



PÁZMÁNY PÉTER KATOLIKUS EGYETEM
Bölcsészet- és Társadalomtudományi Kar

RADEZKY ANDRÁS

Bevezetés PR-be

egyetemi jegyzet

ISBN 978-963-308-378-9

Budapest, 2019.

Radetzky András

BEVEZETÉS A PR-BE
(egyetemi jegyzet)

2019

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	1
Bevezető	4
I. A szervezeti kommunikáció helye és szerepe	5
I.1. A kommunikáció mint a szervezet alkotórésze	6
I.2. Társas cselekvés és kommunikáció	7
I.3. Vállalati kultúra, bizalom	9
I.4. Formális szervezetek funkcionalista megközelítése	10
II. Az intézményi kommunikáció értelmezése	12
II.1. A kontingenciaelmélet	12
II.2. A szervezet magatartása, viselkedése	14
II.3. A szervezet- és a rendszerelmélet kapcsolódási pontjai	16
II.4. Az intézmények és a nyilvánosság viszonya	18
III. A PR fogalmi tartománya	21
III.1. A PR fejlődéstörténete	21
III.2. Kortárs PR-elméletek	23
III.3. Definíciók, a PR-munka dimenziói	25
IV. A belső PR	28
IV.1. Hogyan hat a belső PR?	28
IV.2. Belső PR vs. HR	29
IV.3. A “company feeling” kialakításának alapelvei	31
IV.4. A motiváció és a hatékonyság összefüggései	33
IV.5. A vállalati kultúra fogalma és jelentősége	36
V. Arculat, image, hírnév összefüggései	39
V.1. Az arculat tartalmi elemei	39
V.2. Az arculat formai elemei	42
V.3. Image (képmás, imázs)	43
V.4. Az image fajtái	45
V.5. Mérési, elemzési technikák	47
V.6. A hírnév fogalma	48
V.7. A reputáció mérésének lehetséges módszerei	50
VI. Marketing-PR	53
VI.1. A marketing fogalma, definíciója	53

VI.2. Marketingkommunikáció	55
VI.3. A reklám mint marketingkommunikációs eszköz	58
VI.4. Marketingkutató, hatásvizsgálatok	60
VI.5. Marketing-PR: két szakma metszéspontja	61
VII. Médiakapcsolatok	64
VII.1. A tömegkommunikáció működési mechanizmusa	64
VII.2. A sajtókapcsolatok szerepe a kommunikáció menedzselésében	67
VII.3. Hírek, hírérték, hírfaktor	68
VII.4. A nem létező “PR-cikk”	71
VII.5. Módszerek és eszközök	73
VII.6. Dióhéjban az újságírókról	76
VIII. Issue management és CSR	78
VIII.1. A modern közügymenedzsment lényege	78
VIII.2. Az issue management funkciója, működése	80
VIII.3. Vállalatok társadalmi felelősségvállalása	81
VIII.4. A CSR megatrendjei	83
IX. Public Affairs és lobbizás	88
IX.1. Mire jó a Public Affairs?	88
IX.2. Kormányzati, közigazgatási és politikai kommunikáció	89
IX.3. A lobbizás: legitím tájékoztatás és befolyásolás	92
IX.4. Így lobbizz szabályosan és hatékonyan!	94
X. Érdekgazdák, célcsoport, tervezés	97
X.1. Az érintetti elmélet	97
X.2. Célcsoportképzés a marketingben és a PR-ben	99
X.3. A kommunikációs tervezés logikai sorrendje	100
X.4. Háttéranalízisek	104
X.5. Tervezési modellek	106
XI. Válságkommunikáció	110
XI.1. Fogalomértelmezések, definíciók	110
XI.2. A válságszituációk jellemzői	113
XI.3. Mik a legfontosabb teendők válságban?	114
XI.4. Crisis Management Team	117
XII. E-PR és új média	118
XII.1. A konvergencia kora	118
XII.2. Egy lehetséges társadalomtudományi megközelítés	120
XII.3. Digitális identitás	122

XII.4. A közösségi média szerepe az online hírnév alakításában	126
XIII. A PR eszközei	129
XIII.1. Eszközrendszer, csoportosítás	129
XIII.2. PR-filmek, multimédiás eszközök	131
XIII.3. Nyomtatott és irodalmi eszközök	132
XIII.4. Rendezvényszervezés, eseményteremtés	133
XIII.5. A PR-tevékenység mérése	135
XIV. A PR-szakma etikája	139
XIV.1. Az üzleti etika	139
XIV.2. A PR szakma professzionalizálódása, alapelvei	141
XIV.3. Nemzetközi szakmai kódexek	145
XIV.4. Morális dilemmák a kommunikációban	148
XIV.5. Kommunikáció a komplex információs társadalomban	150
Bibliográfia	153
Mellékletek	159
Az MPRSZ Etikai Kódexe	159
Az MPRSZ Gárdonyi Nyilatkozata	167

Bevezető

Kevés szakma van a világon, amelynek megítélése olyannyira ambivalens, mint a PR-é, másként a közkapcsolatoké. Sokan vannak, akik már-már abszolutizálják a szerepét a fogyasztói viselkedésben, és szép számmal akadnak olyanok is, akik szerint nem több, mint pusztán propaganda, manipuláció, tisztességtelen befolyásolás. A közkapcsolatok oktatása ma messze nem egységes idehaza. E sokféleséget egyrészt az okozza, hogy az oktatási rendszer mely szintjéről beszélünk (felsőoktatás, szakképzés, felnőttoktatás stb.), ill. az, hogy épp mely diszciplína keretében oktatják; jelen munka a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Karán született, ahol a kommunikációt társadalomtudományi diszciplínaként közelítjük meg, ennek megfelelően a kommunikációmenedzsment oktatása során sem elsősorban bölcsészettudományi, vagy gazdaságtudományi megközelítést alkalmazunk. Másrészt látni kell azt is, a PR, mint önálló szakma sem egységes: elég, ha csak a marketinghez való ambivalens viszonyára, ill. annak megítélésére gondolunk. (Erről a későbbiekben még részletesen szólok.)

A public relations a bizalom stratégiája, a bizalom pedig az új olaj.¹ A „füst-korszak” gazdaságához képest, ahol a nyersanyag határozta meg a vállalatok értékét, a posztindusztriális társadalomban a kétezres évekig eleinte az információ, ma viszont már egyértelműen a vállalatok, cégek iránti bizalom (vagy épp bizalmatlanság) árazza be a társaságok részvényindexét. Bizalom ugyanakkor nem jön létre hírnév nélkül. A hírnév „birtokosai” pedig maguk az érdekgazdák: míg egy márka, egy brand a vállalat tulajdona, addig a hírnév a vállalat érintettjeié. Míg a márka hordozza az ígéreteket, a hírnévben jelenik meg az ígéret betartása. Ez utóbbi pedig szorosán összefügg a vállalat identitásával és magatartásával, melynek alakítója a PR-szakember. Látható tehát, hogy a kommunikáció menedzselése ma már messze nem csupán szövegírást, filmkészítést vagy rendezvényszervezést jelent, hanem sokkal inkább olyan összetett stratégia és cselekvési programok irányítását, amelytől a vállalat sikere vagy bukása függ.

E jegyzet tehát a PPKE BTK Bevezetés a PR-be c. előadásának tananyagát foglalja össze, benne a PR legfontosabb szakmaterületeivel, kortárs PR-elméletekkel. Az anyagot interdiszciplináris szemlélet jellemzi, amely legfőképpen a szociológia, a filozófia, a szervezetelmélet és a közgazdaságtan vonatkozó tudásanyagát hívja segítségül annak érdekében, hogy a most tárgyalt professzióról egy bevezető kurzus keretei adta lehetőségekhez képest a lehető legteljesebb képet kaphassa a hallgató. Ezúton mondok köszönetet Szeles Péternek, akinek a szakma szeretetét köszönhetem, a Pázmány Péter Katolikus Egyetemnek, hogy lehetővé tette a jegyzet megjelenését, valamint családom minden egyes tagjának, akiktől sok időt vettem el azért, hogy ez a munka elkészülhessen.

Budapest, 2019. június 10., pünkösdhétfő

A Szerző

¹ Hanula Zsolt: A bizalom a legújabb olaj. Index.hu, 2018.10.08.

I. A szervezeti kommunikáció helye és szerepe

A legenda szerint egyszer Sam Blacktól, a Nemzetközi Public Relations Intézet egyik alapítójától egy sajtótájékoztatón megkérdezték, mit is csinál igazából egy PR-es. A válasz valahogy így szólt: a PR-es tévét néz, rádiót hallgat, újságot olvas és beszélget az emberekkel. Ha ez valóban így van, akkor ez tényleg a világ legkellemesebb szakmája - gondolhatnánk. Persze túlzás lenne azt állítani, hogy a PR-munka csupa szórakozás, azt azonban nyugodtan kijelenthetjük, hogy kevés ennél kreatívabb, változatosabb és - a kötelező kincstári elfogultsággal élve - szebb szakma van a világon. Munkánk lényege, hogy bizalmat építsünk ki az általunk képviselt szervezet iránt részben cselekedeteink és magatartásunk, részben pedig a kommunikációnk által.

A kommunikáció- és médiatudomány száznál is több definíciót tart számon arról, hogy mi is a kommunikáció. E definíciók egyike Norbert Wiener matematikus, a kibernetika megalapítójának nevéhez fűződik, aki úgy fogalmazott nem sokkal a második világháború után, hogy a kommunikáció az a cement, amely az emberi társadalmat, az emberi közösségeket összetartja. (Wiener idézi Fülöp, 1996:81) Hasonló Charles Horton Cooley megközelítése is: szerinte a kommunikáció folyamatain keresztül léteznek és fejlődnek az emberi viszonyok.² (Cooley, 1909:61) Vannak, akik nyelvi megközelítést alkalmaznak, így pl. George Lundberg szociológus szerint a kommunikáció lényegében nem más, mint szimbólumok segítségével történő jelentésátvitel.³ (Lundberg et al., 1954:204) Carl Hovland pszichológus és társai munkássága pedig arra hívta fel a figyelmet, hogy amikor az ember kommunikál, lényegében ingereket továbbít mások viselkedésének megváltoztatása céljából. (Hovland et al., 1953) Tény, hogy sem az ember önmagában, sem az emberek kisebb vagy nagyobb közössége, így a szervezetek sem tudnak kommunikáció nélkül létezni. A kommunikáció respiratív jelleggel bír, azaz "légzéses" funkció: amikor egy embertől elveszik a kommunikáció lehetőségét, lényegében az egyik legfontosabb életfunkciótól fosztják meg. Az ember tehát nem tud nem kommunikálni. Nem kell megmagyaráznunk, mit jelent egy hosszú csend egy hatásos szónoklat közepén, vagy mit érzünk akkor, amikor valaki szótlanul, szúrós tekintettel néz ránk hosszú másodperceken keresztül. A kommunikációtudományban régóta ismert a nem verbális, vagyis nem nyelvi csatornák szerepe, mint a gesztusok, a térközsabályozás, a tekintet vagy a kulturális szignálok jelentősége. Üzenetértékkel bír az is, ha nem mondunk valamit, sőt gyakran sokkal hangsúlyosabb és jelentőségteljesebb egy elmaradt nyilatkozat vagy reakció.

² "By Communication is here meant the mechanism through which human relations exist and develop—all the symbols of the mind, together with the means of conveying them through space and preserving them in time." (Cooley, 1909:61)

³ "The act of communication is thus a reciprocal and alternate taking of roles, a process of symbolically putting oneself in the place of another, and behaving as if one were subject to the stimuli, experience, and associations which affect the other person." (Lundberg et al., 1954:204)

I.1. A kommunikáció mint a szervezet alkotórésze

A kommunikáció szervezeteink szerves alkotórésze. A szervezet strukturális jellemzői fontos meghatározó tényezői a kommunikációs lehetőségeknek. Ugyanakkor a kommunikáció minősége jelentősen meghatározza a működés milyenségét, s kialakult csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van. A csoportban kialakított kommunikációs sémák meghatározzák a csoport struktúráját, kijelölnék központi (hatalmi) pozícióba kerülő személyeket, és a csoport problémamegoldó képességét is befolyásolják. Nincs szervezet kommunikáció nélkül. A híres foglydilemma nagy erővel mutat rá arra, hogy kommunikáció nélkül a foglyok képtelenek közös cél érdekében összehangoltan cselekedni, vagyis kvázi szervezetenként működni. Ackoff szervezetdefiníciójának integráns része a kommunikáció, árnyalt különbséget tesz a szóbeli és a megfigyelés útján történő információcsere között. Ahogy nincs szervezet kommunikáció nélkül, úgy nincs vezetés sem nélküle. Mintzberg empirikus alapon bizonyítja, hogy a vezetői szerepek mindegyike összefüggésben áll a kommunikációval, s a vezetői munka döntő hányadát a verbális kommunikáció teszi ki. (Bavelas-t, Ackoff-ot, Kindler-t és Minsberg-et idézi Bakacsi, 2010:99)

De hol is helyezkedik el a PR? Mely tudományokhoz, rész tudományokhoz van köze, honnan táplálkoznak a kortárs PR-elméletek? Nos, a kommunikációmenedzsment igazi interdiszciplináris, multidiszciplináris szakma, amely ismeretanyagát a pszichológiára, szociológiára, nyelvészetre, matematikára, kibernetikára, antropológiára, közgazdaságtanra, politológiára, szervezetelméletre alapozza. Ha a kommunikációs folyamatban résztvevők száma szerint akarunk csoportosítani, akkor intraperszonális (személyen belüli), interperszonális (személyek közötti) csoport-, szervezeti vagy intézményi, tömeg- és társadalmi kommunikációról szokás beszélni. Ezek közül minket most leginkább a szervezeti és intézményi kommunikáció érdekel. Érdekes azonban néhány gondolat erejéig elidőzni csoport jellemzőinél is, hiszen a csoport és a szervezet közel állnak egymáshoz, utóbbi mégis összetettebb jelenség. A csoport alapvetően emberi közösségek leírására létrejött szociológiai alakzat. Pontosabban: néhány egyén adott célra épülő, közös identitással rendelkező, informális vagy részlegesen formális vezetést meghatározó, többnyire informális struktúrába rendeződő alakzata. Olyan társas struktúra, amelyet elsősorban néhány egyén tulajdonsága és a köztük zajló interakció határoz meg. A szervezetben ezzel szemben két vagy több személy egyes pozícióhoz köthető szerepeket játszva működik együtt egy közös cél elérése érdekében. Utóbbi tehát lényegében egy speciális csoport, amely rendelkezik egy formalizált, többnyire hierarchikus kommunikációs struktúrával, világos és rögzített céllal, egységes és szabályozott eljárásrenddel a döntéshozatal, belépés, tagság kizárás, környezettel való kommunikáció tekintetében. Szervezetet alkot két vagy több személy, ha rendszeresen, szabályozott módon (tudatosan) együtt dolgozik egy cél megvalósítása érdekében. (Tuczai, 1994:14). Kölcsönös függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyeket a verseny és/vagy az együttműködés jellemez. A csoportokat alkotó emberek saját érdekek mentén cselekvő individuumok, így lényegében a szervezet nem más, mint bizonyos értelemben ellentétes érdekek szövetsége. (Mastenbroek, 1991:28) Szeles Péter és Nyárády Gáborné Chikán Attilát idézi, aki szerint a szervezet további fontos jellemzője, hogy mindig emberi cselekvésen keresztül valósul meg. (Szeles-Nyárády, 2005/I:12) Tekinthejtük egy különleges gépezetnek is, amelynek minden alkatrésze távozik, amint a gép leáll, újraindításkor pedig ismét visszatér. Mivel a szervezetet alkotó emberek szükségképpen változnak, ezért - valamint cselekedeteik

és azok okságának sokfélesége révén - a gépezet sérülékeny, az őt alkotó individuumok függőségi viszonyban vannak egymással, a szervezettel és a környezettel egyaránt.

A kommunikáció lehetősége nem automatikusan adott a szervezetben pusztán azért, hogy a technikai feltételek adottak, azaz a felek jelen vannak, egy kölcsönösen értelmezhető jelrendszer (pl. nyelv) áll rendelkezésükre, a kommunikációnak nincs fizikai korlátja stb. Ahhoz, hogy érdemi információcsere következzen be, előzetes információcsere szükséges. Nem mindenkinek adja át az ember ugyanazt az információt, főleg nem ugyanúgy. A közlés tartalma és módja függ a fogadóról meglévő előzetes ismeretektől. A fogadóról igényelt előzetes információk nemcsak racionális természetűek (kinek mit mondhatok, kitől mire számíthatok), hanem érzelmi tartalmuk is van. Fontos a kölcsönös bizalom, megértés, érzelmi kötődés. Ezek megnövelik a kommunikáció sikerességének a valószínűségét. Másfelől az érzelmi kapcsolat hiánya korlátozhatja vagy akár meg is akadályozhatja az érdemi kommunikációt:

“A közösségben élő emberek érzelmi kapcsolatok megteremtésére, megerősítésére és fenntartására törekvenek. Ennek módja olyan kommunikációs lépések rövidebb-hosszabb láncolata, amelyeknek valójában nem a tartalmi információcsere a célja és funkciója.” (Bakacsi, 2010:102)

I.2. Társas cselekvés és kommunikáció

A cselekvés, ill. a társas cselekvés és kommunikáció tehát kulcskérdés a szervezetek működése szempontjából. Max Weber német szociológus, filozófus a Gazdaság és társadalom c. munkája elején a cselekvés fogalmát próbálja tisztázni. A mű eredeti címe Társadalom-gazdaságtan volt, ami jelzi a nem szűken gazdasági és nem szűken történeti, inkább multidiszciplináris megközelítést. Weber az indította a szociológiai alapfogalmak tisztázására, hogy kialakítsa egy interdiszciplináris gazdaság- és társadalomelemzés elméleti alapjait. Weber “megértő szociológiája” az egyes individuumot és cselekvését úgy tárgyalja, mint a szociológia végső, oszthatatlan egységét. Szerinte a cselekvést a cselekvő által a cselekvéshez kapcsolt értelem, gondolat, gondolkodás (Sinn) teszi azzá, ami. A cselekvést a cselekvő által szándékolt értelem veszi körül. Célja volt a fogalmat elhatárolni a biológiai vagy pszichikai értelemben vett viselkedéstől. Meggyőződése volt, hogy a cselekvés megértése a szociológiában csak egyes emberek sajátos mozzanataiban értelmezhető: a szociológia nem ismer cselekvő kollektív személyiséget. A cselekvésfogalomtól eljut a társas cselekvésig: a cselekvés a cselekvő szubjektív szándékolt érteleme szerint mások viselkedésére vonatkozik. Mások esetében viszont viselkedésről, és nem cselekvésről beszél. Társadalmi cselekvésről van szó akkor is, ha a másik, akire a cselekvő érteleme szerint cselekvését vonatkoztatja, pusztán viselkedik, azaz a szubjektív, szándékolt értelem nem fedezhető fel nála. Mivel a szociológia atomját a szándékolt értelemmel bíró cselekvések alkotják, Weber a rend azon fajtája felé fordul, ahol a cselekvő szándékolt értelemben bizonyos elvárásokhoz, elvekhez igazodik. Szabályszerű pl. a hivatalnok megjelenése a munkaidő kezdetén. Az ő cselekvése egy legitim rend irányába meghatározott maximákhoz (szabályszerűségekhez) igazodik. Itt felvetődik a kérdés, hogy mitől függ a cselekvések összehangoltsága? A fogalmak, melyek lehetővé

teszik a cselekvés-összefüggések rendszerezését lényegében nem mások, mint a társadalmi kapcsolatok fajtái: közösség, társulás, szervezet, üzem stb. (Weber, 1992)

A szervezetelmélet előzményei kapcsán illik megemlíteni Adam Smith nevét, akit a modern közgazdaságtan megalapítójaként tartunk számon, és akinek 1776-ban megjelent A nemzetek gazdagsága (eredetileg angolul *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, röviden: *The Wealth of Nations*) c. munkája a tudományág történetének első komoly műve, még ma is a nyugati világ egyik legnagyobb hatású munkájának tartják. Mellette többek között John Stuart Mill liberális filozófus, közgazdász és Karl Marx közgazdász-filozófus, a marxizmus megalapítója érdemelnek még feltétlen említést; mindketten a 19. sz. közepén fejtettek ki jelentős szellemi tevékenységet, ami nagy hatással volt a szervezetelmélet kialakulására. Ennek úttörői Henry Fayol, a humán erőforrás menedzser első jelentős kutatója, Frederick W. Taylor, az ipari vezetéselmélet atyja, valamint a már említett Weber voltak. Utóbbi többek között megalkotta a szervezet ideáltípusát is.

