

KRÍZISKOMMUNIKÁCIÓ ÉS A VEZETŐ: A VÁLSÁGKEZELÉS KULCSTÉNYEZŐI

Csák Krisztián – Juhász Csilla

Abstract: A tanulmány célja a vezetői kríziskommunikáció szerepének és hatásainak vizsgálata a szervezeti válságkezelésben. A modern üzleti és társadalmi környezetben a krízishelyzetek kezelésére irányuló hatékony vezetői stratégiák kulcsfontosságúak a szervezetek hosszú távú sikeressége és stabilitása szempontjából. A tanulmány elméleti összefoglalóként vizsgálja a transzparens és hiteles tájékoztatás, valamint a közösségi média szerepét a válságkommunikációban, amelyek az azonnali információáramlás lehetőségével új kihívásokat is teremtenek, mint például az álhírek terjedése. A kutatás hozzájárul a vezetői énmárka és kríziskommunikáció közötti kapcsolat mélyebb megértéséhez, valamint az érintettek bizalmának és hírnevének megőrzéséhez válsághelyzetekben.

Abstract: The aim of the study is to examine the role and impact of leadership crisis communication in organizational crisis management. In the modern business and social environment, effective leadership strategies for managing crisis situations are crucial for the long-term success and stability of organizations. This study, as a theoretical overview, explores the role of transparent and credible communication, as well as social media, in crisis communication, which, with the possibility of real-time information flow, also creates new challenges, such as the spread of fake news. The research contributes to a deeper understanding of the relationship between leadership branding and crisis communication, as well as the preservation of trust and reputation among stakeholders in crisis situations.

Kulcsszavak: vezetői énmárka, krízis, kríziskommunikáció, szervezeti válságkezelés, közösségi média

Keywords: CEO brand, crisis, crisis communication, organizational crisis management, social media

1. Bevezetés

A modern üzleti és társadalmi környezet egyre összetettebb kihívásokat tartogat a szervezetek és a vezetők számára. A globalizáció, a digitális technológiák térnyerése, valamint a folyamatosan változó gazdasági és politikai környezet egyre gyakoribbá és komplexebbé teszi a válsághelyzeteket. A szervezetek számára a krízishelyzetek nem csupán rövid távú kihívásokat jelentenek, hanem hosszú távú stratégiai kérdésekké is válnak, amelyek hatással vannak a vállalati hírnévre, a piaci pozícióra és az érintettek bizalmára.

A válságkezelés és a kríziskommunikáció kiemelt jelentőségű területek, amelyek meghatározzák egy szervezet válságállóságát és a krízishelyzetből való kilábalás sikerességét. Coombs (2015) szerint a kríziskommunikáció célja nem csupán a válság közvetlen hatásainak csökkentése, hanem a szervezet hitelességének és reputációjának megőrzése is. A vezetők szerepe ebben a folyamatban meghatározó, hiszen döntéseik, kommunikációs stratégiáik és személyes énmárkájuk kulcsfontosságú tényezőként jelennek meg a válsághelyzetek kezelésében.

A vezetői kríziskommunikáció egyik alapvető eleme a transzparens és hiteles tájékoztatás, amely a szervezet érintettjeivel – alkalmazottakkal, ügyfelekkel, befektetőkkel és a nyilvánossággal – folytatott folyamatos és nyílt kommunikáción

alapul. A közösségi média térnyerése jelentős változást hozott ezen a területen, hiszen lehetőséget biztosít az azonnali információáramlásra és a közvetlen visszacsatolásra. Ugyanakkor új kihívásokat is teremt, hiszen az álhírek és félrevezető információk gyors terjedése befolyásolhatja a válságkommunikáció hatékonyságát és a szervezet megítélését.

Jelen tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a vezetői kríziskommunikáció szerepéről és annak hatásairól a szervezeti válságkezelésben. A kutatás középpontjában az áll, hogy milyen vezetői stratégiák és kommunikációs eszközök alkalmazhatók a válságok hatékony kezelésére, valamint hogyan befolyásolja a vezető személyes énmárkája a szervezet kríziskommunikációs sikerességét. A tanulmány vizsgálja a vezetői döntéshozatal és érzelmi intelligencia összefüggéseit a kríziskezelési folyamatokban.

