami a válság mélyülésének szempontjából kumulatív hatással járt. „A két vád típus összemossa 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.” További megkülönböztető jegye e tanulmánynak, hogy nem csupán egy sikertelen kríziskommunikációt mutat be, hanem egy rosszul tervezett fajtát. Előbbire van bőségesen példa a szakirodalomban, ám ezek rendszerint a naiv, önkéntelen, csípőből tüzelő kommunikátorok reakciói, és mint ilyenek nem a tudatos, tervezett, de rosszul tervezett és ezért sikertelen kommunikáció példái.

Bóhm Kornél írása azt tárgyalja, hogy a diskurzusban eltérő érdekekkel rendelkező szereplők milyen eszközöket használnak a nyilvánosan folytatott kommunikációban azért, hogy már a szóhasználatban is előfeszítsék, a bírálók szemében ki legyen a pozitív, illetve a negatív szereplő. A jól eltalált és a másik félre sikeresen ráerőltetett megnevezés-használat pusztán az általa keltett asszociációk segítségével képes befolyásolni a vita kimenetelét”. Ugyanis a „politikai kommunikációban, csakúgy a vállalati kríziskommunikációban egyaránt kulcsfontosságú tényező, hogy melyik fél szóhasználatát, fogalomkészletét fogadják el, használják a vitatkozó felek”. Az átfogóan szómágiának nevezett eljárás a speciális gyakorlati tudással rendelkező kommunikációs szakértők módszere, amellyel az egyes ügyek szóhasználatának megválasztását, megváltoztatását, ezáltal az egyes ügyek beállítását, asszociációs körének befolyásolását irányítják. Az eljárás számos példája mellett három konkrét módszert is megismerhetünk: hogyan kell üresen, tartalmi tagadás nélkül elutasítani (non-denial denial) vagy valódi megbánás nélkül bocsánatot kérni (non-apology apology), illetve hogyan kell jó hírek alá temetni a rossz híreket.

A tematikus szám tanulmányai tehát néhány gyakorlati és a legfőbb elméleti szempontok mentén járják körül a válságkommunikáció interdiszciplináris és dinamikusan fejlődő területét, kiemelt hangsúlyt fektetve a tudatos externális stratégiaalkotás és a finomhangolt krízismenedzsment fontosságára. Az egyes cikkekben tárgyalt témakörök más-más megközelítéssel ugyan, de jól érzékeltetik, hogy a potenciális krízis-szituációkat nemcsak védekezésként, a brandet érintő negatív hatások mérsékléseként célszerű felfogni, de lehetőségként is: a sikeres válságkommunikáció ugyanis javíthat a célcsoport informáltságán, biztosíthatja az intézmény szakszerű működését és hosszútávon fejlesztheti nyilvános megjelenését. Ehhez azonban felkészülni, tervezni, kezdeményezni és végül pedig irányítani kell; reményeink szerint ehhez ad segítséget olvasóinknak ez a különszám.

Irodalom

- An, S.-K.– Cheng, I.-H. (2010) Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking Research Trends Over Thirty Years. In: Coombs, W.T.–Holladay, S. J. (2012szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley-Blackwell. 65–89.
- Barlai Róbert–Kövágó György (1996) *Válság-(katasztrófa)kommunikáció. Tanulmányok és szemelvények*. Budapest, Petit Real Könyvkiadó.
- Benoit, W. L. (1997) Hugh Grant's image restoration discourse: An actor apologizes. *Communication Quarterly*, 2007/45: 251–267.
- Carney, A.–Jordan, A. (1993) Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal*, 1993/49(8): 34–35.
- Coombs, W. T. (2010a) Parameters for Crisis Communication. In: Coombs, W. T. – Holladay, S. J. (2012szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley-Blackwell. 17–53.
- Coombs, W. T. (2007) *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (Second Edition). Los Angeles, Sage.
- Coombs, W. T. (2010b) Crisis Communication and Its Allied Fields. In: Coombs, W.T.–Holladay, S. J. (2012szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley-Blackwell. 17–53.
- Coombs, W. T.–Holladay, S. J. (2004) Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In D. P. Millar–R. L. Heath (2004szerk.) *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates. 95–115.
- Dionisopolous, G. N.–Vibbert, S. L. (1988) CBS vs. Mobil Oil: Charges of creative bookkeeping. In: H. R. Ryan (1988szerk.) *Oratorical encounters: Selected studies and sources of 20th century political accusation and apologies*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Fearn-Banks, K. (2011) *Crisis Communications: A case Book Approach*. (Fourth Edition) New York/London, Taylor&Francis Group/Routledge. 214–252.
- Fink, S. (1986) *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, AMACOM.
- Frandsen, F.–Johansen, W. (2010) Crisis Communication, Complexity, and the Cartoon Affair: A Case Study. In: Coombs, W.T.–Holladay, S. J. (2012szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley-Blackwell. 425–448.
- Gregory, J.–Miller, S. (1998) *Science in public: communication, culture, and credibility*. New York: Plenum.
- Heath, R. L. (2010) Introduction. Crisis Communication: Defining the Beast and Demarginalizing Key Publics. In: Coombs, W.T.–Holladay, S. J. (2012szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley-Blackwell. 1–13.
- Howell, G.–Miller, R. (2006) Spinning out the asbestos agenda: How big business uses public relations in Australia. *Public Relations Review*, 2006/32(3): 261–266.
- Kamhawi, R.– Weaver, D. (2003). Mass communication research trends from 1980 to 1999. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 2003/80(1): 7–27.
- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 1994/36(2): 101–113.

- Olaniran, B.–Williams, D. E. (2008) Applying anticipatory and relational perspectives to the Nigerian delta region oil crisis. *Public Relations Review*, 2008/34: 57–59.
- Perelman, C.–Olbrechts-Tyteca, L. (1969) *The New Rhetoric: A Treatise on Argumentation*. Notre Dame: UND.
- Smith, D. (1990) Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 1990/4: 263–275.
- Ulmer, R. R.–Sellnow, T. L. (2002) Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, 2002/28(4): 361–365.
- Ulmer, R. R.–Sellnow, T. L.–Seeger, M. W. (2010) Considering the Future of Crisis Communication Research: Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal. In: Coombs, W.T.–Holladay, S. J. (2012szerk.) *The Handbook of Crisis Communication*. Oxford, Wiley-Blackwell. 691–698.
- Ulmer, R. R.–Sellnow, T. L.–Seeger, M. W. (2011) *Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity* (Second Edition). London, Sage Publications.
- Ware, B. L.– Linkugel, W. A. (1973) They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 1973/59: 273–283.
- Weiner, B. (1986) *An attributional theory of motivation and emotion*. New York, Springer.
- Wise, K. (2004) Attribution versus compassion: The city of Chicago's response to the E2 crisis. *Public Relations Review*, 2004/30(3): 347–356.
- Zemplén Gábor Á. (2006) Érvélelmélet mint filozófia? *Magyar Filozófiai Szemle*, 2006/50 (3–4): 325–347.