“Szervezetnek nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek – egy vezető, esetleg az igazgatásban résztvevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között esetleg egyúttal képviselői hatalmuk is van – arra specializálták a viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek.” (Weber-t idézi Czakó, 2011:13)

Weber szerint egy szervezetet az alábbiak jellemeznék feltétlenül: hatalmi hierarchia, szabályozott munkamegosztás, adott szakmai tevékenységre vonatkozó - többnyire - írásos szabályok, szakértelmen alapuló csatlakozás, véglegesített státusz (az alkalmazott formális eljárás nélkül nem bocsátható el), rögzített bér és a tagok fellebbezési jog általi védelme az esetleges hatalmi visszaéléssel szemben. (Weber-t idézi Czakó, 2011:13)

Geert Hofstede, nagy hatású holland szociálpszichológus, a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak szakértője szerint az egyes társadalmakra a különböző korokban különböző kulturális légkör volt jellemző. Ez két dimenzió (szabadság, egyenlőség) mentén négy kulturális klímát eredményez: (1.) szocializmus (mindkét dimenziót nagyra értékeli), (2.) fasizmus (egyik dimenzió sem fontos), (3.) kommunizmus (egyenlőség a szabadság fölött) és végül (4.) liberális kapitalizmus (szabadság az egyenlőség fölött). A nemzeti kultúrák leírására tett kísérletet világhírűvé vált modelljében. Egy hatalmas empirikus vizsgálat eredményeként több olyan dimenziót tudott feltárni, amelyek mentén különbségek mutathatók ki az egyes nemzetek szervezeti kultúrájában. (1.) A hatalmi távolság index megadja egy adott társadalom függőségi viszonyait (magas: dependencia, alacsony: interdependencia). (2.) Az individualizmus index az egyéneket összekötő szálak erősségét jelzi (individualista: laza szálak, kollektivisták: erős szálak). (3.) A maszkulinitás index mutatja meg a nemi szerepek elkülönülését (maszkulin: nemi szerepek világosan elkülönülnek, feminin: nemi szerepek átfedik egymást). (4.) A bizonytalanságkerülési index meghatározza, hogy a társadalom tagjai mennyire érzik magukat fenyegetve ismeretlen helyzetekben. (5.) A hosszú távú orientáció index a jövőbeni reményekkel való azonosulást, míg a rövid távú orientáció a múlttal és jellel kapcsolatos értékek preferálását jelzi. (Hofstede-t idézi Bakacsi, 2010:193)

I.3. Vállalati kultúra, bizalom

Czakó Ágnes fent idézett munkájában megjegyzi, hogy az 1970-es években a japán menedzsment sikerei vezettek a vállalati kultúra kérdéseinek vizsgálatához. A vállalati kultúrát elemzők közül a legtöbben kritikusan álltak az akkor divatos szervezeti kutatás elméleteihez. Ezek a kutatási irányok a kvantitatív gyakorlatot helyezték előtérbe, mely a racionális emberi viselkedés megmagyarázását tűzi ki céljaként. Külön figyelnek a szervezeti struktúrára és elemzésükbe a kvantifikálható adatokat veszik be. Ezzel a felfogással szemben definiálta magát a szervezeti kultúra megismerését és hatását vizsgáló elméleti keret. Az első számottevő kulturális kérdésekkel foglalkozó elméleti keret megalkotója Peters és Waterman. Könyvük 1982-ben jelent meg és a kritikusai később az értékmenedzsment kifejezést használták az elképzelésre. Szerintük a sikerhez vezető út egy erős szervezeti kultúra megteremtése:

“A felsővezetők ki tudják alakítani az erős kultúrát, ha nyíltan megfogalmazzák a követendő értékeket és emellett a megfelelő viselkedést jutalmazzák is. A jutalmazó rendszernek ki kell terjednie a formális eljárásokra (policy), az informális normákra, a szervezeti történetre, a rituálékra és a szervezeti zsargonra is. Az idő előrehaladtával és az értékekkel konzisztens vezetői viselkedés láttán az értékeket a munkavállalók is átveszik majd. Miután ez megtörténik, egy dominó-effektus alapján megnő az elköteleződés, megnő a termelékenység és megnő a profit is. Ebben az elképzelésben az »erős« (egységes) kultúra magával hozza automatikusan a profit növekedését. Későbbi kutatások (70-es évek vége, 80-as évek) ezen elképzelések mentén születtek meg, központi tételük az volt, hogy ha létrejön egy konzisztencia, a szervezet egészére kiterjedő konszenzus, akkor ez sikerre vezet a szervezetet. A belső konzisztencia és konszenzus megteremtésének célja miatt ezt az elméleti keretet integrációs elméletnek nevezzük. Az integrációs elmélet szerint a kultúra megváltozása során az egész szervezetre kiterjedő változás áll be, mely egy korábbi egységet vált fel. Az átmenetet jelentő időszakban megjelenik a szervezeten belül a bizonytalanság és konfliktus ám a kultúra megváltozásával hatékonyabb szervezet születik. Az integrációs elképzelés legfontosabb tétele, hogy a szervezeti homogenitás, harmónia és az egységes kultúra elérhető célokként tekinthetőek.” (Czakó, 2013:218)

A szervezet szempontjából sikeres és hatékony szervezeti kommunikáció nem képzelhető el bizalom nélkül. A PR a bizalom stratégiája, a bizalom pedig minden tartós társas kapcsolat központi és nélkülözhetetlen eleme. A bizalom kizárólag olyan személyek között jöhet létre, akik/amelyek kölcsönösen valamilyen függőségi viszonyban vannak egymással. Ebből következik ugyanis a bizonytalanság és a kockázat fennállása, amely lényegében megteremti a két fél közötti bizalom legitimitását, “beárazza” annak értékét. A bizalom tehát lényegében nem jelent mást, mint az egyik szereplőnek a másik fél cselekvésére vonatkozó várakozásait, mely várakozások hatással vannak az egyén saját cselekvésének megválasztására, éppen úgy, ahogy az emberi kommunikáció lépésről lépésre alakítja, formálja a másik reakcióit. Czakó Ágnes Niklas Luhmann-t idézve arra is felhívja a figyelmet, hogy a bizalom ún. “puha” kulturális szociológiai változó, miután a világunkat egyre jobban befolyásolják a célzott emberi törekvések, a társadalom jövője egyre nagyobb mértékben függ az emberi döntésektől. (Czakó, 2011:239)

“Mivel a bizalom egy fontos kapcsolatokat befolyásoló tényező, ezért sok eltérő definíciója van. Ezek lényegében megegyeznek, hogy a bizalom egy személy vagy csoport vélekedése arról, hogy a másik viselkedése számára kedvező lesz, bár ezt semmi nem garantálja. Az üzleti életben a bizalom megjelenik

például abban, hogy másoknak értékes erőforrásokat tegyünk elérhetővé (pl.: üzleti adatok) és együttműködjünk velük, még akkor is, ha visszaélhetnek a kapott információkkal. Az együttműködés mindig rejt magában kockázatokat. A bizalom nagyon fontos tényező, mely a kockázatot csökkentve - legtöbbször néhány kulcsembereken keresztül - lehetővé teszi a két fél közötti hatékony együttműködést.” (Czakó, 2011:236)

I.4. Formális szervezetek funkcionista megközelítése

Luhmann első jelentős publikációja a formális szervezetek funkcióját elemezte (1964). Megállapításai tágabb értelemben saját rendszerelméleti alapjain nyugszanak. A rendszerelmélet olyan funkcionista jellegű irányzat, amely ok-okozati viszonyokat és magyarázatokat keres a társadalom jelenségeiben. Luhmann a társadalmat olyan rendszerként írta le, mely alrendszeréből épül fel. Az alrendszerek a társadalmi jelenségek mentén, bizonyos törvényszerűségek szerint rendeződnek el. Ilyen rendezőelv az emberi szükséglet, amely bizonyos idő elteltével konkrét intézményrendszereket hoz létre a társadalmon belül. Vegyük példaként a házasság intézményét, amely hosszú évszázadok alatt férfi és nő szexuális, érzelmi-lelki-társas szükségletére épült rá, de említhetjük akár a vallást is, amely az emberek metafizikai, a megtapasztalható, fizikai valóságon túli jelenségek magyarázatának szükségletére ráépülő intézményesültség. A média intézményrendszere az ember információszükségletére épül. Ezek a társadalmi intézmények azután konkrét szervezetekben manifesztálódnak, amilyen pl. maga az egyház vagy a média. A funkcionista kultúrantropológiai irányzatnak ugyanakkor van egy markáns evolucionista vonulata is: e szerint ami működik (funkcionál), az életképes. Ha ugyanis valami nem az, az előbb-utóbb megszűnik (meghal, elpusztul). Végső soron ez legitimálja a szervezetek társadalmi létjogosultságát. (Luhmann-t idézi Zsolt, 2003:35-37)

Luhmann rendszerelméletének kritikájában gyakran előkerül, hogy ő az alrendszereket meglehetősen “steril” módon képzelte el: alig foglalkozott a közöttük lévő átfedésekkel. Szerinte az alrendszerek “érdeklődése” csupán arra a témára vonatkozik, amellyel konkrétan foglalkozik. Így a jogi alrendszert pl. kizárólag az érdekli, hogy mi jogos és mi jogtalan, a gazdasági alrendszert az, hogy mi nyereséges és mi veszteséges és így tovább. Előbbiben idővel kiépült az ügyészség, bíróság, ügyvédi rendszer, utóbbiban a vállalkozások, cégek, kamarák, bankrendszer stb. Az alrendszereket egymástól ún. bináris (kettős) kódok választják el. Ezek a bináris kódok adják a közélettől való határmegvonás lehetőségét is. Az alrendszereket a társadalom folyamatosan fejleszti, új jelenségekkel bővíti. Luhmannal szemben mások (így pl. Pierre Bourdieu francia szociológus, filozófus) nem alrendszerekről, inkább ún. mezőkről beszéltek, ami lehetőséget adott az olyan - a luhmanni gondolatrendszerben problematikusán kezelhető - társadalmi jelenségek leírására is, mint pl. a média. Utóbbi ugyanis aligha írható le teljes értékűen egyetlen bináris kód segítségével. A média egy része, egy fontos funkciója (leginkább az ún. hírmédia) meghatározható ugyan a van hírértéke/nincs hírértéke kettősség mentén, ám ez messze nem öleli föl a média teljes egészét, hiszen ez a kód alkalmatlan akár a szórakoztatásra épülő média leírására, akár pl. a lemez-, vagy könyvkiadásra. (Luhmann-t idézi Zsolt, 2003: 51-53)

Összefoglalva tehát a funkcionista elmélet abból indul ki, hogy az embereknek szükségletei vannak, és erre kialakítanak valamilyen intézményt, ezek pedig többnyire formális és informális szervezetekben manifesztálódnak, melyek egy idő után harmonikusan kezdenek el működni (funkcionálni) a

társadalomban. A szervezetek harmonikus működéséhez hozzátartozik, hogy a tagsági viszony dependencián, azaz függőségen és az ebből fakadó elvárásokon alapul, mert az emberek egymáshoz fűződő viszonyaikat alapvetően az egymással szemben támasztott elvárások mentén alakítják ki. A szervezetek működését lényegileg befolyásoló tényező, hogy az emberek a könnyen teljesíthető elvárásokat előnyben részesítik a nehezebben teljesíthetővel szemben, másrészt ugyanakkor gyorsan és rugalmasan alkalmazkodnak a környezet velük szemben támasztott elvárásaihoz. Evolúciós értelemben az alkalmazkodás egyik következménye a bizalom kialakításának a képessége, amely mára a public relations központi fogalmává vált a szakma mintegy 100 éves fejlődéstörténete során.

* * *

II. Az intézményi kommunikáció értelmezése

A PR-ben alapvetően három típusú szervezetről szokás beszélni: nyereségérdekelt, nem nyereségérdekelt (non-profit) és kormányzati vagy államigazgatási szervezetről. A PR végső soron a szervezeti kerethez, vagyis annak jellegéhez kapcsolódik, nem pedig a szervezet fajtájához. Ez többek között azt is jelenti, hogy a PR minden szervezet számára ugyanazt kínálja: módszereket és eszközöket a bizalom építéséhez, a hírnév és a szervezettel szembeni jóakarattal kiépítéséhez és fenntartásához. Természetesen vannak különbségek, sajátosságok az egyes típusú szervezetek kommunikációja között, ám ami a bizalomépítés lényegét, legfontosabb szabályait, a szakmai sztenderdeket, módszereket és eszközöket illeti, a PR fajtától függetlenül minden szervezet számára ugyanazt nyújtja. Amíg Magyarországon a nyereségérdekelt vállalati szektor már évtizedek óta felismerte a hírnév- és bizalomépítés előnyeit, addig például a nonprofit szektor e tekintetben még mindig jelentős lemaradásban van.

II.1. A kontingenciaelmélet

Nyugodtan kijelenthetjük, hogy előbb-utóbb minden szervezetnek rá kell jönnie: saját sikere vagy bukása függ attól, hogy képes-e kialakítani a megfelelő kommunikációs struktúrákat. Ez pedig alapvetően fogja meghatározni a szervezetnek a környezetével kialakított viszonyát. A kontingenciaelmélet szerint egy szervezet eredményessége attól függ, hogyan tudja megfeleltetni saját struktúráját a környezeti feltételrendszernek, magyarul hogyan képes az adaptációra, az alkalmazkodásra. Charles Darwin evolúcióelméletéből származó gondolata szerint a fajok egyedfejlődése során azoknak volt nagyobb esélye a túlélésre, amelyek a megváltozott környezet feltételrendszereihez gyorsabban, rugalmasabban, hatékonyabban tudtak alkalmazkodni. A közismert magyarázat szerint a dinoszauruszok kihalásához az vezetett, hogy miután egy meteor csapódott a Föld felszínébe és nagy mennyiségű por, illetve hamu lepte el a légkört, ami elzárta a napot a felszíntől, a hirtelen lecsökkent levegőhőmérsékletre nem tudtak a hatalmas állatok alkalmazkodni. (Darwin, 2004) A kontingenciaelmélet soha aktuálisabb nem volt, mint napjainkban, kis túlzással óráról órára drasztikusan megváltozhat egy vállalat külső környezete, ami azonnali beavatkozást igényel a menedzsment részéről. Nem pusztán kommunikációról beszélünk, hanem tettekről, cselekedetekről, magatartásról egyaránt.

“A kontingencia elmélet azt állítja: Nincs egy olyan kiemelt szervezeti felépítés, ami minden szervezet esetében egyformán hatékony. Az optimális struktúrát mindig különböző tényezők (mint pl. szervezeti stratégia vagy méret) szerint állapítja meg. Tehát az optimális struktúra bizonyos tényezőktől függ, ezért ezeket a tényezőket kontingencia tényezőknek (contingency factor) hívjuk. Például: egy kisméretű szervezet, amelynek csak néhány alkalmazottja van annál a centralizált struktúra az optimális, ahol a döntéshozatal a hierarchia csúcsán koncentrálódik. Ezzel szemben nagy szervezetek esetében, ahol sok alkalmazott dolgozik ott a decentralizált struktúra a hatékony, ahol a döntéshozatal a hierarchia több alsó részére van szétosztva.” (Czakó, 2011:128)

Czakó szerint számos kontingenciatényező létezik: stratégia, méret, feladatok bizonytalansági szintje, technológia. Ezek a szervezet jellemzői, amelyek tükrözik annak a környezetnek a befolyását. A hatékonyság érdekében a szervezetnek a kontingencia tényezőkhöz és ezáltal a környezeti tényezőkhöz kell igazítani a struktúráját. Ezáltal tehát a szervezet alkalmazkodik a környezethez. (Czakó, 2011:128)

Egy vállalatnak sokféle környezete van. Ezek a környezetek nem a maguk vegytiszta formájában veszik körül a vállalatot, hanem rendszerint átfedésben vannak, összefüggnek egymással, hatással vannak egymásra. Vegyük sorra a legfontosabb környezeteket:

1. Piaci környezet. A piaci környezet beszerzési és értékesítési, valamint tőke- és pénzpiacból áll. Előbbi alapvető jellemzője a változékonyság: folyamatosan változnak a partnerek, a követelmények, az igények. Komplexitás valamint korlátozó hatás jellemzi, amely eredhet akár monopolhelyzetből, akár állami szabályozásból, beavatkozásból vagy egyensúlyhiányból. A tőke- és pénzpiac alapvetően a források megszerzéséről, a pénzeszközök kezeléséről (cash-flow), a vállalat normál gazdasági ügymenetének a biztosításáról szól.
2. Tudományos-technikai környezet. Napjainkban ez a környezet változik a leggyorsabban és a legdrasztikusabban. Elég csak abba belegondolni, milyen kommunikációs eszközök álltak a rendelkezésünkre tíz-tizenöt évvel ezelőtt és milyenek ma. A médiakonvergencia, a digitalizáció, a közösségi média alapjaiban változtatta meg a szervezetek kommunikációs magatartását. A tudományos-technikai környezethez való alkalmazkodás ma már tehát létkérdés. Az új eredmények, innovációk és azok gyakorlati alkalmazása megkerülhetetlen fontosságú lett. Jelentős stratégiai előnyt élvez az a vállalat, amelyik képes előre jelezni a komplex fejlődés irányát.
3. Társadalmi-gazdasági környezet. Fontos kérdés a vállalatoknak a mindenkori centralizáció mértéke és az attól való függés. Nem kevésbé jelentős tényező, hogy milyen állami beavatkozás érvényesül az adott területen. Ehhez kapcsolódik az adott jogrendszer esetleges változása.
4. Kulturális környezet. A kulturális környezetet elsősorban a közösségek együttélése során kialakult magatartásformák jellemzik. Különösen globális, multinacionális társaságok esetében fontos a nemzeti sajátosságok figyelembe vétele és érvényesítése a szervezeti struktúrában.
5. Kommunikációs (média-) környezet. Az egyik legösszetettebb környezetről van szó. A vállalatnak folyamatosan figyelnie kell a közvéleményt foglalkoztató témákat, azok információmélységét, a közvélemény megoszlását. Meghatározó lehet a kommunikációs zaj mértéke, valamint a média preferenciái.

A vállalat hírneve, a vele szemben tanúsított bizalom és jóakarát (goodwill) elsősorban a környezettel való viszony függvénye lesz. Ez a viszony pozitív és negatív is lehet, azonban minden esetben tudatosan fejleszhető. Ennek érdekében a PR tulajdonképpen nem tesz mást, minthogy a szervezetről szóló

információkat tudatosan juttatja el a környezetét alkotó célcsoportokhoz. Ez a munka stratégiai gondolkodást, tervezettséget és tudatosságot feltételez és követel meg a PR-szakember részéről. Az egyes környezeteket tehát a vállalat számára fontos homogén célcsoportok alkotják, amelyeket a PR-ben érdekgazdáknak szokás nevezni.

Ennek a kapcsolatnak fontos része a szervezetet alkotó individuumok és az ő munkájuk is. Az elnöktől a vezérigazgatón át a portásig a vállalat minden egyes tagja részese és felelőse a környezettel kialakított kapcsolatunknak. A szervezet minden tagjának minden tevékenysége, cselekedete, viselkedése kommunikatív értékkel bír. Ennek megfelelően a szervezeti kommunikáció nem más, mint emberek, csoportok, vagy szervezetek irányított kommunikációs magatartása, a kommunikáció menedzselése, egy szervezet valamennyi kommunikációs kapcsolata. Másként: egy adott szervezet magatartása a környezet vonatkoztatási keretében, a szervezet tervezett és spontán aktivitásainak összessége. (Szeles-Nyárády, 2005/I:16-17)

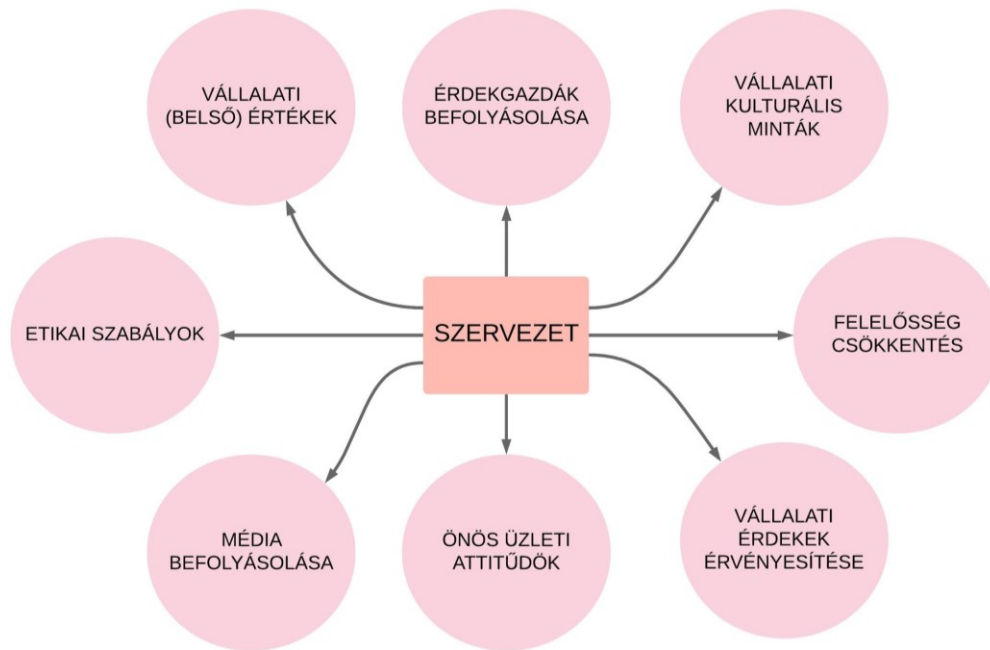
II.2. A szervezet magatartása, viselkedése

Többször említettük már a szervezet magatartását/viselkedését, így itt az ideje, hogy meghatározzuk, mit is értünk a fogalom alatt. A szervezet viselkedését értelmezhetjük a benne élő, azt alkotó emberek (individuumok), valamint a szervezetnek, mint önálló entitásnak a viselkedéseként/magatartásaként is. Ezt nevezzük a szervezeti lét dualitásának. Komor Levente szerint a szervezeti magatartásnak két fő iránya figyelhető meg:

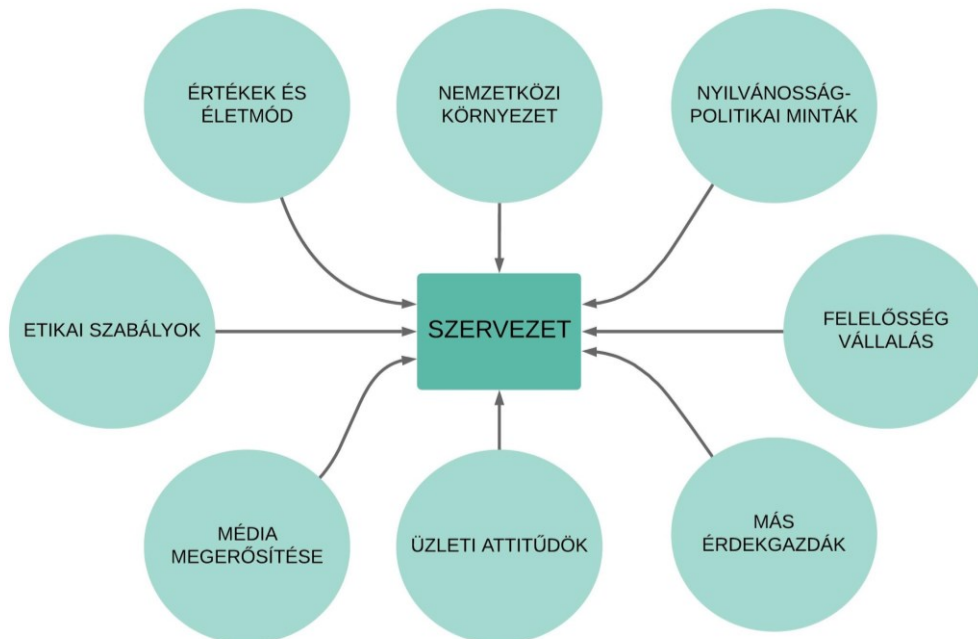
“Az egyik a belső folyamatokra figyel, a szervezeti lét folyamatait valamilyen határon belül képzelel el s ennek megfelelően definiálja a szervezetet. A döntő fogalmai a szervezet céljai, struktúrája és folyamatai (termelés, értékesítés, kutatás - fejlesztés stb.) s ezen belül vizsgálja a kommunikációt. A rendszer meghatározó elemei az anyagi folyamatok. A szervezeti folyamatok végső célja a természet átalakítása az ember, a társadalom igényeinek megfelelően, vagyis a szervezet a természet legyőzésének eszköze, a folyamat, a természet társadalmisítása. A másik felfogás a környezet irányából közelít. A szervezet-környezet kölcsönkapcsolata a kérdés. Hogyan, milyen eszközökkel befolyásolja a környezet a szervezetet (politikai, gazdasági, földrajzi, jogi, tudományos stb.) és viszont. A rendszer alapvető folyamatai a kommunikációs folyamatok. Ezen belül egy sajátos irány a környezet tudatos befolyásolása, amelynek speciális esete a kommunikációs kapcsolatokkal történő befolyásolás (marketing, reklám, PR stb.). Az irányt a társadalom természetesítése jellemzi. A társadalom nem győzheti le a természetet, az ember az átalakító folyamatok során a természetet, mint modellt kell, hogy használja valamiféle jobb társadalom kialakításához.” (Komor, 2008:43)

Ez alapján Szeles és Nyárádyné külterjes (outside-in) és belterjes (inside-out) szemléletű szervezetről beszélnek. Utóbbi elsősorban saját céljairól, saját eredményeiről beszél, de nem fordít figyelmet a környezet által igényelt információkra. Saját magát állítja a gondolkodásának központjába, önző üzleti attitűdök vezérlik és a külső környezetüket (így pl. a médiát, a különböző érdekgazda- vagy társadalmi csoportokat) befolyásolni igyekeznek saját rövidtávú érdekeiknek megfelelően. A felelősséget csökkenteni, hátrítani igyekeznek. Előbbi ezzel szemben fogékony a változásokra, a környezet igényeire és jelzéseire. Nyitottság jellemző rá, saját tevékenységét alárendeli a környezet elvárásainak. Kockázat-

és felelősségvállalás jellemzi, a média és más társadalmi csoportok megerősítésére törekszik. Csak ezt a szemléletet valló szervezetek esetében értelmezhető és érzékelhető a CSR, azaz a vállalatok társadalmi felelősségvállalása. (Szeles-Nyárády, 2005/I:21)

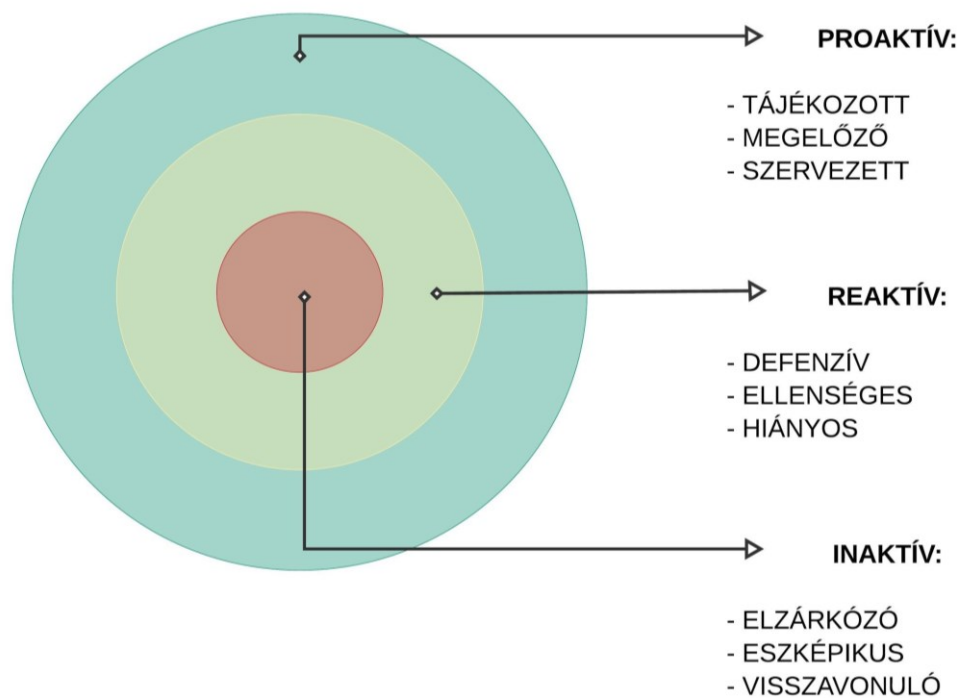


1. ábra: A belterjes szemlélet (Szeles-Nyárády, 2001/I:21)



2. ábra: A külterjes szemlélet (Szeles-Nyárády, 2001/I:21)

A modern PR-ben ma már alapkövetelmény a proaktív szervezeti magatartás. A proaktív szervezet kezdeményező, tervszerűen és tudatosan alakítja a vállalattal kapcsolatos témákat, felkészül a lehetséges válságokra, kész válaszai vannak azokra a kérdésekre is, amelyeket még fel sem tett senki. Csak így lehetséges tartósan és hosszú távon megőrizni a vállalat hírnevét. A reaktív szervezeti magatartás mindig defenzív, védekező: már megtörtént a baj, a vállalat kiszolgáltatott a közbeszédnek, a médiának, pletykáknak, magyarázkodásra kényszerül, egyszóval vert helyzetben van. A lehető legrosszabb választás az inaktív magatartás, ami lényegében nem más, mint a “bunker-mentalitás”: ilyenkor a vállalat elutasít minden párbeszédet, mintegy elszabadult rakéta sodródik az űrben, semmilyen befolyással nem bír az eseményekre, a hírneve teljes egészében mások kezében van.



3. ábra: A magatartás-céltábla (Szeles-Nyárády, 2001/I:19)

II.3. A szervezet- és a rendszerelmélet kapcsolódási pontjai

A szervezetelmélet az a tudományterület, amely azt vizsgálja, az emberek mit tesznek a szervezetekben, és ez hogyan befolyásolja a szervezet teljesítményét. Nagy súlyt fektet olyan magatartásformák tanulmányozására, mint az egyéni és csoportos választások és döntések, a munkakörök kialakítása, a munkavégzés, a hiányzás, a munkahelyi stressz, a munkaerő fluktuációja, amelyek a termelékenységgel, az emberi teljesítménnyel és a menedzsmenttel függenek össze. Érdeklődési körébe tartozik tehát minden olyan viselkedés, amely a szervezeti léttel, a foglalkoztatással és azok vezetési vonatkozásaival

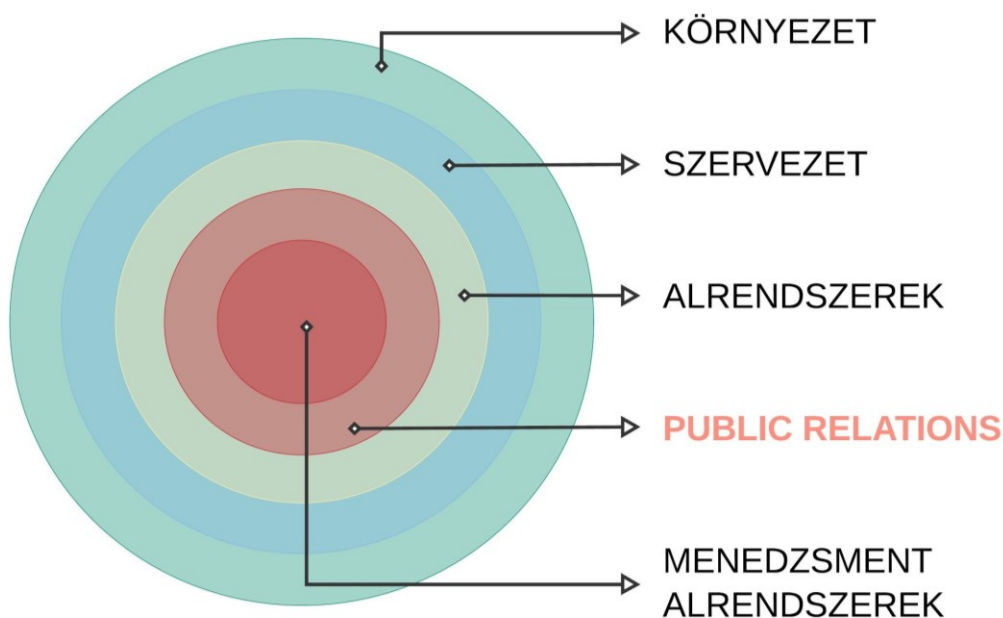
kapcsolatosak. De tanulmányozza e magatartások mögött meghúzódó munkavállalói célokat, motívumokat, érzéseket, hiedelmeket, gondolatokat is. A szervezeti magatartás a következő alaptémaköröket tartalmazza: motiváció, vezetői viselkedés (leadership) és hatalom, személyközi kommunikáció, csoportstruktúrák és -folyamatok, egyéni és szervezeti tanulás, az észlelést meghatározó hiedelmeink és értékeink, beállítódás (attitűd) fejlesztés, a változási folyamatok, konfliktus, munkakör tervezés, valamint a munkával kapcsolatos stressz. (Robbins-Judge, 2007:9-13) Bakacsi Gyula a tudományterület egyik élő klasszikusának számító Paul R. Lawrence-re hívja fel a figyelmet, aki szerint a szervezeti magatartás egyszerre kutatási és gyakorlati terület. Mint kutatási terület átfogja minden olyan magatartás vizsgálatát, amelyek a formális szervezetekben megfigyelhetők, illetve amelyeket ezek a szervezetek váltanak ki munkavállalóikból. A szervezeti magatartás felhasználja a szociológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politikatudomány és az antropológia fogalmait és módszertanát. Elemzési egysége minden lehet, ami szervezeti környezetben vizsgálható: az egyéni cselekvés, érzések és gondolkodás, a csoportok, nagyobb részegységek (osztályok, divíziók), a szervezet egésze, sőt még a szervezeti populációk is. (Lawrence-et idézi Bakacsi, 2010:9)

Edgar H. Schein a szervezet rendszerelméletre alapozott újradefiniálása kapcsán megállapítja, hogy a szervezet nyitott rendszer, amely állandó kölcsönhatásban van a környezettel, ezen kívül többcélú, sokfunkciójú rendszer, ami számos alrendszerből áll. Ezek dinamikus interakcióban vannak egymással, az alrendszerek függenek egymástól, hatással vannak egymásra. A modern szervezet dinamikus környezetben él és gyakran kényszerhatások érvényesülnek benne. (Schein, 1978:170)

A szervezetnek társadalmilag elfogadott célja van, szerkezettel rendelkezik és speciális funkciókat alakít ki, interaktív alrendszerek halmaza (környezeti, technológiai, stratégiai, humán-kulturális, vezetési stb.). A kommunikációs alrendszer része minden szervezeti alrendszernek, rajta keresztül áramlik minden információ. Ehhez azonban megfelelő hatáskörrel kell rendelkezzen, ún. menedzsment-funkcióként kell működjön a szervezeten belül. Ahhoz ugyanis, hogy a PR a szervezet korpuszában kellő hatékonysággal áramoltassa az információt, pontosan tudnia kell minden döntésről, annak lehetséges következményeiről, át kell látnia a vállalat stratégiáját. A vezetői funkció nem csupán a szervezeti ábrában merül ki: az igazán komoly cégeknél a PR osztály/vezető a menedzsment közvetlen közelében helyezkedik el a maga fizikai valóságában is. A 4. sz. ábra bemutatja a PR pontos helyét a szervezeten belül. Központi helyen van a menedzsment, amely a legfontosabb döntéseket hozza, végzi a vállalat operatív irányítását. A menedzsment alrendszer és a vállalat összes többi alrendszere (marketing, pénzügy, humán erőforrás gazdálkodás, termelés üzemeltetés stb.) között a PR az, amely biztosítja az átjárást, az információ áramlását. De a PR nemcsak a szervezeten belüli információáramlásért felelős, hanem a szervezet és a környezete kapcsolatát is menedzselnie kell (külső PR). Így épül fel végső soron a szervezet, amelyet a már korábban tárgyalt környezetek vesznek körül. Leegyszerűsítve: a PR lényegében nem más, mint a kommunikáció menedzselése a szervezet és annak közvéleményei között. A kommunikáció menedzselése, vagyis a szervezet totális kommunikációjának irányítása komplex gondolkodásmódot igényel. A PR-szakembernek egyszerre kell foglalkoznia a céginformációval, sajtókapcsolatokkal, reklámmal, szponzorációval, lobbizással, pénzügyi információkkal, kockázatmenedzsmenttel, az arculati rendszer működtetésével, környezetfigyeléssel. Feladatai közé tartozik még a teljesség igénye nélkül a befektetői kapcsolatok ápolása, vezetői képességfejlesztés, piaci

információk beszerzése és továbbítása, formatervezés, belső tájékoztatás és kommunikáció, személyi kapcsolatok hálózata, értékelések, esemény- és válságkezelés.

Mindezt úgy, hogy a döntéseket nem ő hozza, hanem a vállalat első számú vezetője. Jegyezzük is meg itt rögtön, hogy a vállalat kommunikációs rendszere vezető-, ill. menedzsment-függő, tükrözi a vállalat vezetőinek preferenciáit, kommunikációs érzékenységét. Ennek függvényében a vállalat kommunikációs rendszere lehet nyitott vagy zárt, formális vagy informális, egyirányú vagy kétirányú. Szintén a cég vezetője dönt a vállalat nyilvánosságpolitikájáról, melynek mindenkor követnie kell a társadalmi és technológiai változásokat, beazonosítani az érdekgazdákat.



4. ábra: A szervezet alrendszerei (Szeles-Nyárády, 2005:37)

II.4. Az intézmények és a nyilvánosság viszonya

A nyilvánosság és a közvélemény működése már jó ideje foglalkoztatja a társadalomtudósokat, szociológusokat. Mi is az a közvélemény? Létrejöttének ideje és feltételeinek kialakulása a XIX. század közepére tehető, ekkor szilárdultak meg a modernkori demokrácia intézményei Angliában és az USA-ban. Létrejött a politikai hatalom nyilvánosságon keresztüli ellenőrzése és egy véleményformáló intézményrendszer (sajtó) kialakulása. Tocqueville és Mill már a XIX. században a közvélemény veszélyeire hívja fel a figyelmet: a közvélemény „nyomásáról”, a többség zsarnokságáról írnak. A közvélemény szerintük intoleráns és uniformizálni akar (ez a liberalizmus fénykora). Számukra a közvélemény és a sajtó még alig válik szét egymástól. A tömegsajtó és a közvélemény kapcsolatának tematizálása a XX. század elejére tehető: itt a közvélemény már nem agresszív, cselekvő tényező, hanem

a sajtó, a tömegtájékoztatás befolyásolásának szenvedő alanya. (Tocqueville-t és Mill-t idézi Kevevári, 2018:91-92)

Fischer György szerint a közvélemény taxatív meghatározásához meg kell különböztetnünk néhány fogalmat, úgymint népzület, közhangulat, közvélemény. A népzület szociális tárgyakra irányuló, történelmileg kialakult, tömegesen előforduló attitűdök összessége, míg a közhangulat nagyobb embercsoportok érzelmi beállítódása, ami nem kapcsolódik konkrét eseményhez. A közvélemény ezzel szemben a lakosság különböző rétegeinek a hatalom tevékenységére irányuló tömegmértű megnyilatkozása. (Fischer, 2001:7-10)

A nyilvánosság és közvélemény fogalmainak tisztázására született tudományos munkák közül kétségtelenül mindmáig az egyik legmeghatározóbb Jürgen Habermas 1962-es nyilvánosságelmélete, amely részletesen bemutatta, a kapitalizmus fejlődése hogyan járult hozzá a hagyományos társadalmi intézmények bomlásához és egy újfajta polgári nyilvánosság megjelenéséhez. Habermas a Frankfurter Iskola tagjaként vallotta, hogy ennek a folyamatnak fontos része volt az üzleti hirdetés, a reklám megjelenése, később pedig a PR fejlődése. Utóbbi - ahogy ő fogalmaz - arra volt jó, hogy a gazdasági reklám a PR gyakorlatában ébredt rá politikai erejére. A véleménygondozás ugyanis abban különbözik a hirdetéstől, hogy a nyilvánosságot mint politikai nyilvánosságot veszi igénybe. A PR címzettje a közvélemény, a magánemberek mint közönség, nem pedig közvetlenül mint fogyasztók. A feladó a közjó iránti érdeklődés szerepe mögé rejti üzleti szándékait. A hirdetés a reklám eszközére szorítkozott, a PR túlmegy a reklámon: beavatkozik a közvélemény folyamatába, tervszerűen újdonságokat hoz létre. Szerinte a PR nemcsak elad egy terméket, hanem politikai hitelt is mozgósít a cégnek a fiktív, általános értékek hangsúlyozásával. Habermas úgy ítélte meg, hogy a PR-rel újra feudális vonások jelennek meg: az ajánlattevők "reprezentatív pompába" öltöznek a követésre kész vevők előtt. A publicitás személyes presztízsnak és a természetfeletti tekintélynek azt a csillogását utánozza, melyet egykor a reprezentatív nyilvánosság jelentette, ez pedig szerinte nem más, mint a nyilvánosság refeudalizálása. (Habermas, 1962:194)

Habermas marxista felfogása a közkapcsolatok szerepéről - ahogy maga az alapmű is - már a hatvanas években, sőt azóta lényegében folyamatosan komoly és kiterjedt kritikai irodalmat inspirált. Ma már tudjuk, hogy a PR-től általában távol áll minden szándékos manipuláció, politikai szerepe pedig kizárólag a politika PR területén érhető tetten.

Többek között neki is köszönhető, hogy a közvélemény fogalma a XIX. sz. végére tudományos értelemben problematikussá vált. A közvélemény lassan szociálpszichológiai kutatás tárgyává vált, tömegeken belüli kommunikációs folyamat termékének kezdték tekinteni. Többen arra hívták fel a figyelmet, hogy közvélemény nincs is (Bentley, Bourdieu), hanem olyan tevékenység van, amely egy csoportnak vagy csoportok halmazának a tevékenységét fejezi ki vagy tükrözi vissza. A közvélemény tehát bizonyos emberek állásfoglalásaira utal valamely kérdéssel kapcsolatban.

Visszakanyarodva a vállalat nyilvánosságpolitikájához fontos rögzíteni, hogy míg a vállalat stratégiai terve beazonosítja az elérendő célokat, az üzleti terv meghatározza a célok eléréséhez szükséges erőforrások felhasználását, addig a nyilvánosságpolitikai terv javaslatot tesz, hogyan reagáljon a külső és belső változásokra a vállalat. Segít megszervezni, működtetni a tudatos kapcsolattartást, ami pedig megszerzi és fenntartja a közönség jóakarátát. A PR-szakember feladata a közvéleménycsoportok felismerése és szegmentálása, mert ezek más és más kommunikációs stratégiát követelnek meg: a

személyek legtöbbször függetlenek, míg az egyes csoportok érdekek által vezéreltek. A szervezet közönsége soha nem homogén, hanem részközvéleményeket alkot, melyek attitűdjei eltérnek egymástól, ezért a számukra megfogalmazott üzenetek sem lehetnek azonosak.