A kutatás hozzájárul a vezetői kríziskommunikáció és énmárkaépítés közötti kapcsolat mélyebb megértéséhez, valamint gyakorlati ajánlásokat fogalmaz meg a szervezetek és vezetők számára a hatékony válságkezelési stratégiák kialakításához.

2. Krízis és kríziskezelés

A krízis vagy válság olyan helyzetként írható le, amely veszélyezteti az érintettek elvárásait és potenciálisan súlyos negatív hatást gyakorolhat egy szervezet teljesítményére (Coombs, 2015). A szervezeti krízis váratlan esemény, amely jelentős hatással van a szervezet működésére, és akár annak teljes összeomlásához is vezethet (King, 2002). A krízis hatása nemcsak a szervezet belső működésére, hanem külső érintettekre is kihat, és iparágtól függetlenül bárhol előfordulhat.

A válságkezelés, más néven krízismenedzsment célja e kihívások hatékony leküzdése és a válsághelyzetből fakadó káros következmények minimalizálása, hogy a szervezet hosszú távon fenntarthassa hírnevét és működésének stabilitását (Coombs, 2015; Benoit, 1997; Coombs, 2010).

A válságkommunikáció, mint a krízismenedzsment kulcsfontosságú eleme, segít a szervezeteknek abban, hogy megfelelő módon válaszoljanak a válságok során felmerülő kérdésekre. A válságfelelősség azt mutatja meg, hogy a szervezetet mennyire tartják felelősnek a válság kialakulásáért. (Coombs, 2007). Az egyik legmeghatározóbb válságkommunikációs elmélet a Coombs (2010) által kidolgozott Situational Crisis Communication Theory (SCCT), amely iránymutatást ad arra vonatkozóan, hogyan válaszoljanak a szervezetek különböző krízisszituációkban. Ez három fő válságtípust különböztet meg: az áldozati válságokat, a véletlenszerű válságokat és a megelőzhető válságokat. Mindegyik típus eltérő mértékű felelősséget ró a szervezetre. Az áldozati válságok esetében a szervezetet alig vagy egyáltalán nem hibáztatják, amelyről például a természeti katasztrófák esetében beszélhetünk. A véletlenszerű válságoknál mérsékelt a felelősség, amely például az eseti meghibásodások miatt kialakuló problémákat jelentheti, míg a megelőzhető válságoknál egyértelműen a szervezet mulasztásai vagy helytelen döntései vezetnek a krízishez, mint például gondatlanság. Minél nagyobb a szervezet felelőssége egy válságban, annál súlyosabb károkat szenvedhet el a hírneve (Coombs–Holladay, 2010). A krízishelyzetekben kiemelt szerepet kap a szervezet hivatalos szóvivője,

aki felelős a válaszstratégia ismertetéséért és a közvélemény tájékoztatásáért (Tkalac Verčič et al., 2019).

A vezetői funkciók között is megtalálható a szóvivői szerep, amit gyakran a szervezet vezetője, vagy egy erre kijelölt szakember lát el. Súlyos válsághelyzetekben a vezetők közvetlenül is részt vesznek a kommunikációban, hiszen a nyilvánosság és az érintettek elvárásai szerint ez közvetlen hatással lehet a szervezet hírnevére és integritására (Denner et al., 2019; Lucero et al., 2009; Schoofs–Claeys, 2021). A vezetői kommunikáció nemcsak a külső megítélésben játszik kulcsszerepet, hanem a szervezet belső érintettjeinek, például az alkalmazottak bizalmát is formálhatja.

A vezető személyes hírneve szoros kapcsolatban áll a szervezet reputációjával, így a vezetői személyiség, kommunikációs stílus és döntéshozatal közvetlenül befolyásolja a szervezet megítélését. Ha a vezetőt hitelesnek, kompetensnek és felelősségteljesnek tekintik, az pozitívan befolyásolhatja a szervezet reputációját. Ezzel szemben, ha a vezetőt inkompetensnek, felelőtlennek vagy etikátlannak látják, az negatív hatással lehet a vállalat hitelességére és piaci pozíciójára is (Pollach–Kerbler, 2011; Schoofs–Claeys, 2021; Alsop, 2004; Gaines-Ross, 2000). A vezető személyes hírneve tehát nemcsak egyéni megítélés kérdése, hanem alapvetően meghatározza a vállalat imázsát és hitelességét is.