A nyilvánosság a PR több önmeghatározásában is kiemelt szerepet kap, így a Német PR Szövetség, a DPRG definíciójában:

“A public relations egy vállalat, szervezet vagy intézmény nyilvánosságához/közvéleményhez fűződő kapcsolatainak ápolása és előmozdítása. Az információadásnak az a célja, hogy segítségével a szervezet figyelmet és érdeklődést keltsen, szimpátiát és bizalmat nyerjen el. A public relations befolyásolja a szervezeteken belüli és az érdekcsoportok közötti döntési folyamatokat, a konfliktusok leküzdését és az érdekek kiegyenlítését szolgálja, és ezáltal a konszenzusra törekvést segíti.”⁴

A PR-munka céljainak megvalósítását Szeles és Nyárády négy szakaszra bontja:

1. szakasz: információ (elegendő ismeret megszerzése)
 - a. objektív világ: átláthatóvá tenni a szervezet érdekeit
 - b. szubjektív világ: átláthatóvá tenni a belső struktúrát
 - c. szociális világ: képviselt célok és érdekek igazolása
2. szakasz: eszmecsere (beszélgetés, az érintettekkel való közvetlen kontaktus)
 - a. motiváció a kapcsolatba lépésre
 - b. párbeszéd megszervezése
3. szakasz: párbeszéd (megállapodás, egyetértés, konszenzus létrehozatala)
 - a. azonos kommunikációs esélyek
 - b. kijelentések valóságtartalma (elméleti diskurzus)
 - c. kijelentések hitelessége (gyakorlati diskurzus)
4. szakasz: helyzetmeghatározás (ellenőrző szerep, a megvalósulás esélyeit mérlegeli)

Azaz: a kommunikáció révén létrejön egy közös tudás, ezáltal pedig egy legitim szervezeti rend, melyet a szervezeti kultúra hordoz. Az így létrejött konszenzus alapján a döntést már a menedzsment hozza meg, a PR-munkatárs feladata itt véget ér. (Szeles-Nyárády, 2005:48-51)

* * *

⁴ In: Faulstich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Wissenschaftler Verlag, W. Faulstich, Bardowick, 1992

III. A PR fogalmi tartománya

III.1. A PR fejlődéstörténete

Szondi György A PR-szakma önállósága c. cikkében megjegyzi, hogy szinte kivétel nélkül minden amerikai és brit tankönyv alkalmazott társadalomtudományként említi a PR-t, ami kutatásaiban és módszereiben ugyanolyan eszközöket alkalmaz, mint a többi társadalomtudomány. A public relations interdiszciplináris jellege egy egész életen át tartó tanulást feltételez. Kezdve a Grunig-féle⁵ modellekkel, amelyek bemutatása és értelmezése nélkül ma már alig létezik public relations tankönyv, de ugyanígy része a szakmai tudásanyagnak (body of knowledge) több makroszociológiai elmélet és módszertan, ahogy a pszichológia területéről származik pl. az imázssal kapcsolatos ismeretanyag vagy a személyes meggyőzés és befolyásolás elméletei. Az IPRA⁶ által kiadott Arany Füzetek 7. száma az oktatással foglalkozik, és erre vonatkozóan fogalmaz meg normákat, ajánlásokat. Ez a kiadvány a PR elméletéről beszél, mintegy feltételezve annak objektív létezését, nem pedig – egy – lehetséges elméletről, megközelítési módról. Újabb irányt jelölnek ki a Kiválóság-projekt után készült empirikus és kritikai kutatások (G. Broom, D. M. Dozier, V. Hazelton, J. White kutatásai). Az elmélet gyarapodásának, fejlődésének eszköze a kutatás. Az elméleti tudásanyagot bővítő kezdeti kvalitatív kutatási módszertant a kvantitatív paradigma váltotta föl, kísérletet téve a PR „tudományosabbá” tételére, a kemény tudományokhoz (hard science) való közelítésre. Ennek jellemző példája a Grunig házaspár által 1992-ben elindított, és jelenleg a „legtudományosabbnak” számító folyóirat: a Journal of Public Relations Research. Az ebben megjelenő tanulmányok, esszék legnagyobb része ugyanis a már említett kvantitatív paradigmára épül, és a megfelelő statisztikai ismeretek hiányában nehezen követhető és érthető. Mind az elmélet „kidolgozásában”, mind pedig a legintenzívebb kutatásokban az amerikai szakemberek járnak élen, akiket a britek követnek. Az USA - Nagy Britannia - Európa hármas tagolódás a PR minden területén nyomon követhető, legyen szó a történetéről, a fejlődéséről, a jelenlegi gyakorlatról vagy akár az oktatásról.⁷

A modern public relationst az amerikai üzleti élet gyakorlata hozta létre és ma is lényegében ezeket a tapasztalatokat tükrözi. A szakma fejlődéstörténete a 20. sz. elejétől indul, melyet az ún. Bogner-lépcsők segítségével mutatunk be (5. ábra). Németh Márta szerint a szervezeti kommunikáció fejlődésének első 60-70 évét egy pragmatikus megközelítés jellemzi.

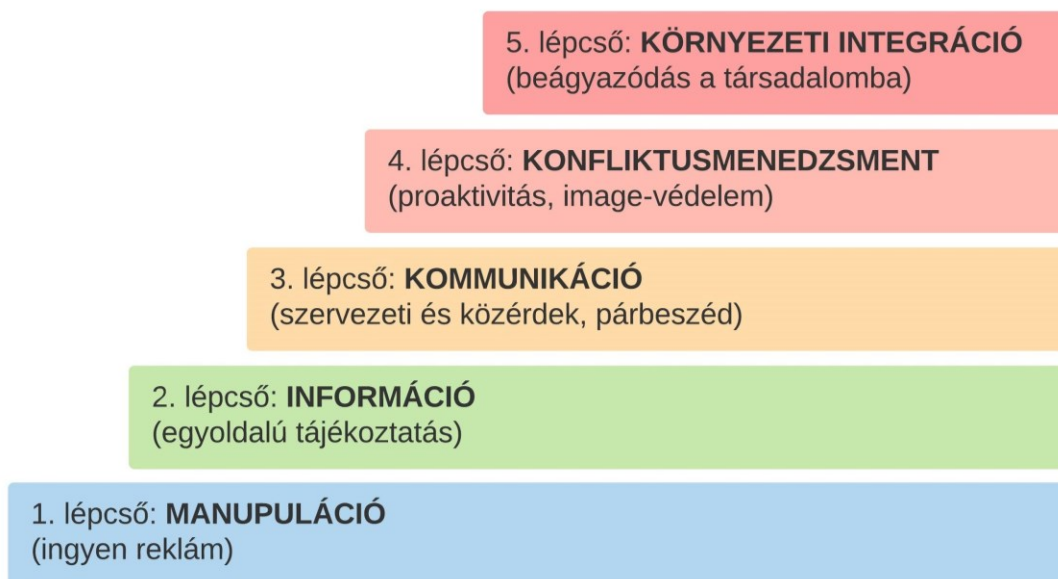
A PR fejlődésének korai szakaszában lényegében nem szólt másról, mint arról, hogyan lehet - lehetőleg ingyen - reklámhoz juttatni a cégünket. A vállalatvezetők idejekorán rájöttek, hogy az újságírók kisebb-nagyobb megvesztegetésén keresztül a reklámmal azonos értékű, vagy akár értékesebb sajtópublicitáshoz, lényegében bújtatott reklámhoz tudnak jutni. Ehhez nem kell mást tenni, mint jóban

⁵ James E. Grunig (1942-) a Marylandi Egyetem Kommunikáció Intézetének professzor emeritusa, számos PR-elmélet megalkotója.

⁶ International Public Relations Association, Nemzetközi Public Relations Szövetség

⁷ Szondi György: A PR szakma önállósága. In: PR Herald, 2019. június 26.

lenni egy-egy szerkesztővel, szerkesztőségvezetővel, főszerkesztővel, újságíróval. Ez a gyakorlat arra is jónak bizonyult, hogy bizonyos ügyeket könnyen a szőnyeg alá söpörjenek, az esetleges hibákat eltussolják. A PR fejlődésének ez a szakasza, ami nagyjából a második világháborúig tartott, sajnos még ma is érezteti káros hatását. A háborút követően az addig egyoldalú befolyásolás és manipuláció lassan megváltozott: a cégek kezdték meghallgatni az érdekgazdáikat, információt gyűjtöttek és információt adtak, tájékoztattak. A PR - tartalmát tekintve - elkezdett leválni a reklámról, amely minimális információval, de annál több manipulációval dolgozott ekkor még. A vállalatok kommunikációjában megjelenik a valódi tartalom. Ugyan még elsősorban a külső környezet nyomására, nem pedig belső meggyőződésből, de lassan megkezdődik az image szerepének felértékelődése.



5. ábra: A Bogner-lépcsők (Szeles-Nyárády, 2005/I:83)

A kommunikáció korszaka az amerikai és nyugat-európai országok háború utáni konjunktúrájához köthető, időben ez a 60-as éveket jelenti. Jelentősen megerősödik a gazdaság, az emberek a háború borzalmait maguk mögött tudva biztonságban érzik magukat és ez fogyasztásra ösztönzi őket. A növekvő fogyasztás egyre élesedő versenyre készíti a vállalatokat, amelyek kénytelenek olyan új kommunikációs gyakorlatot kialakítani, ami az korábbiakhoz képest hatékonyabban tudja a vállalat mellett elkötelezni a fogyasztókat. A PR itt már a környezettel folytatott dialógus eszköze, a public relations szegmentálja a környezetet, részközvéleményeket alkot, miközben már kétirányú kommunikációt folytat az érdekgazdákkal, akiknek egyre jelentősebb szerep jut a szervezet működésében.

A hatvanas évek vége, hetvenes évek eleje súlyos társadalmi és gazdasági válságokat hozott lokális és nemzetközi szinten is. Bár úgy tűnt, hogy a modern kapitalizmussal (piacgazdasággal) az emberiség eddigi legfejlettebb rendszerét hozta létre, ez a rendszer mégis komoly feszültségeket gerjesztett a

társadalomban. A demokratikus államokban rendre megerősödtek az ideológiai indíttatású, szélsőbaloldali, marxista nézeteket képviselő, anarchista terrorszervezetek (Vörös Brigádok, RAF), amelyek a társadalomban meglévő egyenlőtlenségek megoldásaként a társadalmi rend erőszak útján történő felbomlását akarták elérni. (Az USA-ban a hippy-mozgalom szintén a meglévő társadalmi egyenlőtlenségek ellen küzdött, bár többnyire békés eszközökkel.) Ezzel párhuzamosan a világpolitikában is több pólusú válságócok alakultak ki. Nemcsak a nyugati (szabad) világ és a sztálini szovjet rendszer szembenállását, vagyis a hidegháborút kell említünk, hanem pl. az izraeli-arab konfliktust is. Utóbbi közvetlen okozója volt az első és második olajválságnak, ami alapjaiban rázta meg a nyugati gazdaságokat.

E két tényező együttesen vezetett ahhoz, hogy az emberek bizalma megrendült a nagy magáncégekkel szemben. Főként a globális, multinacionális vállalatokban kezdtek ellenséget látni, melyek szerintük nemcsak az embereket, de a természeti környezetet, a Földet is kizsákmányolják. Ez a bizalomvesztés ismét egy olyan drasztikus környezeti változást jelentett a nagyvállalatok életében, ami teljesen új gondolkodásra sarkallta őket annak érdekében, hogy az elvesztett bizalmat (és ezzel együtt természetesen a profitot) visszaszerezzék. Ez az új gondolkodásmód szülte a PR következő fejlődési szakaszát, amit konfliktusmenedzsmentnek nevezünk. Ezt az időszakot a környezeti harmonizáció és a konszenzusteremtés jellemzi. Két fontos, máig ható gyakorlat születik meg ezekben az években: a proaktív szervezeti magatartás és a vállalatok társadalmi felelősségvállalása (CSR). A proaktivitás ma már nélkülözhetetlen eszköze a hírnévmenedzsmentnek, mint szervezeti magatartásforma lehetővé teszi, hogy a vállalattal szemben hosszútávon építsünk ki és tartsunk meg jóakaratot és bizalmat. A reaktív (védekező) vállalati magatartás helyébe lép az előrelátás és a tervszerűség. A CSR mára már önálló üzleti stratégia lett, célja, hogy a vállalat - ahogy maguk az emberek - a társadalom integráns részévé váljon és az érdekgazdák is ekképpen tekintsenek rá.

Végül így jutunk el a PR fejlődéstörténetének utolsó szakaszába, amit környezeti integrációként szokás emlegetni. Ma már a PR interaktív információs viszony kialakítására törekszik az érdekgazdákkal, célja a vállalat társadalomba történő beágyazódásának támogatása. Fokozott érzékenység és tudatosság jellemzi, ahol a szakmai aktivitások köre folyamatosan bővül a korábbiakhoz képest. Mindez együttesen vezetett ahhoz, hogy a 20. század végére a PR mint szakma polgárjogot nyert. A Bogner-lépcsők tehát nem más, mint egy tanulási folyamat, amely még nem ért véget. A PR fejlődésének trendjei így az elmúlt mintegy 100 évben a manipulációtól az alkalmazkodás felé, a belterjéstől a külterjes magatartás felé, a tűzoltástól a megelőzés felé, a tömegkommunikációtól a célzott médiaalkalmazás felé mutatnak. (Németh, 1998:7-13)

III.2. Kortárs PR-elméletek

A világháborút követően 3 jelentős kortárs PR-elmélet alakult ki. Az első szerint a PR eredendően a marketingfolyamatokba ágyazódik be, többnyire a marketingnek alárendelt szerepet játszik, kiegészítő eszközként van jelen az értékesítés folyamatában. Ez a legrégebbi és legjobban kidolgozott irányzat, egyben a legszűkebb értelmezése is a szakmának. A valóságban ugyanis a marketing folyamatirányítási,

a PR szervezetrányítási funkció. A marketingfolyamat során termékek, szolgáltatások árképzését, terjesztését és promócióját tervezik, a PR pedig - amint azt a Magyar Public Relations Szövetség Agárdi Nyilatkozata rögzíti - a hírnevet gondolja azzal a céllal, hogy megértést és támogatást nyerjen, befolyásolja a véleményt és a viselkedést. Magyarországon még ez az irányzat az uralkodó, mely elsősorban a közvetlen befolyásolásra koncentrál. A PR-munka célcsoportja itt csupán a szolgáltatást/terméket igénybe vevők köre, módszerei a klasszikus marketing-kommunikációs eszközök kiegészítői, így leginkább a publicitás kiterjedése sztorigenerálás útján, ill. annak események általi megteremtése (event marketing). Célkitűzései általában rövid-, maximum középtávúak, csupán a termék/szolgáltatás bizalmi környezetét igyekeznek támogatni.

A társadalomorientált PR-felfogás eredendően akkor jött létre, amikor a társadalom elvárásai, igényei megnöttek a vállalatokkal szemben. Túlmutat a mikroszféra határain, a szervezet és a társadalom kapcsolatának teljesen új értelmezéséről van szó. A PR kilép a szűk vállalati szférából, általánosabbá válik az értelmezése. A gazdasági tevékenység fölé helyezi a társadalmi kontrollt (füziók, környezettudatosság, szociális érzékenység, esélyegyenlőség). Ez a felfogás kezdi el felértékelni a PR szerepét a nonprofit szervezetek működésében. A szervezet a társadalom részeként jelenik meg, létezése, funkciója, célja szélesebb értelmezést kap. A szervezet mint alrendszer illeszkedik be a társadalmi rendszerbe, a PR feladata e beilleszkedés optimálisá, zökkenőmentessé tétele, egyfajta „iránytű”, melynek funkciója a társadalom elvárásainak és a szervezet céljainak összehangolása, közelítése – a kommunikáció eszközeivel. A hosszú távú célok elérésében a PR-stratégia dominál a rövid távú, szűkebb célkitűzésű marketing-kommunikációs elképzelések felett.

A társadalmi elvárásokból, igényekből kiinduló PR tevékenység esetén azonban könnyen egymásba mosódnak a célok és a feladatok, túl tágá, általánossá válik a feladatköre. A parttalaná váló elvárások elleni reakció lett a szerveztorientált PR-felfogás megjelenése. E szerint a szervezetnek csak azon érdekgyákkal, csoportokkal kell foglalkoznia, amelyek a saját működési területét érintik, etikai felelőssége is csak itt lehet. Az etikai kérdések végső eredményét visszautalja annak keletkezési helyére: a döntéshozók kompetenciájába, a PR itt megmarad közvetítőnek. A vállalatok rájöttek, hogy a szervezet nem vállalhatja fel egy társadalom minden egyes problémáját. (Németh, 1998:13-18, 27-31) E felfogás szerint a fő kérdés az, mennyiben járul hozzá a PR a szervezeti célok megvalósulásához?

Ennek megfelelően a PR-t két nagy területre osztjuk: belső és külső PR-re. A belső a szervezet vezetése és a dolgozók, valamint a szervezet egyes egységei közötti kommunikáció szervezésével foglalkozik, az információk a vállalatban belüli áramoltatásával, a munkavállalók ezen keresztül motivációjával foglalkozik. Célja az ön-image, a céghez tartozás érzésének (company feeling) kialakítása, valamint a vállalati kultúra fejlesztése. Szorosan együttműködik a HR-rel (human resources, emberi erőforrás menedzsment). A külső PR területe a szervezet külső környezete. Célja a szervezet hírnevének, cégfilozófiájának, küldetéstudatának, jövőképeinek tudatos fejlesztése. Feladata a cég működési feltételeihez elengedhetetlen kommunikációs keret biztosítása, az arculati rendszer működtetése. A külső PR keretet teremt az egyes szakmai tevékenységek összehangolására, ezáltal megteremtve a szinergiahatást.⁸

⁸ A szinergia görög eredetű szó, mely együttműködést, együtt-hatást jelent. Általánosan használt fogalom, mely azt a rendszerelméleti elvet fogalmazza meg, hogy az egyes részek eredményessége nagyobb a különálló részek eredményeinek összegénél, vagyis a köznyelvben: 1+1=3.

III.3. Definíciók, a PR-munka dimenziói

A Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ) Agárdi Nyilatkozata (2002) értelmében a PR per definitionem:

- a hírnév gondozásának szakterülete;
- a hírnévről szól – amely annak az eredménye, amit teszel, amit mondasz, és amit mások mondanak rólad;
- az a szakmaterület, amely a hírnevet gondozza azzal a céllal, hogy megértést és támogatást nyerjen, és befolyásolja a véleményt és a viselkedést;
- tervszerű és hosszan tartó erőfeszítés azért, hogy a szervezet és környezete között jóakaratot és megértést építsünk ki és tartsunk fenn.

A PR tevékenységet látható-érzékkelhető és láthatatlan dimenziókra szokás osztani. Előbbihez nyilvános, racionálisan érzékelt tényezők tartoznak, úgy, mint a design, a vizuális arculat, adminisztratív szabályok, sajtómunka. Utóbbihoz rejtett, nem tudatosuló, irracionális, érzelmeken alapuló, nyilvánosan nem érzékelt tényezőket sorolunk. Ilyenek pl. az informális hatalmi struktúra, baráti kapcsolatok, érzelmek, vágyak, vélemények, elvárások, egyéni szerepfelfogások, normák, értékek, előítéletek, ellen-, és rokonszenv stb. A PR-nek sajátos kapcsolata van a legtöbb társszakmával, így a politikai propagandával, reklámmal, marketinggel, újságírással, ám egyikkel sem azonos. Mint ahogy nincs köze az ingyen reklámhoz, bárminemű megtévesztéshez, hazugsághoz, bújtatott népszerűsítéshez, tömegmanipulációhoz. Az újságírással ellentétben a PR hírértékben és nem a hírben magában gondolkodik, a szervezet teljes kommunikációját szervezi szemben az újságíróval, aki leggyakrabban a saját publicitását tartja szem előtt, munkája elsősorban személyes indíttatású. Az újságírót a példányszám/olvasottság/nézettség/hallgatottság/látogatottság, valamint saját hírneve, karrierje vezérli, a PR-szakember számára az általa képviselt szervezet hírneve az elsődleges. A PR ennek megfelelően team-munka, az újságírás individuális műfaj. Előbbi mindig törekszik tárgyilagos, objektív lenni, utóbbival szemben egyes esetekben elvárás a szubjektivitás (pl. publicisták). (Szeles-Nyárády, 20015/I:124)

A reklámmal szemben, mely elsősorban az áru eladását, értékesítését segíti, a PR a hírnév, a vállalattal szembeni megértés, jóakarát, bizalom, elismertség, konszenzus megteremtésén fáradozik. Előbbi a közvetlen, utóbbi a közvetett befolyásolás eszköze. A reklám a piaci taktika eszköze, a PR ezzel szemben stratégiai eszköz. A fogyasztó-reklám kapcsolat egyoldalú és aszimmetrikus, kizárólag a fogyasztóhoz szól, a PR az érdekgazdák és a vállalat kétoldalú, interaktív, szimmetrikus kapcsolatát építi, így minden érdekszférához szól.