3. A közösségi média szerepe

A közösségi média válságkommunikációban betöltött szerepe alapjaiban változtatta meg az információk terjesztésének és észlelésének mechanizmusait, jelentős hatást gyakorolva a kríziskommunikáció stratégiáira. A különböző platformok – mint például az X (korábban Twitter), Facebook, TikTok és Instagram – globalizációja átalakította a kommunikáció hagyományos paradigmáit, lehetőséget teremtve arra, hogy kormányzatok, szervezetek és közösségek közvetlen módon lépjenek kapcsolatba a nyilvánossággal. Koli (2024) kutatása hangsúlyozza, hogy a közösségi média platformok egyre növekvő jelenléte hozzájárul a globális összekapcsoltság erősödéséhez, amely a válságkommunikáció területén is kulcsszerepet tölt be. A közösségi média felületein zajló aktivitás és a nyilvánosság bizalma között szoros összefüggés figyelhető meg.

Azonban a közösségi média alkalmazása nem csupán előnyökkel jár, hanem számos jelentős kihívást is felvet. Az álhírek és a félrevezető információk gyors terjedése komoly problémát jelenthet a válságkommunikáció szempontjából, mivel ezek torzíthatják a valós helyzet megítélését és félrevezethetik az érintetteket (Vosoughi et al., 2018). Ennek következtében a szervezetek számára nem csupán az információk pontos és hiteles továbbítása válik kulcsfontosságúvá, hanem a dezinformáció felismerése és hatékony kezelése is.

A közösségi média egyik legnagyobb előnye, hogy lehetőséget biztosít arra, hogy az érintettek ne csupán passzív befogadói legyenek az információknak, hanem aktív szereplőként vegyenek részt a válságkezelési folyamatokban. Az egyéni tapasztalatok megosztása és a közösségi támogatás hozzájárulhat az alulról

szerveződő, kollektív válaszok kialakításához, amely erősítheti a krízishelyzetekre adott reakciók hatékonyságát (Koli, 2024).

Mindezek fényében a vezetők és szervezetek számára elengedhetetlen, hogy olyan bevált gyakorlatokat alkalmazzanak, amelyek maximalizálják a közösségi média nyújtotta lehetőségeket, miközben minimalizálják az ezzel járó kockázatokat. A hatékony válságkommunikáció érdekében a digitális platformok proaktív és stratégiai használata szükséges, különös figyelmet fordítva az információk megbízhatóságára, az interaktivitás előmozdítására és a közösségi részvétel ösztönzésére.

4. Anyag és módszer

A tanulmány elméleti összefoglalóként a szakirodalom szintetizálására épül, amelynek célja a vezetői énmárkaépítés és a kríziskommunikáció kapcsolatának feltárása. Az elemzéshez releváns tudományos forrásokat kulcsszavas keresési módszerrel válogattunk ki, a következő kifejezések mentén: „leadership crisis communication”, „CEO crisis communication”, „crisis communication social media”.

Az anyagok középpontjában a vezetői énmárkaépítés és a kríziskommunikáció kapcsolatának vizsgálata áll. A kutatás során számos tudományos cikket és szakirodalmat dolgoztunk fel, amelyek a válságkommunikáció és a vezetői énmárka különböző aspektusait tárgyalják. A fő fókusz azokra a publikációkra irányult, amelyek az érzelmi intelligencia, a vezetői döntéshozatal, valamint a válságkezelési stratégiák hatékonyságát vizsgálják.

A kutatáshoz a másodlagos adatforrások, azaz a különböző tudományos publikációk és esettanulmányok szolgáltatták az alapot. A szakirodalom átvizsgálása révén összegyűjtöttük azokat a kulcsfontosságú tényezőket, amelyek meghatározóak lehetnek a vezetői énmárka és a válságkezelés kapcsolatában.

A kutatás kiterjedt a vezetői énmárka szerepére a válságkezelési stratégiákban, valamint annak hatásaira a szervezeti morálra és a kommunikációs hatékonyságra. Ezen kívül külön figyelmet kaptak azok a közösségi média-esettanulmányok, amelyek a krízishelyzetek kezelésének új kihívásaival foglalkoznak, mint például a dezinformáció terjedésével.

5. Eredmények és értékelésük

A vezetők alapvető feladata, hogy az egyénekre, ezáltal csoportokra befolyást tudjon gyakorolni, annak érdekében, hogy azokat egy kitűzött cél elérése irányába mozgassa (Chilufya, 2024). A válságvezetés azokat a vezetői képességeket foglalja magában, amelyeknek köszönhetően képesek ezekben a helyzetekben megfelelő iránymutatást adni a szervezetnek, többek között a gyors döntéshozatal, világos kommunikáció révén, ahol a saját maga és a beosztottak nyugalma is biztosítani tudja. Korábbi években tapasztalhattuk, hogy meg kellett valósítaniuk a különböző egészségügyi és erre vonatkozó biztonsági protokollokat, meg kellett tartaniuk az alkalmazottak elköteleződését, továbbá kezelniük kellett az ellátási lánc lehetséges problémáit. A

pandémia időszakán túl, más gazdasági nehézségek és természeti katasztrófák mellett egyre inkább megjelent a reziliens vezetés iránti igény, amelyek segítik a vállalatok fennmaradását a bizonytalan körülmények között (Akshit, 2024).

A válságok, krízishelyzetek időszakában a vezetők szerepe kiemelkedő, ami magában foglalja ezeknek az előrejelzését, nem kívánt hatásaik kezelését és csökkentését. Ezekben a helyzetekben kiemelten fontosak a jól megalapozott, előre tekintő döntések, ugyanis ezek ebben az időszakban sem szabad, hogy akadályozzák a szervezeti célok elérését és hogy további veszteségek érjék ennek révén a vállalatot. (Rathi et al., 2021). A vezető személyisége kiemelt szereppel bír a szervezeti kultúra és környezet kialakításában a válsághelyzetek kezelése során, ahol előtérbe kerülnek személyes tulajdonságai, mint például a pozitivitása, érzelmi szabályozása, a megfelelő jövőkép felé vezérelt cselekvési irányai. Az utóbbi években a vállalatoknak és vezetőknek számos új kihívással kellett szembenéznie, amelyek új stratégiák kidolgozására és a helyzetekre adott gyors reagálásra kényszerítették őket, miközben ezek a döntések hatással voltak a közvélemény véleményére és irányultságára. A válságkezelési stratégiák kialakítása és módja nagy mértékben függ a vezető személyétől, beleértve személyes kompetenciáit, tapasztalatait és felelősségvállalását (Buhagiar–Anand, 2023). Azok a vezetők, akik nem tudják pontosan felmérni a lehetséges kockázatokat, számos veszélynek tehetik ki a vállalat további fennmaradását (Appelbaum et al., 2012).

A COVID 19 okozta pandémia időszakában kihívást jelentett a megfelelő tájékozottság, ugyanis számos pontatlan információ terjengett a világban. Ebben a periódusban kiemelt figyelmet kaptak a közösségi média platformok és a további technológiák, amelyek kulcsszerepet kaptak az emberek megfelelő tájékoztatásában és a kapcsolatok fenntartásában (The Lancet Infectious Diseases, 2020; World Health Organization, 2020). A vezetők feladata volt, hogy megadják a pontos tájékoztatást és iránymutatást az egészségük, biztonságuk megőrzése érdekében (Liu et al., 2019; Mazey–Richardson, 2020). A krízisek, ennek egy első példjaként a világjárvány, világszerte próbára tették a vállalati és felsőbb döntéshozók kommunikációs képességeit (McGuire et al., 2020). Woodward (2020) szerint a vezetők számára elsőrendű, hogy azonosítsák a kihívást jelentő problémát, empatikusan legyenek jelen és támasszák alá az ennek tükrében meghozott intézkedéseiket. Kommunikációjukat tekintve a nyilvánosságnak tényeken alapuló és hiteles információkat kell alapul venniük és következetes üzeneteket kell közvetíteniük, amelyeknek rövidnek és érthetőnek kell lennie. Pang (2021) tanulmánya Liu et al. (2019) kutatási eredményeire építve több kulcsfontosságú készséget említ, amelyek elengedhetetlenek egy vezető számára a hiteles kríziskezeléshez. Ezek közé tartozik a krízisérzékenység, az alázat, a rugalmasság, a helyzetekben való aktív jelenlét és az együttműködési képesség (lásd: *1. táblázat*).