A szervezet és környezete bonyolult kapcsolatrendszerében legalább négy szereplőt azonosíthatunk. Első a szervezet maga mint önálló entitás. Második a környezet(ek), melyek - mint azt korábban láttuk - körbeölelik a szervezetet, alapvetően határozzák meg működését, sikerességét vagy sikertelenségét. Harmadik szereplő az a közvetítő közeg, amely a szervezet és környezete között segít kapcsolatot teremteni. Negyedik pedig maga a kommunikációs (PR-) szakember, aki szervezi, működteti és fejleszti ezt a kapcsolatot. Utóbbi lehet a szervezet főállású szakembere (alkalmazottja), de lehet külső szolgáltató

(ügynökség) munkatársa is. Fontos, hogy az illető sose felejtse el: egy szervezetben belül mindenki kommunikál - részben formálisan, "hivatalból", részben informálisan, önkéntelenül. A kommunikáció minden formája befolyással van a szervezet megítélésére, ez pedig folyamatos kontrollt, felügyeletet kíván, amely nélkül kommunikációs anarchia uralkodik el a szervezetben, ez pedig végső soron könnyen okozhatja annak bukását is. Minél nagyobb számú kommunikátor van a rendszerben, annál fontosabb a "gazda" szerepköre. Koordináció, tudatos tervezés és végrehajtás nélkül a spontán kommunikációs aktusok könnyen kiolthatják egymást. (Szeles-Nyárády, 2005:136-139)

Egy pillanatra utazzunk vissza képzeletben a 18. századba. Ezt az időszakot a zenében részben a fuga művészete határozta meg. A fuga az ún. ellenpontozó zenei műformák közt a legjelentékenyebb, mely a századokon át fejlesztett többszólamú zenéből végül Johann Sebastian Bach és Georg Friedrich Händel művei által vált igazán uralkodóvá. A fuga név a latin fugere (kergetni) szóból származik, lényege pedig abból áll, hogy több szólam egy rövid zenei frázist vagy hosszabb-rövidebb tételt akár több száz ütemen keresztül, minden – főleg – rokon hangnemben ismételi; úgymond egyik a másikat pihenés nélkül kergeti, hajszolja, mialatt a többi szólam a kíséretet szolgáltatja hozzájuk. Bach zenéjét mindenekelőtt hangnemi sokszínűsége különbözteti meg a kortársaitól. Míg azok többsége alávetette magát a meglévő szabályoknak, Bach maga alkotta a szabályokat. Folyamatosan kutatta a zenében rejlő harmóniai lehetőségeket. Képzeld most magunk elé egy Bach fuga kottáját, vagy az azt vezénylő karmester partitúráját. Vajon mi történne, ha a több száz hangjegyet közül akár csak egyetlen egyet is elvennénk vagy elmozdítanánk a helyéről? Esetleg odatennénk olyan hangokat, amelyek eredendően nem szerepelnek a műben? Hosszabban, vagy rövidebben játszánk egy-egy hangot, lerövidítanánk, elnyújtanánk a szólamokat, vagy áthelyeznénk őket? A válasz egyszerű: minden esetben disszonancia, zavar, anarchia keletkezne, amely kellemetlen a fülünknek.

Pontosan ez a feladata tehát a PR-szakembernek: az előzetes terveknek megfelelően, tudatosan, pontosan irányítsa a "hangok" megszólalásának sorrendjét, ütemét, ritmusát. Tudnia kell, mikor, melyik hangszernek kell megszólalnia és milyen dallamot kell játszania. Ez egy összetett feladat, amely összetett gondolkodást, precizitást, koncentrációt igényel. A PR-szakember tehát nem más, mint egy karmester, aki vigyáz az összhangra, a harmóniára, ezzel pedig eléri az ún. tonicus hatást. Ez annyit jelent, hogy az egyes - egyébként különálló - folyamatok erősítik egymást, vagyis a 2+2 több lesz, mint 4. Misztikus varázsló ő, egy szürke eminenciás, aki legtöbbször a háttérből irányítja a folyamatokat. Ez a szakma minden híreszteléssel ellentétben nem az exhibicionizmusról szól, a publicitás nem a PR-szakemberre irányul, hanem az általa menedzselt szervezetre. A szervezet áll a reflektorban, de ő az, aki a reflektort irányítja.

A kommunikáció minden formája, így tehát a PR-munka is szellemi termék, melynek jellemzője az interdiszciplinaritás, stratégia, tervszerűség, tudatosság. A kommunikációs szakember szerepe nem „szolgai”, hanem minden esetben kreatív és adaptív. A PR-es hidakat épít szervezet és környezete között, eközben nem csupán közvetít, de maga is alkot. Fontos, hogy tisztában legyen a szakma írott és íratlan szabályaival, etikai normáival. Ez nemcsak a hazai országos és helyi, ill. nemzetközi gyakorlat ismeretét és betartását jelenti, de azt is, hogy a szabályokat és magatartásnormákat nem csupán kényszerből, hanem belső meggyőződésből kell követnie (internalizálni).

A PR-munka változatossága kétféleképpen is jellemző: részben sokszínűség (minden feladattípus más és más), részben pedig az ismétlődéskor tapasztalható másság okán. Nincs két egyforma kommunikációs

helyzet, mert időközben változhat a környezet, vagyis minden egyszeri és megismételhetetlen. Minden feladatot az adott kommunikációs környezetben kell értelmezni és megoldani. A szükséges ismétlődés tehát nem mechanikus, ez garantálja mindenkor a változatosságot.

A PR-munka összetettsége indokolja, hogy a vállalatok gyakran veszik igénybe külső szolgáltató, ügynökség segítségét. Az ún. full-service ügynökségek a PR-munka teljes spektrumát felölelik, minden feladatra kínálnak megoldást. Vannak ugyanakkor olyan ügynökségek is, amelyek a PR-munka egy-egy speciális területére fókuszálnak, ott rendelkeznek megfelelő tapasztalattal, kapcsolatrendszerrel, infrastruktúrával. Így pl. a sajtó- vagy cikkügynökségek saját sajtókapcsolati tőkéjüket bocsátják áruba. Ma már a kommunikációs munka kisebb részét jelenti a közvetlen emberi kapcsolat. Az érdekgazdák számának növekedése egy idő után lehetetlenné teszi, hogy minden szereplővel, minden érintettel közvetlenül kommunikáljunk, még akkor is, ha tudjuk: ez volna a leghatékonyabb. Az idő szorítása, valamint a környezet mérete miatt a „fekete dobozhoz”, vagyis közvetítőhöz fordulunk (lásd később a Médiakapcsolatok. c. fejezetben). Megnő a bizonytalanság, kétséges lesz a publicitás eredménye, ezért kapcsolódnak be az ügynökségek. Ennek a munkafolyamatnak a szakaszai: a megbízás, a tervezés, a megvalósítás és az értékelés. Az ügynökségi munkafolyamat kitüntetett elemei pedig az ajánlat, a végső tervzet, a megvalósítás folyamata, az esetleges változtatási igények, végül pedig a teljesítettség értékelése. A folyamat jellemzője, hogy minden pontján megvalósul a visszacsatolás (feedback). E folyamatnak kitüntetett jelentőségű dokumentuma a brief. A brief eligazítás, útmutató, a munkához szükséges információkat tartalmazó dokumentum. A briefing lehet tender, vagy versenyprezentáció, amely jelentős, éves szintű projektek esetén jellemző, fontos az esetleges összeférhetlenség kizárása (pl. ugyanazon iparágon belül érdekelt konkurenseknek nem végezhet munkát az ügynökség). Ezek a dokumentumok lényeges piaci-, stratégiai- és céginformációt is tartalmaznak. Az akciómegbízás ezzel szemben csak az adott akcióhoz (kampányhoz) szükséges információkat tartalmazza, eseti megbízásról van szó. (Szeles-Nyárády, 20015: 149-158)

* * *

IV. A belső PR

A közkeletű szakmai zsargonnal indítva: „PR begin at home!”, vagyis a PR otthon kezdődik. Nem lehet tökéletes annak a szervezetnek a kommunikációja, amelynek házon belül nem megfelelően szervezett és működtetett az információáramlása. Némi malíciával idézhetjük a magyar mondást is: sepregezzünk először a saját portánkon. Tény, hogy a belső kapcsolatok minősége jelentősen befolyásolja nemcsak a vállalat külső kapcsolatait, de annak hírnevét is, végső soron pedig az üzleti eredményét.

IV.1. Hogyan hat a belső PR?

A belső kapcsolatok fontosságára ráeszmélő vállalatvezetők már jó ideje tudják, hogy a kommunikáció megléte motivál, hiánya pedig annak respiratív jellegéből adódóan súlyosan frusztrál. A tájékozottság motivációt, később a vállalattal való azonosulást eredményez, ez pedig megjelenik a termelékenységben. Nem mindegy azonban, hogy a tájékozottságot eredményező információ hogyan, milyen úton jut el a munkavállalókhoz. Minél rövidebb és közvetlenebb ugyanis az információ útja, annál eredményesebb lesz a folyamat. Sokak szerint bármilyen fejlett kommunikációs technológiák segítik is az embert az információáramlásban, annál hatékonyabb módszert, mint hogy két ember szemtől szembe, közvetlenül és személyesen kommunikáljon egymással, nem fog tudni felfedezni az emberiség. Scott Cutlip szerint a kommunikáció feladata mindig olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet és tagjai között, amelytől a szervezet sikere vagy bukása függ. (idézi Szeles-Nyárády, 2005/II:18) A belső PR a dolgozói részvétel megteremtésének a lehetőségét adja és szoros összefüggésben van a vállalat arculatával, a róla kialakult képmással, ill. egy termék/szolgáltatás image-ével.

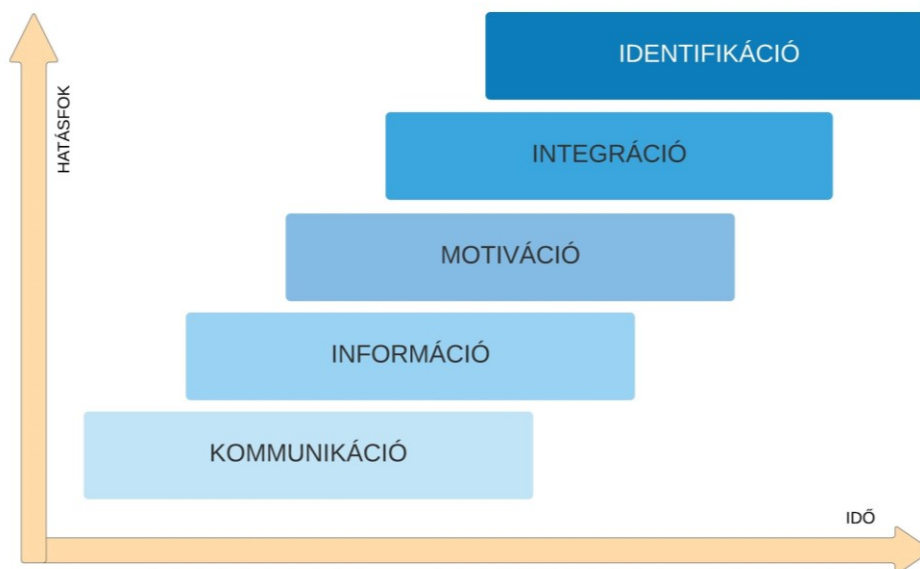
A belső PR működése a kommunikációval kezdődik. Optimális esetben a megfelelően kiépített csatornákon folyik az információ a munkavállalók, a menedzsment, az egyes vállalati alrendszer között. A sikeres információátadás motivációt eredményez, a munkavállalók megbecsültnak, fontosnak érzik magukat és a munkájukat. Ha egy vállalat áldoz arra, hogy munkavállalói tájékozottak legyenek a vállalat jelenét, jövőjét illetően, biztos lehet benne, hogy motiválttá válnak, ami pedig az integrációhoz, legvégül a vállalattal való azonosuláshoz, az identifikációhoz vezet majd.

A kommunikációs folyamat tehát lényegében egy logikai láncolat, amely a közvélemény-szegmensek és érdekeik pontos meghatározását jelenti. Minden szervezetben jelen vannak munkavállalók, így ez az egyik legkönnyebben beazonosítható és elérhető közvéleménycsoport. A belső és külső közvéleménycsoportok véleményének kombinációja a szervezet kommunikációjának a valós keretét jelenti. A belső kapcsolatok létfontosságúak, mert minőségük befolyásolja a külső kapcsolatokat is, így hatékonyabban éri el céljait a szervezet.

A belső PR jelentőségéről így írt Akio Morita, a SONY cég elnöke:

“Egy vállalat soha nem jut sehová, ha a gondolkodást teljesen a vezetésre hagyja. Ehhez a vállalatnál mindenkinek hozzá kell járulnia, és az alacsonyabb szintű alkalmazottak hozzájárulásának is többnek kell lennie a pusztá fizikai

munkánál, Mi ragaszkodunk hozzá, hogy alkalmazottaink az agyukat is adják bele a munkájukba. Manapság minden egyes alkalmazottunktól évente átlagosan nyolc javaslatot kapunk, amelyek legnagyobb része saját munkájuk megkönnyítését vagy megbízhatóbbá tételét, vagy egy eljárás hatékonyságának fokozását szolgálja. Nyugaton egyesek lefitymálják ezt a javaslati rendszert, azt mondják, hogy a vezetőség nem vezet. Ez a hozzáállás értetlenségről tanúskodik. Utóvégre ki tudnál jobban, hogyan kell alakítani azt a munkát, mint az, aki csinálja?” (Akio, 1988:190-191)



6. ábra: Armrecht lineáris modellje, a belső PR hatásmechanizmusa (Canfield-Moore, 1973:76)

IV.2. Belső PR vs. HR

A belső PR legszorosabb kooperatív szakmaterülete a HR⁹. Megalapítójának Henry Fayolt¹⁰ tartjuk. Többek között ő fogalmazta meg először a rendszeres vezetőképzés szükségességét. A 19. század végén lefektetett vezetéselméleti felismerései főleg az 1960-as évektől terjedtek el az amerikai üzleti iskolák hatására, így a public relations szakmát is inspirálta. Míg a belső PR elsősorban a belső kommunikáció szervezésével foglalkozik, addig a HR feladatai között szerepel az emberi erőforrás-szükséglet (munkaerő) biztosítása, munkahelyi körülmények folyamatos felügyelete, fenntartása, általános munkaerő-gazdálkodás, munkakapcsolatok kezelése, bér-, és jövedelem-gazdálkodás, munkaszervezés, oktatás. (Fayol, 1908) Az elmúlt évtizedekben az ún. szuperszimbolikus gazdaságban az emberi erőforrás felértékelődött: a technológiai fejlődés, a gyors társadalmi változások, a bonyolultabb szervezetek ma már nem elsősorban anyagi erőforrásokat (nyersanyag, pénz- és tőkepiaci források) igényelnek, hanem ún. cselekvő vagyont. A 21. században a modern tudásalapú gazdaságban

⁹ Human Resources, azaz humán erőforrás-gazdálkodás

¹⁰ Henry Fayol (1841-1925) francia bányamérnök, humán erőforrás kutató, a fayolizmus megalapítója.

egyre látványosabb a munkaerőhiány. A vállalatok reklámkampányai egyre gyakrabban szólnak munkaerő-toborzásról, motivációról, mint magáról a termékről vagy szolgáltatásról.

A szervezetszociológia azzal tud a belső PR segítségére lenni, hogy a túlzott szervezeti hierarchia létezésének negatív következményeire hívja fel a figyelmet: gyakran robotként tevékenykednek az emberek, akik együgyűen viselkednek, mert az alá-fölérendelt viszonyokban inkább visszahúzódnak, mint kreatív kezdeményezők. A hierarchia félelmet gerjeszt, ez lassítja a döntéseket és a munkát, az új helyzetekkel nem tud mit kezdeni, az alulról jött kezdeményezéseket megöli, a felettes döntéseit önkényes megnyilvánulásként láttatja. Ennek következtében áttekinthetetlen az uralmi-hatalmi szerkezet, a felelősség elmosódik, a munkavállalók abban érdekelt, hogy minél egyszerűbben, minél kisebb fáradsággal oldják meg a feladatot. A "lapos" szervezetben kevés hierarchikus szint található és egy-egy szinten az ellenőrzés szálai eléggé széles kört ölelnek fel, a magas hierarchia ezzel szemben sok ellenőrzési szintet és viszonylag kevés beosztott ellenőrzését jelenti egy-egy szervezeti szinten. A szervezeti felépítés maga egyúttal a hatékony működést biztosítja azzal, hogy meghatározza a döntések delegálását és a szintek közötti kommunikáció csatornáit és tartalmát. (Czakó, 2011:11-12)

Szeles Péter és Nyárády Gáborné szerint HR és PR kapcsolata a szervezet kommunikációs struktúráján belül értelmezendő: a HR szakterületi megszólalás, a belső PR a menedzsment-kommunikációval analóg. (Szeles-Nyárády, 2005/II:18) Utóbbi számára létfontosságú a munkakapcsolatok, legfőképp a vertikális (beosztott-vezető) kapcsolatok minősége. Az ideális kapcsolat vezető és alkalmazott között mindig őszinte, nyílt és rendszeres. Sam Black a harmónia feltételeit az alábbiakban összegezte: az őszinte információáramlás, bizalom, hit, egészséges munkafeltételek, igazságos és méltányos javadalmazás, lehetőleg kevés konfliktus, a jövőbe vetett hit és büszkeség. Az alkalmazott tehát cselekvő vagy, akinek morális elkötelezettségét a rendszeres kommunikáció jelentősen és folyamatosan erősíti. (Black, 1993:127) Fő, hogy az alkalmazott információigényét a szervezet kielégítse. Az ember számára ugyanis az egyik legfontosabb dolog, hogy érezze, szükség van rá. Foehrenbach és Rosenberg kutatásai szerint az alkalmazottak által igényelt legfontosabb információk közé tartoznak a jövővel kapcsolatos tervek, termelékenységi adatok, a személyzeti politika vagy egyéb munkainformációk, a lehetséges előmenetellel, külső események hatásával kapcsolatos hírek, a versenytársakkal vívott küzdelem helyzete, vagy akár a vállalat profitelvárásainak teljesítése. (Foehrenbach-Rosenberg, 1982:7) A munkavállalók preferált információforrásai között az első helyen a pletyka, majd a közvetlen felettől származó információ áll, utána következnek a vállalati kiadványok és a média. A leggyakoribb és leginkább megbízható információforrás a közvetlen felettes. Maga a foglalkoztatás egy folyamat a belépéstől a munkaviszony megszakadásáig. A megszakadás általában lehet nyugdíjazás, kilépés, elbocsátás, ideiglenes szüneteltetés (pl. fizetés nélküli szabadság). Megint mások (Cutlip-Center-Broom) négy szakaszból beszélnek: úgymint a kezdés időszaka, az alkalmazás ideje, jutalmazás és elismerés, valamint a munka befejezése. Szeles és Nyárády kiemelik: mivel minden kommunikáció szituáció- és kultúrafüggő, ezért szegmentálnunk kell a belső közönséget, az egyes rétegek információszükséglete mennyiségileg és minőségileg is eltér egymástól. Grunig kutatási eredményeit idézve megjegyzik, az erősen strukturált szervezeteknél a hierarchia alján lévők alacsonyán motiváltak és kevésbé érdeklődők, a fiatal kvalifikáltakat a karrier, az előrelépési lehetőségek érdeklik, az idősek többnyire opportunisták és lojálisak, a menedzsment tagjai

elkötelezettek és motiváltak. A közönség homogenizálása és csak az aktív csoportokkal való kommunikáció súlyos hiba. (Szeles-Nyárády, 2005:24)

IV.3. A “company feeling” kialakításának alapelvei

A belső PR legfontosabb feladata az ún. company feeling, azaz a “céghez tartozás érzésének” kialakítása, a nyitott ajtók légkörének megteremtése, a menedzsment döntéseinek kommunikációs támogatása, a környezettel való kapcsolat koordinálása, szakmai programok, szervezése, az arculati rendszer és az ennek következtében kialakuló vállalati imázs fejlesztése, ápolása. Mindezt leginkább úgy tudja elérni, hogy információt szolgáltat a vállalati stratégiáról, közzéteszi az eredményeket, rendszeres és folyamatos vállalati kommunikációt folytat, időszerű információkat biztosít a szervezet egységeinek az innovációs folyamatokhoz. Kiemelt jelentősége van a menedzsment számára nyújtott monitoringrendszernek (környezetfigyelés és -elemzés), amely pl. válságok esetén jelentősen megkönnyíti annak kezelését (lásd részletesebben a XI. fejezetben).

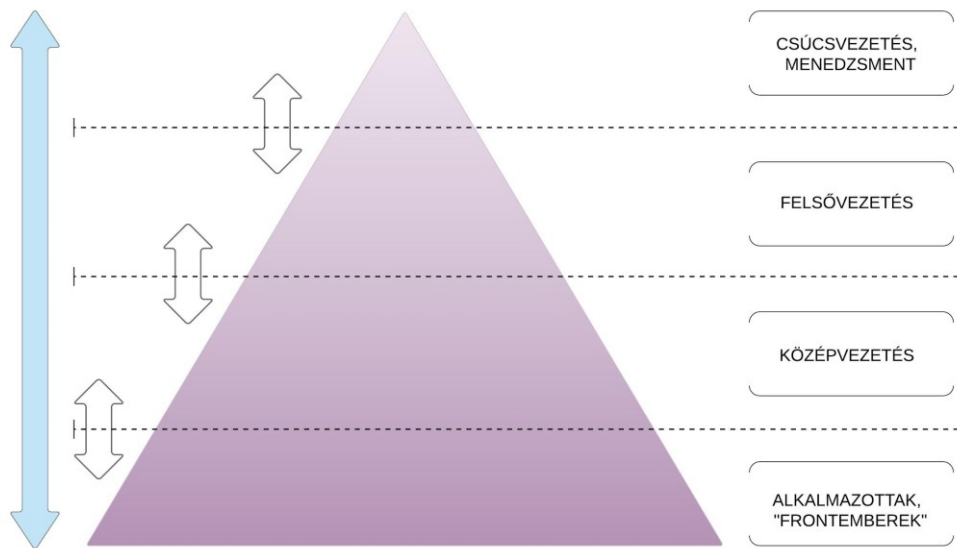
Mastenbroek a szervezeti kapcsolatok öt típusát különbözteti meg:

1. instrumentális: az egyik dolgozó munkájának eredménye a másik munkájának alapanyaga (munkamegosztás);
2. szocio-emocionális: szimpátia-ellenszenv, pozitív vagy negatív töltetű azonosságtudat, a közös munka a csoportszellem, lojalitás számos formáját hozza létre;
3. hatalmi és függőségi: mindenki igyekszik saját hatalmi helyzetét, kompetenciáját növelni;
4. tárgyalási: korlátozott erőforrásokat fel kell osztani, a döntéshozatal egy problémáról kompenzációs elvek alapján történik. (Mastenbroek, 1991:34-39)

A dolgozókkal fenntartott kapcsolat alapelveit az Amerikai PR Szövetség (PRSA) az alábbiakban foglalja össze (amely azonban általános körben érvényesül, nem kizárólag a belső PR-re érvényes). Ezek szerint minél több emberrel kommunikálunk, annál hatékonyabb lesz a szervezeti működés. Folyamatos párbeszédet kell fenntartani a felsővezetőkkel és rendszeres értekezleteket, találkozókat kell tartani, mert ezek személyes kapcsolattartásra és közvetlen információátadásra alkalmasak.