1. táblázat: Eredményes kríziskezelés elvárt vezetői kompetenciái, Pang (2021) kutatása alapján

Tulajdonság	Leírás
Válság felismerése	A krízishelyzet korai felismerése, előretekintés, előrejelzések figyelembe vétele
Jelenlét	Látható és hallható szerepvállalás
Tényszerű üzenetek	Tiszta, hiteles, tényeken alapuló következetes üzenetek továbbítása
Alázat	Alázatosság, őszinteség
Rugalmasság	Alkalmazkodás a körülményekhez
Együttműködés	Szervezetek közötti együttműködés, közös üzenetek továbbítása

Forrás: Liu et al. (2019), Woodward (2020) alapján a szerzők szerkesztése.

Pang (2021) tanulmányában számos példát említ, amelyek során politikai vezetők megnyilvánulásairól és azok társadalmi hatásairól számol be. Jacinda Andern, Új-Zéland miniszterelnöke következetes és átlátható kommunikációja a lakosság bizalmát erősíthette. Jacinda és Angela Merkel, Németország akkori kancellárja tudományos alapokra épített kommunikációt folytattak, míg példaként Donald Trump, Amerika elnökének kommunikációjára az ellentmondásosság volt jellemző, amelyek további társadalmi feszültséget okoztak. Sacca-Selva (2021) tanulmányában a női politikai vezetők megnyilvánulásait vizsgálta a pandémia időszakában. Sanna Marin, Finnország miniszterelnöke a közösségi médiában elsődlegesen a hiteles tájékoztatásra helyezte a hangsúlyt, megosztva a vírus természetére és a védekezési lehetőségekre vonatkozó megbízható információkat. Egy egyedi példaként említhetjük Erna Solberg, Norvégia volt miniszterelnökének kommunikációs stratégiáját. A gyerekeket is bevonta a védekezésbe, ahol érthetően és gyermekbarát módon hívta fel a figyelmet a személyes higiénia fontosságára, amellyel a családokat is segítette a helyzet kezelésében és a betegség megelőzésében.

5.1. Kríziskezeléshez kapcsolódó vezetői kompetenciák

Az érzelmi intelligencia az egyén saját és mások érzelmeinek megértését és kezelésének képességét jelenti, amely Akshit (2024) szerint elengedhetetlen a hatékony vezetéshez, különösen a válságkezelést tekintve. Ennek a fogalma 1990-es években vált ismertté, amely Daniel Goleman nevéhez köthető. Az érzelmileg intelligensebb vezetők nagyobb bizalmat és támogatóbb légkört tudnak teremteni a mindenkire nehezedő nyomás alatt is. Ez nagy hatással lehet arra, hogy az alkalmazottak hogyan érzékelik és élik meg a vállalat krízishelyzetét. Az empátia kiemelt vezetői attribútum, amely segíthet a beosztottak érzelmi szükségleteire való hatékonyabb reagálásban, ezáltal hozzájárulhat a munkahelyi morál javításához – különösen fokozott stresszhelyzetekben.

Az érzelmi intelligencia egyik legfontosabb eleme az önismeret, így a vezetők is képesek lehetnek jobban kezelni a saját érzelmeiket a magasabb nyomás alatt (lásd: 2. táblázat). Ez az érzelmi szabályozás lehetővé teszi, hogy pozitívan befolyásolják

az alkalmazottaikkal való interakciójukat is. Jellemző, hogy ezekben a helyzetekben a munkavállalók a saját vezetőjükhöz fordulnak útmutatásért vagy megnyugtatólásért, így az érzelmi intelligencia a vezető kommunikációs stílusára gyakorolt hatása is jelentős lehet.

2. táblázat: Az érzelmi intelligencia 5 összetevője

Tulajdonság	Leírás
Önismeret	Az érzelmek és értékek felismerése
Önszabályozás	Érzelmek kontrollálása
Motiváció	Belső hajtóerő
Empátia	Mások érzéseinek megértése
Szociális készségek	Hatékony kommunikáció és kapcsolatok kezelése
Együttműködés	Szervezetek közötti együttműködés, közös üzenetek továbbítása

Forrás: Akshit (2024) tanulmánya alapján a szerzők szerkesztése.