Szeles Péter és Nyárády Gáborné a belső PR négy funkcióját emeli ki. Elsőként a szervezetrányítási funkcióról ejtsünk szót. E funkció központi fogalma az információ. Vállalati (és információelméleti) nézőpontból az információ nem más, mint bizonytalanságot csökkentő új ismeret, az adat pedig nyers tények és számok összessége. Max Weber szerint az információ annak mértéke, hogy mekkora a választási szabadságunk egy közlemény kiválasztásában: minél nagyobb a szabadság, annál inkább nő a bizonytalanság a kiválasztás szempontjából. Két lehetséges üzenet esetén az információ akkor veszi fel a legnagyobb értékét, ha a két üzenet egyformán valószínű. (A legnagyobb hírértéke akkor lesz egy választás eredményének, ha az összes indulónak egyenlő esélyei vannak.) Ha az egyik üzenet valószínűbbé válik, mint a másik, akkor az információ értéke csökken, amikor pedig az egyik üzenet nagyon valószínű, akkor az információ értéke csekély lesz, csökken a választás szabadsága. Az

információelmélet központi tétele azt mondja, hogy ha egy információforrás kapacitása lényegesen nagyobb a csatorna kapacitásánál, akkor a kódolási folyamat hibanagysága a zérónál nagyobb lesz, azaz kódolási hiba fog előállni. (Az ember korlátolt számú szót képes kiejteni egységnyi idő alatt. Ha megpróbálja ezt túllépni, nyelvbólás lesz a végeredmény.) Az információsükséglet ennek megfelelően egy olyan hiányállapot, amely az egyén számára fontos közlések megismerésének szándéka miatt alakul ki. Ez a hiányállapot feszültséget gerjeszt. Ha az egyén nem jut információhoz, maga próbálja kielégíteni a szükségletét oly módon, hogy híresztel, rémhíreket terjeszt. A hiányérzettel összefüggő feszültség tájékozódás/tájékoztató útján csökkenthető. (Shannon-Weaver, 1986:19-21)



7. ábra: Információáramlás a szervezetben (Szeles-Nyárády, 2005/II:32)

Álljon itt néhány példa - természetesen a teljesség igénye nélkül - arra, hogy milyen szerteágazó is a tudományban az információ meghatározása. A köznyelvben az információ szó többnyire tudakozódás kapcsán merül fel: tények összefüggéstelen, elkülönült csoportjai, amelyek néha meglepőek, néha szórakoztatóak. A hírközlés tudománya szerint az információ időben és/vagy térben elrendezett jelek sorozata, amellyel az adó egy dolog állapotáról, vagy egy jelenség lefolyásáról közöl adatokat, melyeket egy vevő felfog és értelmez. Másként: az információ mindaz, ami kódolható és egy megfelelő csatornán továbbítható. Az ismeretelmélet az információt olyan ismeretként, tapasztalatként tartja számon, amely valakinek a tudását, ismeretkészletét, ennek rendezettségét megváltoztatja, átalakítja, alapvetően befolyásolja, ez pedig átmenetileg a tudásbeli bizonytalanság növekedésével is járhat. A kommunikációelméletben kölcsönösen egymásra ható objektumok kommunikációjának objektív tartalma, amely ezen objektumok állapotának megváltozásában nyilvánul meg. Társadalomtudományi szempontból az információ a társadalom szellemi kommunikációs rendszerében keletkezett és továbbított hasznos vagy annak minősülő ismeretközlés. Össztársadalmi jelenség, a világ globális

problémáinak egyike, hasonlóan az energiához, a környezetvédelemhez. Közgazdasági megközelítésben az információ egyrészt szolgáltatás, másrészt piaci termék, de az árucserével ellentétben az információcserénél mindkét félnek megmarad az információja. A mai ún. posztindusztriális társadalomban a termékekben egyre csökken az anyag, az energia és az élőmunka felhasználása, és ugyanolyan mértékben nő a bevitt információ, a "hozzáadott érték" mennyisége. A filozófia állítása szerint pedig a világot alkotó rendszerek információs kapcsolatok révén szerveződnek egésszé. Alapvető különbség viszont, hogy az információra nem érvényesek a megmaradási törvények, megsemmisíthető és létrehozható.

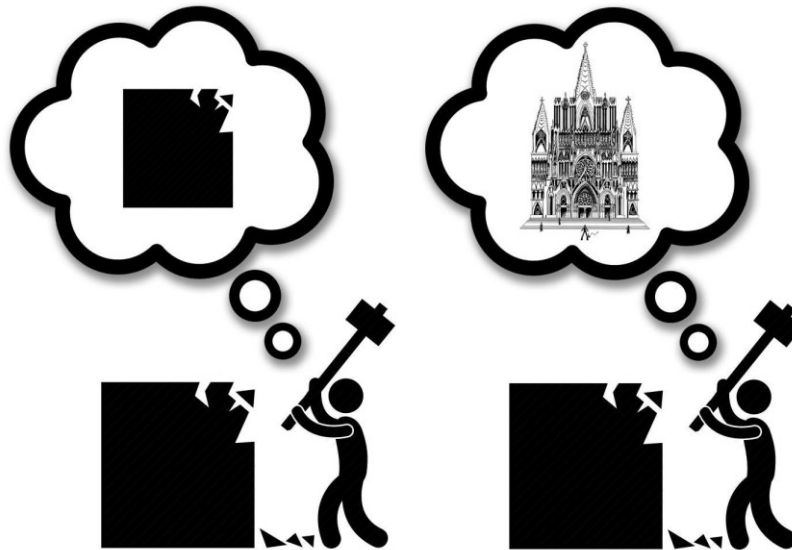
Tény, hogy minél dinamikusabb egy társadalom fejlődése, minél bonyolultabbak és szerteágzóbbak a környező világgal való kapcsolatai, annál inkább fontosabbá válik az új információk befogadására való készség, nyitottság kialakítása a társadalom tagjaiban. Az új információk iránti fokozott igény magyarázza, hogy a tömegsajtó, az elektronikus tömegkommunikáció kialakulásával olyan intézmények keletkeztek, amelyeknek egyik legfontosabb feladata, hogy az új információk közvetítője legyen. Szervezetelméleti megközelítésben tehát az információ lényegében adatok értelmes és hasznos interpretációja, az információs rendszer pedig az adatok transzformálása, átalakítása vállalati környezetben. Felhasználásának célja a döntéshozatal támogatása, kommunikációs folyamatok lebonyolítása. Szerepe a tervezésben, egyes konkrét műveletekben, az elszámolásokban, az elemzésekben jelentkezik.

IV.4. A motiváció és a hatékonyság összefüggései

A belső PR hatékonyságnövelő funkciója azt jelenti, hogy a megfelelően szervezett belső kapcsolatok növelik a munka hatékonyságát, így javítva a vállalati eredményt. A megfelelő informáltság megmutatkozik a munkahelyi légkörben, az általános beállítódásban, a vállalattal kapcsolatos attitűdökben, a teljesítményben, munkamorálban stb. Szintén tetten érhető a hatása a munka minőségében, a munkavállalók személyes elégedettségében, hajlandóságában. A belső PR hatékonyságnövelő funkciója alapvetően két területre fókuszál: az egyik az erkölcsi ösztönzés, a motiváció, a másik a vállalati kultúra fejlesztése. Az első esetben az involváltság, motiváció dominál, utóbbinál a csapatszellem. Ezen összefüggésben az ösztönzés háromtényezős feladat. Először is a munkavállalót értékük, teljesítményük szerint kell megfizetni. Másodsor rendkívül fontos, hogy értékesnek, hasznosnak érezzék magukat. Végül az is lényeges, hogy saját munkájuk körében legyen önálló döntési hatáskörük. Fontos megjegyezni, hogy a motiváltság nem a szervezeti, hanem az egyéni célok elérése iránti hajlandóság, nem pedig tulajdonság. A motiváció nem mindig a pénzzel függ össze, gyakran inkább a sikerrel. Az munkatársak csak akkor involválódnak, ha megértik és ismerik a vállalat céljait, ha munkájuk személyes üggyé válik. Ez a vállalat vezetésének gazdasági érdeke is.

A motivációs láncolat első eleme, hogy a munkavállaló erőfeszítést tesz a feladat elvégzése érdekében. Az erőfeszítés következménye valamilyen teljesítmény lesz, de ez a teljesítményt nem csak az erőfeszítés (szándék), hanem az adott munkavállaló képessége is befolyásolja. Ezt követi a javadalmazás, amely optimális esetben igazságos és méltányos, és maga a munkavállaló is ekként

észleli. Amennyiben igen, akkor megelégedettséggel ér véget a folyamat és újra indulhat a motivációs láncolat.

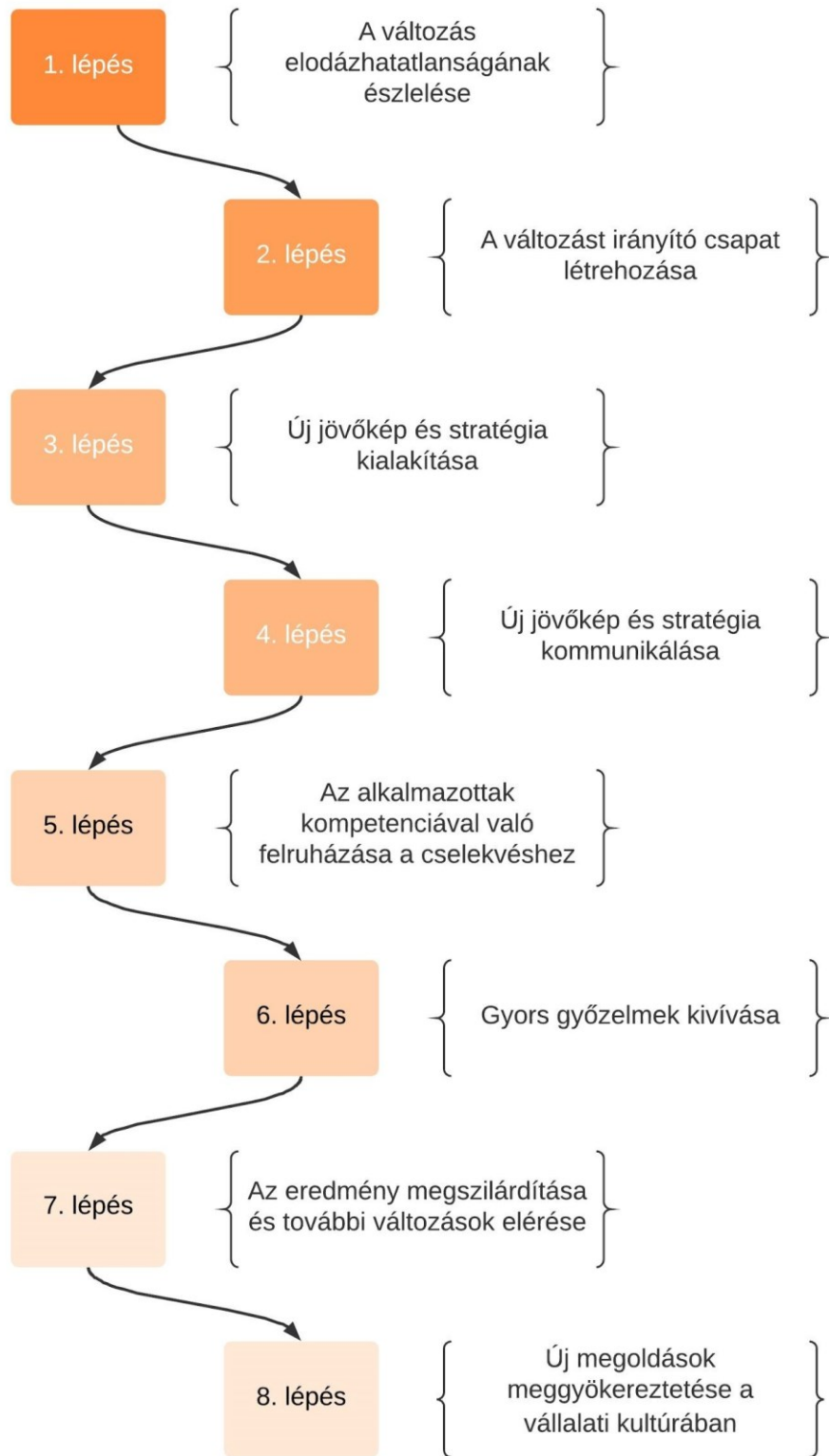


8. ábra: A két kőfaragó (Carlzon, 1986:135)¹¹

Bakacsi Gyula Peters-t és Waterman-t idézve a motiváció egy új vonatkozására hívja fel a figyelmet, amely egyre élénkebben foglalkoztatja napjaink tudományos és menedzsmentirodalmát is: ez az önmegvalósításhoz kapcsolódó motiváció, ami az ún. empowerment vezetési filozófia motivációs alapja. Ez a szükséglethierarchiának az a szintje, amit vezetőként ideálisnak tekinthetünk: ha el tudjuk érni, hogy a szervezet és annak céljai részei legyenek a szervezeti tagok önmegvalósításának – például ha a szervezet sikerességétől várják saját lehetőségeik megvalósítását és képességeik kiteljesítését. Ez olyan erős belső késztetést jelent, amely mindennél erősebben sarkall a jó teljesítményre: az önmegvalósító ember a legnagyobb áldozatokra is kész vágyai elérése érdekében. Napjaink sikerszervezetei az önmegvalósító emberre építenek, és ennek révén az átlagos emberekből átlag feletti teljesítményeket képesek kihozni, élve azzal a pozitív pszichológiai energiával, mely sikerekre vágyik, és a sikert magának szeretné tulajdonítani. Kiemeli ugyanakkor:

“(…) az önmegvalósításra törekvőket – az öntörvényű, belső irányítúikat követő „nehéz” embereket – egyben a legnehezebb is vezetni: nagyobb beleszólást, önállóságot követelnek maguknak, és nehezen tűrik a kötöttségeket, szabályokat.” (Bakacsi, 2010:68)

¹¹ Jan Carlzon a két kőfaragó példáján keresztül mutatta be, mit is jelent valójában, ha egy munkavállaló ismeri a szervezet céljait.



9. ábra: A változtatások lépéssora (Szeles-Nyárády, 2005/II:44)

A hatékonyságnövelő funkció különleges szerepet kap a változás-menedzsmenten belül is. Változásra akkor van szükség, ha a szervezet stabil állapotában elégedetlenség mutatkozik. A változások menedzselése szempontjából fontos a változtatási terv. A dokumentum kitér az elvégzendő tevékenységre, a szükséges erőforrásokra, költségekre, a szükséges visszacsatolásra és az ütemezésre. A változás lehet gyors, fokozatos és kísérleti. A változás ellen irányuló erők között kiemelendő az emberi természet, a hamis optimizmus, a rossz teljesítményrendszer, az elbizakodottság. Minden változás mint stratégiai folyamat, értékeléssel kell, hogy záruljon (lásd: 9. ábra). (Szeles-Nyárády, 2005/II:42-44)

IV.5. A vállalati kultúra fogalma és jelentősége

A kultúra az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összessége, a művelődésnek valamely területe, illetve valamely népnél, valamely korszakban való megnyilvánulása. Ha a kultúrát a civilizációval állítjuk párhuzamba, a szellemi javak és a műveltség összességéről beszélünk ide nem értve a technikai fejlettséget. A kulturális antropológia meghatározása szerint a kultúra egy adott társadalom mindazon ismereteinek összessége, amelyek az emberi közösség összetartozását és fennmaradását biztosítják. A kultúra alapján tudunk eligazodni abban, hogy mik a fontos értékek és normák az életben. Már Edward Burnett Tylor (1832-1917) antropológus munkássága rámutatott, hogy a kultúra olyan összetett egész, ami magába foglalja a tudást, a vélekedést, a művészeteket, a morál(oka)t, a jogot és a szokást, valamint minden olyan emberi képességet és habitust, amit az ember a társadalom tagjaként a szocializációja során sajátít el.

A köznyelvben gyakran előforduló szófordulat a kulturális örökség. Szűk értelmezése (építészeti, régészeti és művészeti emlékek összessége) legitim elnevezés, ám tágabb értelemben a kifejezés problémás. A társadalom ugyanis a kultúra egészét hajlamos kulturális örökségként meghatározni. Ez a kultúrát etimológiai értelemben egy olyan körbe utalja, amely szerint mindazt, amit az emberiség által létrehozott anyagi és szellemi értékek összességéként tartunk számon, az anyagi javakhoz hasonlóan, "alanyi jogon" öröklünk, vagyis akkor is a miénk lesz, ha azért semmit sem teszünk. Ez azonban nincs így.

Érdemes felidézni Horányi Özséb kommunikációkutató participációs elméletét, amely szerint a kommunikáció nem más, mint problémamegoldás. A probléma egy, a jelen állapot és egy elérni kívánt állapot közötti eltérés (diszkrepancia). Ezen eltérés megszüntetéséhez az embernek felkészültségekre van szüksége, amelyből kétféle áll a rendelkezésére: belső és külső. Előbbiek biológiailag rögzített kódok: a belső felkészültségek olyan képességek, amelyek az evolúció során beleíródtak a fajok genetikai állományába. Reflexeink többsége például ilyen felkészültség: amikor a napba nézünk, a pupillánk akaratlanul összehúzódik, ezzel védve meg a szemünket a káros sugárzástól. Ilyen belső felkészültségek a feltétlen reflexek, amely egy öröklött magatartásforma (tehát zárt genetikai programon alapul és mellőzi az élet során az empiriát, a tapasztalatszerzést). A feltétlen reflex neki megfelelő (adekvát) ingerre automatikusan bekövetkező válaszreakció. A kulcsinger, azaz az adott öröklött magatartásformát mindig kiváltó specifikus inger hatására alakul ki. Az adott kulcsingerre mindig

ugyanolyan módon bekövetkező válaszreakciót ad. Nem hat rá semmilyen tanult magatartásforma. Vannak továbbá olyan reakciók, amelyek a tudatosság nagyon alacsony fokán állnak. Horányi állítása szerint az evolúció során a belső felkészültségek önmagukban nem lettek volna elegendőek ahhoz, hogy az emberi faj az egyedfejlődés során a legkiemelkedőbb helyet szerezzék meg magának. Ehhez külső felkészültségekre is szükség volt. A külső felkészültségek tanult viselkedésformák: születéskor nem rendelkezünk velük, az egyedfejlődés és a szocializáció során kerülnek a birtokunkba. Annak a problémának a megoldására pl., hogy az ember fázik, tucatnyi lehetőség kínálkozik: felöltözhünk, tüzet gyújthatunk, behúzódhatunk egy melegebb zugba, de mindegyik tanult, nem pedig öröklött képességeket, tudást, ismereteket feltételez. Ezekhez a külső felkészültségekhez pedig az ember nagyjából a kommunikáció (tanulás), ill. tapasztalás (empíria) útján juthat hozzá. Ebben az összefüggésben tehát a kultúra nem anyagi összetevői (a történelem, irodalom, művészet, az ember által létrehozott szellemi értékek) nem öröklhetők biológiai értelemben, hanem minden egyes generációnak tanulás útján újra és újra magáévá kell tennie, el kell sajátítania. (Épp ezért sérülékenyebbek a kultúra anyagi összetevői: a szerszámok, gépek, üzemek könnyen megsérülhetnek, elpusztulhatnak.) (Horányi, 2006)

A szervezetelmélet szerint a vállalati kultúra a szervezetbe beágyazódott hitek és meggyőződések összessége, keretbe foglalja, milyen módon szervezzük meg a munkát, hogyan jutalmazunk, hogyan irányítunk, milyen tervezést valósítunk meg stb. A vállalati kultúra része a közösen elfogadott értékek, eljárások, minták, viselkedés. Olyan alapmeggyőződések, viselkedési normák, szokások, szabályok, legendák, rítusok, melyek a szervezet működésének kereteit meghatározzák. (Handy-t és Kono-t idézi Barakonyi-Lorange, 1993:293,298) Az erős vállalati kultúra jellemzője, hogy egyértelmű értékfogalmakat használ, sikerérzetet sugároz, hosszú távú célkitűzései vannak és azonosságtudattal rendelkezik. A szervezetben megfigyelhető stabil viselkedésformákat alapvetően a szervezet struktúrája és kultúrája határozza meg. (Tosi, 1986:52)

Ahogy arra az imént már utaltunk, a kultúra elemei az emberi érintkezéssel, a kommunikációval terjednek. Szeles és Nyárády a vállalati kultúra hét elemére hívja fel a figyelmet. Ezek sorrendben:

1. értékek, melyeket a tagok elfogadnak és követnek;
2. az információ-gyűjtéssel és -feldolgozással kapcsolatos felfogás;
3. az elgondolások, célok, ötletek, utasítások létrehozásának és közreadásának módja;
4. az ötletek, elgondolások értékelésének a formái, a kockázatvállalás foka és módja;
5. a vezetők és beosztottak közötti kooperáció alakulása;
6. a vállalathoz való lojalitás mértéke;
7. a motiváció kialakulása.