5.2. Eredményes kríziskommunikáció feltételei és gyakorlata

A vezető jelenlétén és szerepvállalásán keresztül jobb szervezeti reziliencia épülhet ki. Ez azt jelenti, hogy lehetőséget adnak a nyílt kommunikációra, megerősítik a közös cél érzését, illetve a mentális egészség megőrzését segítő tevékenységeket biztosíthatnak. Amennyiben ennek köszönhetően a beosztottak biztonságban érezhetik magukat és megoszthatják aggályaikat vagy ötleteiket, az a szervezet agilitását és innovációját is előremozdíthatja. Ez az alkalmazkodóképesség lehetővé teszi, hogy maga a szervezet is proaktívabban reagáljon a kihívásokra, és a jó vezető kihasználja a rendelkezésére álló munkaerő kollektív szakértelmét is. Nem elegendő egy kidolgozott stratégia, hanem ezen tulajdonság jelenléte is szükséges a kihívások megfelelő kezeléséhez, amelynek köszönhetően felkészültebbek lehetnek a jövőbeli válságok kezelésére, reziliensebbé válhatnak (Akshit, 2024).

Akshit (2024) tanulmányában részletesen kifejti, hogy az érzelmi intelligencia mely összetevői hogyan hatnak a vezetők szerepvállalására. Az önismeret szorosan összefügg a döntéshozatallal, ugyanis ezek a vezetők jobban figyelnek érzelmi reakciókra, ami segítheti őket az objektív döntéshozatalban és elkerülhetik, hogy a pánik és a félelem meggondolatlan döntésekhez vezessenek. Az érzelmi kontroll fenntartása elősegíti a konstruktív problémamegoldást, ami jelentősen hat mind az alkalmazottakra, fogyasztókra, illetve partneri kapcsolatokra is. Az érzelmileg intelligens vezetők, erős belső motivációval rendelkeznek. Ennek fenntartása és valódiságának képviselése segíti, hogy hatékonyabban átlendüljenek a kihívásokon. A vezető számára elengedhetetlen, hogy folyamatosan kapcsolatban álljon mind a külső- és a belső környezetével is, így a kríziskezelésben az erős szociális készségek fontos szerepet játszanak a megfelelő információátadás szempontjából.

Chopra és Kanji (2010) is hangsúlyozzák, hogy az emberi intelligencia egy összefonódott, egymással kölcsönhatásban álló képesség halmazból áll, amelyek a

személyes és munkahelyi eredményekre is hatással vannak. Az érzelmi intelligencia segít kezelni az interperszonális és intraperszonális összetettségeket, amelyek különösen válsághelyzetekben jellemzik a szervezeteket. Maulding et al. (2012) a társas intelligencia egy olyan formájaként definiálják, amely magában foglalja a saját és mások érzéseinek figyelemmel kísérését, megkülönböztetését, amely a döntéshozatalt is befolyásolja. Az érzelmi intelligencia tehát nemcsak az érzések és a gondolkodás összekapcsolását, hanem azok felhasználását is magában foglalja a kívánt célok elérésére (Aguilar, 2021).

6. Következtetések

A kutatás eredményei megerősítették, hogy a vezetői kríziskommunikáció központi szerepet játszik a szervezetek válságkezelési folyamataiban. A válságkezelés során a vezető szerepe elengedhetetlen, mivel a vezetők nemcsak a krízis helyzetek kezelésében, hanem azok előrejelzésében és megelőzésében is kulcsszereplők. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a hatékony válságkommunikáció egyik legfontosabb tényezője a vezetői jelenlét, amely befolyásolja a szervezet iránti bizalom fenntartását és annak hitelességét. A válságok során a vezetők kommunikációs stílusa és a helyzethez való alkalmazkodóképessége meghatározza a szervezet külső és belső megítélését. Az átláthatóság, a következetesség és a hitelesség kiemelt szerepet kapnak a kommunikációs stratégiák megtervezésekor, hiszen ezek segítenek csökkenteni a bizonytalanságot és növelni a szervezeti stabilitást.

A válságkezelés egyik alapja a megfelelő kommunikációs stratégia kidolgozása, amely a vezető hitelességén alapul. A vezetői énmárka ebben a helyzetben különösen fontos szerepet kap, mivel a vezető személye, értékrendje és kommunikációs stílusa közvetlenül befolyásolja a válságkezelés kimenetelét. A tanulmány alapján megállíthatjuk, hogy a vezetői reputáció és a szervezeti hírnév szorosan összefonódik. Ha a vezetőt hitelesnek, felkészültnek és empatikusnak látják a nyilvánosság és a szervezet érintettjei – például az alkalmazottak, ügyfelek és partnerek – az pozitívan hathat a szervezet egészére. Ezzel szemben a nem megfelelő kommunikáció, a bizonytalan vagy következetlen vezetői reakciók csökkenthetik a szervezet iránti bizalmat, és hosszú távon károsíthatják annak hírnevét.