Ahogy az emberi kultúra sem egyik napról a másikra alakul ki, úgy vállalati kultúrája is csak hosszabb ideje működő szervezetnek lehet. Kialakulásának négy fázisa van. A szervezet létrejöttékor még csupán a vezető hatalma biztosítja, hogy mindenki elfogadja a nézeteket. Ha az alapfeltevések igazolódnak, ezek a további cselekedetknél hivatkozási alapként szolgálhatnak. Az eredmények tartós realizálódása esetén a szervezet az okozattal azonosítja magát, míg végül az értékek stabilizálódnak és a szervezet magatartását automatikusan irányítják. (Gagliardi-t idézi Bakacsi et al., 1991:65)

A vezetők egyébként nemcsak szándékosan alakítják a szervezeti kultúrát. A vállalati kultúra termelőerő lehet, ha az egyén számára elfogadható, ez lehet a belső harmónia forrása is. Hatékony eszköze a szervezeten belüli magatartás irányításának. A vállalati kultúra olyan szubkultúrákból áll, mint pl. a beszerzési, pénzügyi, kutatási és fejlesztési, marketing-, innovációs, termelési, szociális kultúra. A legfontosabb ugyanakkor a menedzsmentkultúra, ez lényegében a „ház szelleme”. Érdekes ugyanakkor azt is szem előtt tartani, hogy a vállalat alkalmazottai tehetik a legtöbbet a vállalatról kialakult imázs formálásáért, az ő körükben kialakult véleménynek ugyanis abszolút hitele van.

* * *

V. Arculat, image, hírnév összefüggései

Az arculat (angolul corporate identity [CI], vagyis vállalati identitás) a latin identitas szóból ered, jelentése: idem=azonos; entitas=lét. A CI egységes rendszerként értelmezendő, több képmás (márka-, vállalati-, vezető-, termékimage) együttes alakítását jelenti. Tudatos, tervszerű koordináció, melynek tartalma az időben változik, azaz dinamikus kategória, folyamatosan modernizálni kell. A szervezet arculatának a formálója a PR. Per definitionem az arculat a szervezeten belüli olyan stratégia irányítását és ennek megfelelő cselekvési programot, olyan intézkedések és tevékenységek összességét jelenti, amelyek összehangolva a szervezet részlegeinek és csoportjainak tevékenységét a szervezet belső és külső értékelésének, minősítésének sikeres és pozitív, tervszerű alakítását, tudatos építését célozza. Másként: az arculat a vállalat mindennemű imázs-minősítő tevékenysége. Uwe Goettsche ebből az alábbi következtetést vonja le: A CI mint szervezet tudatos, egységes vállalat-azonosság, mely sajátosságos, összetéveszthetetlen jegyeket mutat fel, és amely mint egész több, mint részeinek összege. A CI mint stratégia hosszú távra tervezett, koordinált és integrált kommunikációs munka, melynek a vállalat összes tevékenysége alá van rendelve. A CI mint folyamat vélemény- és hangulatalakítás, mely a vállalaton belül és kívül folyamatosan zajlik, és a megfogalmazott célok megvalósításának irányába hat. Végül, a CI mint eredmény az a kép, melyet a vállalat önmagáról kialakít, amellyel a munkatársak azonosulnak. (Goettsche, 1982:35)

V.1. Az arculat tartalmi elemei

Az arculat szűkebb értelmezés szerint csupán a dizájnnal azonos (CD - corporate design), tágabb értelmezése szerint azonban komplex gondolkodásmód és rendszer, ahol a tartalom és forma viszonyában a tartalomé a meghatározó szerep. A vállalat önazonossága hosszútávon a befogadóban a megbízhatóság, állandóság, folytonosság, benyomását kelti. A vállalat üzenete elfogadást nyer, hatásos, hiteles lesz. Az eredmény pedig olyan erkölcsi tőke, mely mint befektetés az üzleti életben kamatozik (bizalom, jó hírnév, goodwill). Az arculat lényegében tehát nem más, mint egy puzzle, ami akkor lesz a legtökéletesebb, ha minden darabja a megfelelő helyen van. Egy másik metaforával élve az arculat az üzleti siker szoftvere.

De mit is értünk az arculat tartalmi elemei alatt? Sz. L. Rubinstein szerint elsősorban a szervezet „egyéniiségét”, „személyiségét”, vagyis mindazon tudatos hatótényezőket, melyek meghatározzák a szervezet és környezetének viszonyát: ilyen a vállalat típusa, alaptevékenységének jellege, szervezeti struktúrája, piaci pozíciója, céljai, irányítási és tevékenységrendszerei, üzleti stílusa, külső, belső magatartása, légköre stb.¹² Az arculat tartalmi tényezője tehát minden olyan aktivitás és jellemző, mely a vállalatot egyedi személyiség-teremtő jegyekkel ruházza fel. Minden ember egyedi: előfordulhat ugyan két ember között külső hasonlóság, ám egyediségünk a személyiségből ered, ez pedig szoros összefüggésben van a viselkedésünkkel. Nincs ez másként a szervezetek esetében sem, hiszen - amint

¹² Forrás: Esztétikai Kislexikon, Kossuth Kiadó, Budapest, 1979, 135. oldal

arra más korábban utaltunk - a magatartást nemcsak a szervezetet alkotó egyének vonatkozásában, de a szervezet mint önálló entitás vonatkozásában is értelmezhetjük. Így pedig maga szervezet is rendelkezhet unikális, egyedi személyiségjegyekkel, amelyek más szervezetektől megkülönböztethetővé teszik.

Az arculat tartalmi elemei kapcsán direkt és indirekt hatótényezőkről szokás beszélni. A direkt arculattényezők a köznapi érintkezés szintjén is könnyen, egyértelműen tapasztalhatók: ilyen a vállalat alaptevékenysége, profilja, a termékek, szolgáltatások (kimenő teljesítmény). Ezek nyilvánvalóak és „láthatók” minden ember számára, aki a vállalattal kapcsolatba kerül. A direkt arculattényezők tehát közvetlenül szolgálják vagy eredményezik a vállalat arculatát, identitását. A szervezet arculatának más tényezői ezzel ellentétben közvetetten szolgálják a vállalati személyiség megformálását. Ezek az indirekt arculattényezők, így pl.: a vállalati struktúra és kultúra, a vállalat filozófiája, missziója és víziója, a vállalati stratégia, a vállalati azonosság (önimage) és stílus. (Szeles-Nyárády, 2005/I:277) Wally Olins szerint az ún. vállalatidentitási program lényege, hogy a vállalatnak mindenben, amit csinál, amit birtokol, amit előállít, tisztán kell vetítenie, hogy ki is ő valójában, és mik a céljai. (Olins, 1984:35)

Az egyik legfontosabb tartalmi arculati elem a cégfilozófia. Ha arra akarsz kérni az embereket, hogy közösen dolgozzanak globális célokért, fel kell rajzolni számukra az elérni kívánt jövőképet és egységesíteni kell a tetteket vezérlő filozófiát. (Salamonné, 1996a:121) A cégfilozófia az a kiérlelt és egyértelműen megfogalmazott gondolatiság, mely – mint a vezérlőelvek rendszere – áthatja a vállalat valamennyi cselekedetét, aktivitását. Egyfajta operációs rendszer, egy szoftver, amely nélkül a hardver (a vállalat szerkezete) működésképtelenné válna. Ez az eszmerendszer áthatja a szervezet elképzeléseit önmagáról mint gazdálkodó szervezetről, kollektíváról, termelőről, szolgáltatóról, piaci szereplőről, versenytársról, munkaadóról stb. A filozófia kidolgozásának mélysége szervezetenként eltérő lehet, de minden esetben választ ad arra a kérdésre, hogy hogyan gondolkodik a cég saját környezetéről, az őt körülvevő világról, trendekről, viszonyokról, a versenyről stb. A cégfilozófia ugyanakkor elveket is tartalmaz, mint ernyőfogalom áthatja a misszió és a vízió/jövőkép kategóriákat is. Működésének lényege, hogy ha mindenki egy irányban cselekszik (tonicus hatás elve), a cég image-e is pozitív irányba mozdul el. Ezáltal minden környezeti szegmens azonos képet kap a szervezetről. (Szeles-Nyárády, 2005/I:281)

További tartalmi elemek a misszió és a vízió. A misszió az küldetés, amelyet a vállalat a jövőben be akar tölteni, a szervezet létezésének célját körvonalazza. A vízióval szemben rendszerint érzelmi töltés is kapcsolódik hozzá: a vállalat nyilatkozata arról, mi a létezésének indoka, mire törekszik, kiket és hogyan kíván szolgálni és mit tekint megkülönböztető jellemvonásnak. A vállalat által kitűzött út elejét jelképezi. A vízió ehhez képest egy jövőkép: a kívánatos jövő általános értékekből építkező, nyitott, a jelennel gyakran éles konfliktusban lévő megfogalmazása. Az út vége; külső, környezeti nézőpontú, fogalmazásában külső aspektusokat preferál, a vállalat által felvázolt, kívánt jövőbeni állapotot rögzíti és nem, vagy csak ritkán kapcsolódik hozzá érzelmi töltés. A szervezet eszmeiségét megfogalmazó stratégiák ritkán sterilek, közöttük gyakran van átfedés. (Salamonné, 1996b:145)

Az identitást a szervezet múltja, hitvallása és filozófiája, technológiájának jellege, dolgozói, vezetőinek egyénisége, a szervezet erkölcsi és kulturális értékei, valamint működési stratégiái alkotják. Amennyiben a tartalmi és a formai oldal elkülönül, azaz független egymástól, arculati disszonancia keletkezik. Ha az

arculat tartalmi és formai elemei egységet képeznek, megerősítik egymást, sikeres vállalati identitásról beszélhetünk.

Az arculat minősíti a vállalatot. A vállalkozások minősítése, ugyanúgy, mint a személyeké, a viselkedés (magatartás) és a megjelenés (külső) alapján történik. Az érdekgazdák hajlamosabbak az első benyomás alapján ítélni. (A pszichológiából régóta ismert jelenség, hogy két egymásnak ismeretlen ember az első találkozásukkor alig néhány másodperc alatt intuitív döntenek el, rokonszenves vagy ellenszenves nekik az illető.) Arculatunkkal bizalmat ébreszthetünk, ami a további üzletmenet szempontjából elengedhetetlen feltétel lehet. Az arculatnak kiemelt jelentősége van a szolgáltatás minőségének kézzelfoghatóvá tételében. A szolgáltatás ugyanis nem tárgyiasul, előzetesen nem próbálható ki. Éppen ezért a szolgáltatás helyszíne, az alkalmazott anyagok, a szolgáltatást nyújtó személyek és természetesen a vállalkozás vizuális szimbólumai, azaz formai arcuatelemei is segítik a fogyasztót a döntésben.

Az arculat a vállalkozás vezetői és dolgozói számára is ad iránymutatást. A jól megszerkesztett és tartalmában pontos arculati kézikönyv az alkalmazottak számára kommunikációs szabálygyűjteményként, elvárásként is szolgál, amelyet a mindennapi munkájuk során alkalmazni kell. Kiemelt jelentősége van a vállalati arculatnak, ha a vállalkozás terméke könnyen helyettesíthető, nehéz értékelni a termék tulajdonságait vagy a szervezet eredményeit, nincsen más támpont (a vállalat nem vagy ritkán reklámoz, így szinte ez az egyetlen kommunikációs eszköz, amely alapján a vállalkozást azonosítani lehet), a termék megvásárlása nagy kockázattal jár, vagy a terméket állandóan fejlesztik.

Felmerül a kérdés, hogy miért fontos arculati kézikönyvet készíteni? Talán már az eddigiekből is kiderült, hogy a vállalkozás arculati elemeit célszerű egységes rendszerbe szerkeszteni, hogy azt azután mint etalont használni lehessen. (Könyáné, 2008:5) A vállalat arculatát rögzítő dokumentumot arculati kézikönyvnek (corporate identity manual - CIM) nevezzük. Az arculati kézikönyvek legtöbbször csupán a formai elemeket tartalmazzák, szokás ezt "kisarculatnak" is nevezni. Ugyanakkor egyre több az olyan kézikönyv, amely a legfontosabb tartalmi elemeket is tartalmazza (filozófia, küldetésnyilatkozat, vállalati alapértékek). (Carter, 1978:3) Lényegében olyan útmutató, mely előírásainak betartása kötelező, valamennyi kommunikációs tevékenységre érvényes és mindenkor elérhető a vállalat kommunikátorai számára. Tematikai struktúrája legtöbbször így néz ki:

- azonosítók, embléma, logó, színek stb.;
- levelezési anyagok, névjegy, levélpapír, boríték, számla, meghívókártya stb.;
- kereskedelmi információhordozók, prospektus, szórólap, matrica stb.;
- speciális információhordozók, munkaruha, bemutatóterem, kereskedelmi egységek, kiállítási stand stb.;
- indirekt információhordozók, szállítóeszközök, telephely stb. (Szeles-Nyárády, 2005/I:295-299)

V.2. Az arculat formai elemei

Formai elemek alatt a szervezet vizuálisan azonosítható, azt másoktól fizikailag megkülönböztető egyedi fellépést, megjelenést és látványt biztosító tényezőket értjük. A vizuális identitást a nevek, szimbólumok, logók, színek és átmeneti rítusok fejezik ki. Ezt arra használjuk, hogy magunkat (mint szervezet) másoktól megkülönböztessük. Hasonlóan a vallási vagy nemzeti szimbólumokhoz kollektív hovatartozást és a céltudatosság érzését, lojalitás erősítését érhetjük el rajtuk keresztül. (Olins, 1989:7-9) A vizuális identitás tényezői lehetnek:

- a vállalat emblémája (cég- és termékvédjegy);
- a vállalat logotípiája;
- a vállalat színvilága;
- a vállalat tipográfiai rendszere;
- grafikai motívumrendszer;
- a termékek formai kialakítása, csomagolás;
- a szlogen formai kialakítása;
- zenei azonosítók;
- a kommunikáció vizuális stílusjegyei (fotó, film);
- egyéb azonosítók (pl. kiállítás, installáció, épületek).

Ezek közül a legfontosabb az embléma, logórendszer és a színvilág. A design-rendszer megjeleníti a szervezet jellegét, profilját, ill. azt, hogy mit csinál, utal a szervezet küldetésére és alapvető céljaira, megkülönbözteti versenytársaitól, közvetíti a vállalati struktúra logikáját azzal, hogy egyik elemet hangsúlyozottabban szerepelteti, mint a másikat. Kommunikálja a változást, fejlődést, közvetít bonyolult fogalmakat, úgy, mint értékek, erő, dinamizmus, környezethez való viszony stb. Szeles és Nyárádyne felhívják a figyelmet rá, hogy a design fontos, hiszen az agyunk által feldolgozott információk több mint 80%-a a szemünkön keresztül jut el a tudatunkig, de pusztán a design, a kulcsin önmagában semmi esetre sem azonos az arculattal. (Szeles-Nyárády: 2005/I:279)

Gertrud Achterholt kitér az arculat alakításával kapcsolatos vállalati tevékenység fejlődési korszakaira. Az első korszakban a vállalat tulajdonosának, vezetőjének személyisége határozta meg a szervezet identitását. A cég filozófiája és kommunikációs stílusa nagyban megfelelt a vezető identitásának, ennek érvényesülését a vállalaton belüli erős, autokrata irányítással biztosították. Ennek köszönhetően szilárd vállalati identitások jöttek létre, veszélye azonban a szervezet bővülésével egyre inkább fennállt, ennek következtében ugyanis a vezető (alapító) mindinkább személytelenné vált alkalmazottai számára (pl.: IKEA). A második korszakban a gyártó és a márka egymás szinonimájává váltak. Egy vállalatnak egy márkája volt, két márka már két céget jelentett, a vállalati identitást a márka teremtette meg. A koncepció alapja a márka világos üzenete, ami könnyen azonosíthatóvá tette a vállalatot a közönség számára. Ezt az elvet követte többek között a Pepsi, a Nivea, a Ford és a Maggi vállalata is. Ezt követte a harmadik korszak, a design korszaka. Ebben a vállalat azonossága a formatervezésen keresztül valósult meg, miután a cégek felfedezték a jó design attitűdformáló szerepét. Európában az ötvenes évektől terjedt el nagy számban az arculatépítés eme gyakorlata. A korszak jellemzője, hogy a különböző cégek termékeik

markáns vizuális megjelenésén keresztül igyekeztek megőrizni vállalatuk egységes identitását. Az „ernyő” identitás korszakában, a hatvanas években a vállalatok a különböző társadalomkutatói eredmények fényében rájönnek, hogy a fogyasztók döntését az a képmás is befolyásolja, melyet kialakítanak magukban a szervezetről. Azt is felismerik, hogy ezek a képmások különböző információkkal befolyásolhatók, így a cégek sorra indítanak image-kampányokat a kívánt márkaképek kialakítására. Ebben az időszakban a design már nem csupán esztétikai funkciót tölt be, de marketingeszközzé is válik. Később, a hetvenes években a vállalatok felméri, hogy a fogyasztókban a cégről kialakult képet fedésbe kell hozni a vállalat konkrét önképével. Itt kezdődik el az arculatelméletben a stratégiai gondolkodás korszaka. A szervezetet innentől kezdve nem külön részlegekre bontva vizsgálták, hanem egészként fejlesztették. Ezt a stratégiai koncepciót elsőként a Nivea, a BMV és az IBM alkalmazta. Így jutottunk el a kilencvenes évekig, amikor is megjelenik a hírnév fogalma, mely a cég, termék, márka és vezető környezete általi pozitív megítélését jelenti. A különféle vállalatok vezetői felismerik az image időigényes építésének fontosságát mint a szervezet sikerességének kulcsát. Az arculat felértékelődik és egyre nagyobb tőkét fordítanak a fejlesztésére, illetve az arculatot magát is tőkeként kezelik, kiszélesedik az arculattal kapcsolatos stratégiai gondolkodás. (Achterholt, 1988:25-29)

V.3. Image (képmás, imázs)

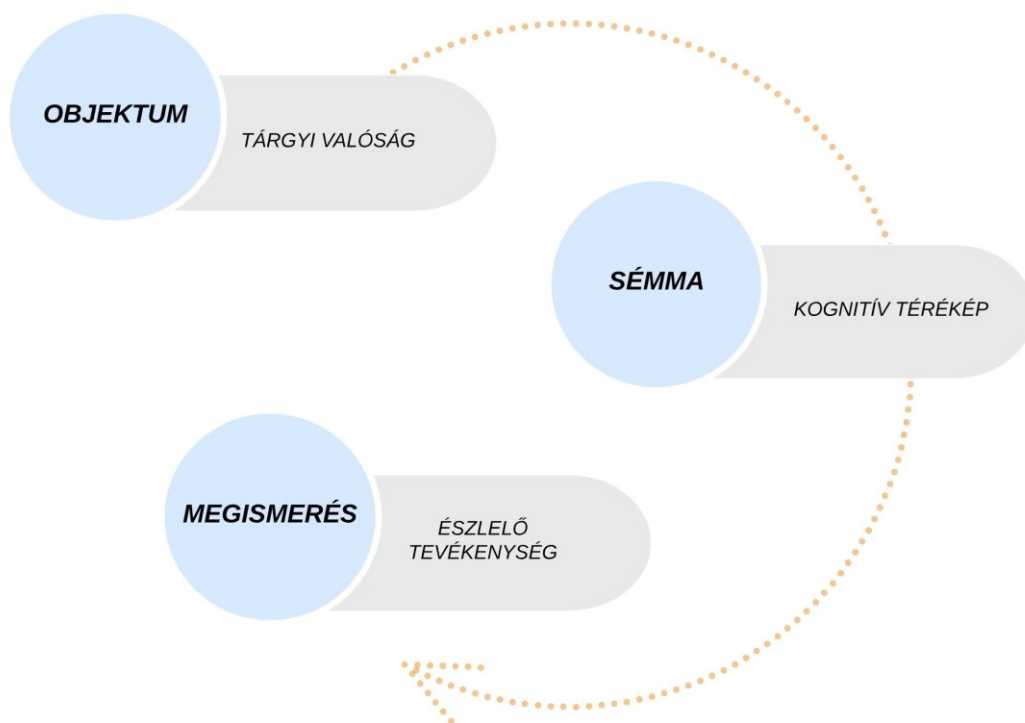
A PR lényegében a hírnévről szól, „gyökérzete”, legalapvetőbb ismeretanyaga pedig az image¹³ és az image-re vonatkozó - főként pszichológiai - ismeretek. Első említése XIV. Lajos korából származik, aki a fennmarad dokumentumok szerint sokallta egy műalkotásért a honoráriumot, hangsúlyozva a modell és annak imázsa – a művész ábrázolása – közötti eltérést. A PR számára a legfontosabb kérdés, hogy milyen összefüggés van az image és a magatartás között. Ennek a kérdésnek a tisztázására Kenneth Boulding közgazdász már az ötvenes évek elején részletes kutatási programot dolgozott ki. Ennek eredményeképpen megállapította, hogy a magatartást alapvetően az imágók határozzák meg, így a kommunikáció során létrehozott üzenet értelme nem más, mint az imázsban létrehozott változás. (Boulding-ot idézi Moss et al., 1997:202) Ebből az időszakból származnak az image legelső definíció is, amelyek még az akkori kor marketingszemléletű felfogását tükrözik. Gardner és Levy értelmezésében az image a fogyasztói érzések, elképzelések és magatartás márkával kapcsolatos komplexuma. Az image döntő a legmegfelelőbbnek tűnő termék kiválasztása és a hűség szempontjából, tulajdonképpen elképzelések és tulajdonságok sokaságát összesíti. (Gardner-Levy, 1955:33-39)

Az image kialakulását befolyásoló tényezők között a szakirodalom a saját elvárásokat említi első helyen (bizonyos dologgal szembeni kívánságok), majd mások véleményét, végül a személyes tapasztalatot, azaz az empíriát az adott dologgal, személlyel kapcsolatban. Eszerint a megközelítés szerint az image elképzelés vagy vélemény, amely az emberekben objektív vagy szubjektív benyomások alapján kialakul. Az image az, amit az emberek gondolnak, éreznek, hisznek és érzékelnek egy cégről, termékről, személyről. Az image fogalma tehát érzékelhető jelenségek három halmazából áll: ezek (1.) a szavak,

¹³ Image, imágó, imázs: jelentése képmás.