Az érzelmi intelligencia jelentőségét több kutatás is alátámasztotta, amely szerint a sikeres kríziskezelő vezetők képesek saját és mások érzelmeinek megértésére és szabályozására, ami elősegíti a hatékony válságkezelést. A közösségi média térnyerése új lehetőségeket teremtett a kríziskommunikáció területén, hiszen az azonnali információáramlás lehetősége felgyorsította a szervezetek reakcióidejét. Ugyanakkor a közösségi média alkalmazása nemcsak előnyökkel jár, hanem komoly kihívásokat is hordoz magában, mivel az álhírek és félrevezető információk gyors terjedése torzíthatja a válsághelyzetek megítélését.

A sikeres válságkezelés kulcsa a gyors döntéshozatal, a kommunikációs csatornák megfelelő megválasztása és a folyamatos visszajelzés. A vezetőknek biztosítani kell, hogy a csapata tisztában legyen a helyzet súlyosságával, de ugyanakkor bízzon a vezető döntéseiben. A vezetők számára kiemelten fontos, hogy

világosan és érthetően adjanak át információkat, és folyamatosan tájékoztassák az érintetteket. A válságkezelés során a vezetőnek nemcsak a külső, hanem a belső kommunikációra is figyelmet kell fordítania, hogy minden érintett fél számára világos legyen a válságkezelés iránya és célja. A válságkezelés során a vezetői énmárka különösen fontos szerepet kap, mivel a vezető személye, értékrendje és kommunikációs stílusa közvetlenül befolyásolják a válságkezelés kimenetelét.

A válsághelyzetek hatékony kezeléséhez a vezetőknek olyan kompetenciákkal kell rendelkezniük, amelyek lehetővé teszik a gyors döntéshozatalt, a stratégiai gondolkodást és a munkatársak támogatását. A tanulmány rámutatott arra, hogy a reziliens vezetői megközelítés, amely a rugalmasságra, az empátiára és az innovatív problémamegoldásra épül, hozzájárulhat hosszú távon a szervezet fenntarthatóságához és stabilitásához. A bizonytalanságokkal teli környezetben a proaktív és előre tekintő vezetői döntések csökkenthetik a válságok negatív hatásait, valamint biztosíthatják, hogy a szervezet működése minél kisebb fennakadással folytatódjon.

A hatékony vezetői kríziskommunikáció nemcsak a válságok kezelésére és enyhítésére szolgál, hanem hosszú távon a szervezeti hírnév építésének és fenntartásának is eszköze. A kutatás alapján a jövőben érdemes további vizsgálatokat végezni annak érdekében, hogy feltárjuk a különböző vezetői stílusok hatékonyságát a krízishelyzetekben, valamint azt, hogy a közösségi média egyre növekvő szerepe hogyan alakítja át a válságkommunikáció gyakorlatait.

Irodalomjegyzék

- Aguilar Yuste, M. (2021): Leadership and Emotional Intelligence during a Crisis. *Revista De Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad*, 16 (2): 47–60. <https://doi.org/10.18359/ries.5619>
- Akshit S. (2024): The role of emotional intelligence in crisis leadership: effects on employee morale and organizational resilience. *International Journal of Advanced Research*, 12 (10): 98–119. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/19626>
- Alsop, R. J. (2004): Corporate reputation: Anything but superficial – The deep but fragile nature of corporate reputation. *Journal of Business Strategy*, 25 (6): 21–29. <https://doi.org/10.1108/02756660410699900>
- Appelbaum, S. H., Keller, S., Alvarez, H., Bédard, C. (2012): Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & company. *International Journal of Commerce and Management*, 22 (4). <https://doi.org/10.1108/10569211211284494>
- Benoit, W. L. (1997): Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Buhagiar, K., Anand, A. (2023): Synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organizational learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 31 (2). <http://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2672>
- Chilufya C. Chiwisa (2024): The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource and Leadership*, 9 (3): 48–65. <http://doi.org/10.47604/jhrl.2844>
- Chopra, P. K., Kanji, G. K. (2010): Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21 (10): 971–1004. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.487704>
- Coombs, W. T. (2007): Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10: 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>

- Coombs, W. T. (2010): Parameters for crisis communication. In: Coombs, W. T., Holladay, S. J. (szerk.): *The handbook of crisis communication*. Wiley-Blackwell. 17–53.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. Chichester, England: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2015): *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Denner, N., Viererbl, B., Koch, T. (2019): A matter for the boss? How personalized communication affects recipients' perceptions of an organization during a crisis. *International Journal of Communication*, 13: 2026–2044.
- Gaines-Ross, L. (2000): CEO reputation: A key factor in shareholder value. *Corporate Reputation Review*, 3 (4): 366–370. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540127>
- King, G. Crisis Management, Team Effectiveness (2002): A Closer Examination. *Journal of Business Ethics*, 41: 235–249. <https://doi.org/10.1023/A:1021200514323>
- Koli, K. (2024): The Role of Social Media in Crisis Communication. *ISAR Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 2 (12): 33–40
- Lucero, M., Tan Teng Kwang, A., Pang, A. (2009): Crisis leadership: When should the CEO step up? *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3): 234–248. <https://doi.org/10.1108/13563280910980032>
- Liu, B. F., Iles, I. A., Herovic, E. (2019): Leadership under Fire: How Governments Manage Crisis Communication. *Communication Studies*, 71 (1): 1–20. <https://doi.org/10.1080/10510974.2019.1683593>
- Maulding, W. S., Peters, G. B., Roberts, J., Leonard, E., & Sparkman, L. (2012). Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators. *Journal of Leadership Studies*, 5 (4): 20–29. <https://doi.org/10.1002/jls.20240>
- Mazey, S., Richardson, J. (2020). Lesson-Drawing from New Zealand and Covid-19: The Need for Anticipatory Policy Making. *The Political Quarterly*, 91 (3): 561–570. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12893>
- McGuire, D., Cunningham, J. E. A., Reynolds, K., Matthews-Smith, G. (2020). Beating the virus: an examination of the crisis communication approach taken by New Zealand Prime Minister Jacinda Ardern during the Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23 (4): 361–379. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779543>
- Pang, L. L. (2021): Leadership and Crisis Communication During Covid-19: The Case of Brunei Darussalam. *Policy & Governance Review*, 5 (2): 97–112. <https://doi.org/10.30589/pgr.v5i2.388>
- Pollach, I., Kerbler, E. (2011): Appearing competent: A study of impression management in U.S. and European CEO profiles. *The Journal of Business Communication*, 48 (4): 355–372. <https://doi.org/10.1177/0021943611414687>
- Rathi, N., Soomro, K. A., Rehman, F. U. (2021): Transformational or transactional: Leadership style preferences during Covid-19 outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3 (2): 451–473. <https://doi.org/10.52633/jemi.v3i2.87>
- Sacca F., Selva D. (2021): Women political leaders in pandemic times: comparing Jacinda Ardern' and Donald Trump's representation of the COVID-19 crisis. *Science. Culture. Society*. 27 (2): 8–21. <https://doi.org/10.19181/nko.2021.27.2.1>
- Schoofs, L., Claeys, A.-S. (2021): Communicating Sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, 130 (June): 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.020>
- The Lancet Infectious Diseases (2020): The COVID-19 infodemic. *The Lancet Infectious Diseases*, 20 (8): 875. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30565-X](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30565-X)
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Coombs, W. T. (2019): Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27 (1): 28–37. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12229>
- Vosoughi, S., Roy, D., Aral, S. (2018): The spread of true and false news online. *Science*, 359 (6380): 1146–1151. <https://doi.org/10.1126/science.aap9559>

- Woodward, I. C. (2020): Jacinda Ardern and Andrew Cuomo Are Crisis Comms Champions. INSEAD. <<https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/jacinda-ardern-and-andrew-cuomo-are-crisis-comms-champions>> (2025.02.10.)
- World Health Organization (2020): Managing the COVID-19 infodemic: Promoting healthy behaviours and mitigating the harm from misinformation and disinformation. WHO weboldala. <<https://www.who.int/news/item/23-09-2020-managing-the-covid-19-infodemic-promoting-healthy-behaviours-and-mitigating-the-harm-from-misinformation-and-disinformation>> (2025.02.10.)