(2.) a tettek és (3.) a fizikai jelenlét. Ezekon kívül a különböző üzenetek, szóbeszéd, tapasztalat mind-mind a megfigyelő benyomásainak részévé válnak (Ferner-t idézi Szeles-Nyárády, 2005:237)

A képmások létrejöttének kiindulópontja a tárgyi valóság: egy dolog, tárgy (pl. egy termék), egy személy (pl. egy vállalatvezető), vagy éppen egy vállalat. A tárgyi valóság módosítja az emberek tudatában lévő kognitív (a megismerésre vonatkozó) térképet, azaz sémát: bejegyzéseket hoz létre, vagy éppen módosít rajta. A séma azután irányítja az egyén megismerését, észlelő tevékenységét. A folyamat végén újra válogatunk a tárgyi valóság között. A köznyelvben leginkább benyomásként szoktuk emlegetni, ami nem más, mint kódolt, szimbolikus információnak a tudatunkban kifejtett hatása.



10. ábra: A kognitív képek létrejötte (Szeles-Nyárády, 2005/I:234)

Reinhold Berger volt az első, aki a képmások létrejöttét egy fiókos szekrényhez hasonlította. Szerinte minden embernek a fejében születésekor egy üres fiókos szekrény van: ahogy a megismerés és tapasztalás útján ismeretek szerzünk a környezetünkéből, úgy kerülnek bele ezek az ismeretek a fiókokba. Amikor egy új dologgal (objektum, tárgyi valóság) találkozunk, üres fiókot címkézzük fel neki. Amikor pedig ezzel a dologgal kapcsolatban változik a tapasztalatunk, “átcímkézzük” a fiókot és beletesszük a megváltozott képeket. Ez a folyamata rendkívül lassú, lényegében életünk végéig folyamatosan tart, így az imázs olyan lassan változik, mint az emberi arc. (idézi Földi, 1974:59)

V.4. Az image fajtái

Az ember folyamatosan értékeli komplex környezetét és önmagát is, ezért többféle image-ról beszélhetünk, amelyek összetett jelenségként értelmezendők. A gazdasági, társadalmi, politikai reálfolyamatok szempontjából megkülönböztetünk termék-, vagy szolgáltatásimázst (product image), márka- vagy védjegyimázst (brand image), vállalat-, vagy szervezeti imázst (corporate image) és személy-, szakember-, vagy vezetőimázst (personal image). A termék kétféle módon jelenhet meg: konkrét termékegyedként, vagy egy termékfajta reprezentánsaként. A termékimage (termékegyedként) elválaszthatatlan a márkájától, azaz a brand image-től (televízió csak „valamilyen” van). Ellenkező esetben, általánosságban termékfajta értünk alatta, fajtajának arctalan reprezentánsát. A termékimage – termékfajta reprezentánsaként – lényegében gyűjtőfogalom: termékcsoportokat foglal magában (pl. tévékészülékeket). A kedvező termékimage-nek hasonlóan kedvező vállalati és márkaimage-ben kell kifejeződnie, közöttük állandó a kölcsönhatás. Ha a termékfajta képe valamilyen okból kedvezőtlen, a gyártók közös fellépéssel segíthetnek a terméken, de egyes vállalatok önálló akciói is megoldhatják a termék problémáit. A termékfajta image-ének fejlesztése gyakran új technológiák bevezetését, új terjesztési módokat és egyéb változtatásokat igényel. (Szeles-Nyárády, 2005/I:244-245)

A márkaimage – tartalmát tekintve – márkaképet jelent, ez a termék objektívalódása. Többet ígér és ad a terméknek, a vevő magasabb értékűnek becsüli általa. Ez már nem termékkör, ill. termékfajta, hanem konkrét unikális áru, melynek „neve”, személyisége van. A márkaimage az a képmás, mely a fogyasztók elképzelésében a márkáról kialakul. Azon információk összessége, amely addig a márkával kapcsolatosan összegyűlt bennük. Ez származhat tapasztalatból, másoktól, csomagolásból, reklámból stb. (Földi, 1977:194-195) David Victoroff szerint a márkaképek vágyakkal, ideálokkal, többé-kevésbé homályos érzelmekkel megterhelt kollektív képzetek. Ezek a vonások a mítoszokkal rokonítják. (idézi Földi, 1973:282)

Szeles és Nyárádyné a nemzetközi szakirodalomban előszeretettel alkalmazott “jéghegy-modellt” használja a márka dimenzióinak bemutatására (11. ábra). Eszerint a márka neve, logója, környezete, a róla szóló reklámok, maga a márkakép, a márka mögötti termékek és szolgáltatások az ún. külső (látható, érzékelhető) márkatapasztalatok, míg a márka értéke (brand value), a terméket/szolgáltatást előállító szervezet menedzsment által ellenőrzött struktúrája, üzletmenete, a belső kommunikációja, a vállalat ügyfélkapcsolati gyakorlata és HR-politikája mind-mind a belső (láthatatlan, felszín alatti) márkatapasztalatok közé tartoznak. (Szeles-Nyárády, 2005/I:248)

A vállalatok is önálló imázssal rendelkeznek a fogyasztó tudatában, minden ténykedésük hatással van a kialakult képmásra. A szervezet image-ét meghatározó tényezők az alábbiak:

- vállalati/szervezeti filozófia;
- a műszaki/tudományos fejlődés tudatosítása;
- vállalati/szervezeti kultúra, struktúra, stratégia;
- a szervezet tagjainak önbecsülése;
- azonosulás a vállalattal/szervezettel;
- a vállalat stílusa;
- a szervezet kommunikációja és általános működése;

- a szervezet működésének eredménye, a termékek és a szolgáltatások;
- a szervezet vizuális azonosítói. (Szeles-Nyárády, 2005/I:249-254)

A vezető szervezetét is minősíti egy-egy szereplésével, megnyilatkozásával. Gyakran a vezető imázsa erősebb, mint a vállalaté (ez adott esetben veszélyes is lehet a cégre nézve). A vezetők személyes image-e és a vállalat hírneve közötti összefüggés a mindennapi életben jól „kitapintható”, íme néhány példa: Lee Iacocca és a Chrysler, Jan Carlzon és az SAS, Henry Ford és a Ford Művek, Bill Gates és a Microsoft, Mark Zuckerberg és a Facebook, Steve Jobs és az Apple, sőt, a kormányokat is a miniszterelnök nevével jelöljük, úgymint Orbán-kormány, Trump-adminisztráció, Merkel-kormány stb.



11. ábra: A márka jéghegy-modellje (Szeles-Nyárády, 2005/I:248)

Kialakulásmódjukat követve – mely a reálfolyamatok szerint kialakult image mindegyikére érvényes – megkülönböztetünk spontán és tudatosan kialakított imágókat. A spontán keletkezett image eseti, véletlenszerű, nem tudatos, célirányos tevékenység eredménye. Legtöbbször felületes általánosítás következménye; csonka, hiányos információ hordozója lehet, ezért legtöbbször káros. Előre ki nem számítható előjelű vegyes benyomások összessége, melyek nem a vállalati célok elérésének irányába hatnak. A tudatosan kialakított image módszere az ún. „piacfülke-telepítés”. A piacot fülkékre osztjuk, az üres piac kielégítetlen keresletre utal (ún. réspiac). Az új image-et „lakatlan” helyre telepítjük, nem

pedig „társbérletbe”, ehhez piacelemzés, felmérés és kutatás szükséges. Az image-építés eszköztára többnyire megegyezik a marketing eszköztárával. Történetisége szerint megkülönböztetünk meglévő (current) image-et, mely adott időpontban létező, meglévő, formálódott tudati kép, kívánatos (wish) image-et, mely a kívánt képzetek összességét, a jövőt, a változás irányát és célját jelöli. Irányultsága szerint létezik önimage (self image), amely mindenkinek saját magáról alkotott képe, viszonyítási alap (pl. méltó, vagy méltatlan hozzáam, megengedhetem magamnak, vagy sem); tükör-image (mirror image), amely képet ad a tárgyról, szembesít a valósággal, az adott tárgyról, személyről a környezetében kialakult képet jelenti. (Nyárády-Szeles, 2005/I:256-262)

Összefoglalva: azt a rendszert, amely a szervezet mindennemű image-minősítő megnyilatkozását, minden létező aktivitását összegzi, arculatnak (identitásnak) nevezzük. Fontos, hogy nincsen image „önmagában”, hiszen árnyéka is csak valaminek lehet. Mivel az image folyamatosan változik, így az arculat sem dogmatikus, megkövült, változtathatatlan rendszer, az arculattal kapcsolatban pedig több image-fajta együttesen, egységes rendszerként értelmezendő. Az imázs az érdekgazdák fejében van, az arculat a vállalatnál.

V.5. Mérési, elemzési technikák

De vajon lehet-e mérni az imázst? És ha igen, hogyan? Nos, az image elemzéséhez többféle módszer is alkalmazható, de a legjellemzőbb ezek kombinációja. A strukturált vagy kötetlen interjú, a fókuszcsoport mint kvalitatív módszer, de akár a strukturált, standard kérdőív mint kvantitatív metodika is alkalmas lehet a képmások elemzésére. A kérdőívezés során jellemzően az imázsselemeket mérik szemantikus megkülönböztetéssel vagy Likert-skálával, a kapott adatokat azután többváltozós statisztikai elemzésekkel értékelik ki. A kvantitatív módszer előnye, hogy az adatok könnyen kezelhetőek, kódolhatóak és elemezhetőek, összehasonlíthatóak és extrapolálható (megfelelő statisztikai módszerek segítségével kivetíthetők nagyobb populációra vonatkozóan). Jegyezzük meg azonban, hogy mivel az image-ek differenciálatlan alakzatok, a skálakérdések (akár egy-, akár többdimenziós) legtöbbször tompítják az eredményeket. A fő cél, hogy eljussunk oda, amire a megkérdezett asszociál velünk kapcsolatban. Ezeket az asszociációkat különböző klaszterezési eljárásokkal analizáljuk. Az ún. gap-elemzés feltárja, van-e különbség a vállalat önimázsa és a külső érdekgazdák fejében létrejött képmás között, ez pedig lehetőséget teremt a vállalatnak arra, hogy tudatos cselekvési programmal e különbséget csökkentse, ill. megszüntesse. A vizsgálatok nagy része az imázs természetét kutatja, azok egyes összetevőit kapcsolja össze a képeket a tudatukban hordozók demográfiai, társadalmi vagy földrajzi jellemzőivel, illetve konkrét fogyasztói piacon vizsgálja az imázs tartalmát.

Az imázs kognitív (gondolati/tudati) elemeinek vizsgálatára leggyakrabban használt módszer a vizsgált személyek (érdekgazdák) véleményének, értékelésének megkérdezése a vállalat reprezentatív jellegzetességeit illetően. Ennek mérésére lehet skálakérdést alkalmazni (pl. Likert-skálát vagy szemantikus megkülönböztetésű skálát), illetve félig strukturált módszerként a nyitott kérdésekre adott asszociációkat vagy jelzőtársításokat kategóriákba szedve. A szemantikai megkülönböztetés módszere a pszichológia területéről származik (Osgood, C. E. nevéhez kötődik), arra alkalmas, hogy megmutassa

az imázs tárgyához társított jellemzők, jelzők (és azok jelentéseinek) irányát és intenzitását, és ezzel nem csupán a vállalat/vezető/termék objektív tulajdonságai, hanem érzelmi jelentései is megfoghatóak. Marketing és PR szempontból a legfontosabb az imázs konatív (cselekvési, magatartási) dimenziójának mérése. Ez a nyereségérdekelt vállalatok esetében a döntés maga a termék/szolgáltatás megvásárlásáról, ill. az ajánlási hajlandóság. A kvantitatív kutatási eredmények adatainak kiértékeléséhez leíró statisztikai elemzések használhatóak a megkérdezettek demográfiai-társadalmi jellemzőinek bemutatására, a motiváció, szokások, attitűd, beállítottság értékelésére, valamint az információforrások eloszlására. A strukturálatlan, kvalitatív vizsgálatok (fókuszcsoport, nyílt végű kérdések, asszociációs technika, képi/vizuális elemzések, tartalomelemzés, diskurzuselemzés) jobban átfogják az imázs teljességét. Előnyük, hogy csak a konkrét képmásra érvényes, a megkérdezettek tudatában létező képeket tárják fel, ám hátrányuk, hogy az értelmezési keretük szubjektívebb, nagyobb eséllyel hajlanak az elképzelések és előítéletek felé, továbbá az elérhető adatoktól és a válaszadó képességeitől, tudásától is függenek, ráadásul nem extrapolálhatók. A félig strukturált vagy strukturálatlan kutatási módszerek az imázs több aspektusára kitérnek (nyitottabbak), ezáltal alkalmasnak látszanak a közvetlen tapasztalatok (empíria) révén kialakult árnyaltabb összkép vizsgálatára. (Spiegler, 2011:76-79)

V.6. A hírnév fogalma

Ezek után térjünk rá a harmadik fogalom tisztázására: a hírnévre. Charles Fombrun a hírnevet olyan általános becslésként definiálta, amelyet a vállalat összetevői eredményeznek. (Fombrun, 1996:37) A hírnév tehát különböző emberek nézeteinek és benyomásainak kombinációja. Bromley is hangsúlyozza a különféle vélemények fontosságát, és úgy határozza meg a hírnevet, mint egy személyről vagy szervezetről elterjedt véleményeket. (Broomley, 2001:316-320) Míg egy termék hírnevét nagyrészt a fogyasztóinak és vásárlóinak a véleménye alakítja, addig egy vállalat esetében számos embercsoport benyomásán alapul, melyek közül csak az egyik a termék/szolgáltatás fogyasztói. Olyan általános elképzelés, amelyet az érintettek egy cégről gondolnak, továbbá az a tapasztalat, hogy egy vállalat teljesítménye, cselekedetei mennyire tudnak találkozni a érdekgazdái elvárásaival. Másként: ha értékvállalásaink megfelelnek az érdekgazdák (érintettek) elvárásainak. Ezt legfőképpen a tapasztalat befolyásolja, vagyis, hogy az érdekgazda mit tapasztal meg saját maga a szervezettel kapcsolatban. Az egyes tudományágak eltérő módon határozzák meg a hírnevet. A közgazdaságtan szerint azon jellemvonások és szignálok összessége, amelyek előre vetítik a cég várható viselkedését adott helyzetben. Számviteli és stratégiai értelemben a reputáció az immateriális vagyoni elemek egyike, amely a versenytársak számára nehezen, vagy egyáltalán nem másolható, így relatív versenyelőnyt biztosít a vállalat számára. A marketing szerint a hírnév azokat az asszociációkat írja le, amelyek kialakulnak az egyes személyekben a vállalat nevének említésekor. Kommunikációelméleti nézőpontból a reputáció azon jellemvonások összessége, melyek a vállalat érintettjeivel fenntartott kapcsolatokból alakul ki. Szervezetelméleti értelemben a vállalat kognitív reprezentációja, ami abból adódik, ahogyan az érdekgazdák a vállalat tevékenységét és magatartását értelmezik. Végül a szociológia szerint a hírnév olyan társadalmi konstrukció, ami a vállalatnak az érintettekkel kialakított kapcsolataiból származik.

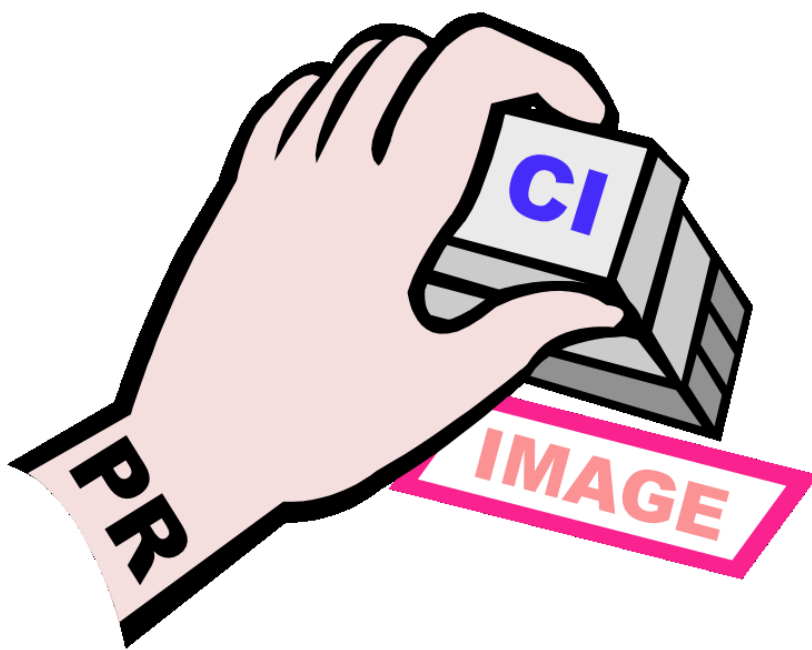
A hírnév alapját a vállalat magatartása, üzletpolitikai gyakorlata és a szervezet érdekei, céljai határozzák meg. A szervezet érdekei végső soron a magatartáson keresztül jutnak el az érdekgazdáig. A célok, érdekek megjelentetéséhez pedig a magatartásban elkötelezettségre és folyamatos kontrollra van szükség. A szervezetek vagyont az emberek (munkavállalók, dolgozók), a tőke (fizikai vagyon) és a hírnév képzik; ez utóbbit a legnehezebb visszaszerezni, ha elveszítjük. Egy Warren Buffett-nek¹⁴ tulajdonított mondás szerint húsz év kell a hírnév felépítéséhez és öt perc a lerombolásához. Fogalmát tekintve lehet pozitív és negatív, ám legtöbbször a pozitív tartalommal azonosítjuk, mert ha valami vagy valaki rossz hírű, akkor hírhedtnak mondjuk. Összetevői között a hitelességet, szavahihetőséget, megbízhatóságot és felelősségteljeséget említjük.

Szeles Péter és Nyárády Gáborné szerint a hírnévbe beleértjük a közismertséget, közvélekedést és a köztiszteletet. A közismertség a hírnév alapvető feltétele. Tény, hogy a média, a széleskörű publicitás ismertté tud tenni bárkit, ez azonban kevés a hírnévhez. Közmegebecsülésre is szükség van hozzá: a „híresség” mellett becsülnünk is kell a fogalom alanyát. Ha ez így van, pozitív tartalom kapcsolódik az ismertséghez (lásd: olimpikek). Végül pedig nélkülözhetetlen a hírnévhez, hogy mit gondol és mit hisz a környezet a hírnév alanyáról (közvélekedés). Pozitív értelemben tehát híres az, akit ismerünk, becsülnünk és szeretünk (vonzónak találjuk). Mi kell ahhoz, hogy elérjük? A közismertséghez sok-sok szereplés szükséges, a közmegebecsülés kivívásánál tetteink és tevékenységeink számítanak, vagyis olyan cselekedetek és teljesítmény, melyet környezetünk elismer, a közvélekedéshez az image pozitív tartalmú építése szükséges. (Szeles-Nyárády, 2005/I:210-213)

A PR-tevékenység és a szervezet hírneve között tehát szoros összefüggés van, ez megmutatkozik a vállalatok pénzügyi eredményeiben is. A vezető vállalatok több mint kétszer annyit költenek PR-tevékenységre, mint versenytársaik. A pozitív hírnév felépítéséhez idő kell, és nagyon kell rá vigyázni. A bölcs vállalatvezető ezt tekinti legfontosabb feladatának: munkájának lényege a vállalat hírnevéről való gondoskodás, bármit is igényeljen az. A gépek amortizálódnak, elavulnak, a munkaerő-állomány cserélődik, de a hírnév hosszú távon hat és erős, képes átívelni nehéz időszakokat is.

A hírnév ma már a legértékesebb vagyontárgy (aktívum), egyre növekvő szerepet játszik a termékadásokban és hosszú távon hat az értékpapírok teljesítményére. A hírnév immateriális (nem anyagi természetű, szellemi, eszmei) vagyon. A PR tehát a hírnevről szól, ami annak az eredménye, amit mondunk, teszünk, és amit mások mondanak rólad. Az arculat, imázs és hírnév fogalmak összefüggését a legszemléletesebben egy pecsétet tartó kézzel illusztrálhatjuk. A kéz a PR-tevékenység, ami folyamatosan dolgozik a vállalattal szembeni bizalom építésén és fenntartásán. A pecsét maga az arculat: egy olyan komplex rendszer, ami a vállalat össze imázs-minősítő tevékenységét magában foglalja. Tudatos, tervszerű koordináció a vállalatról kialakítandó képmás alakítása érdekében. Végül a lenyomat az érintettekben létrehozott képmás, a vállalatról kialakult benyomások. Míg utóbbi az érdekgazdák fejében van, az arculat rendszere a vállalaton belül működik.

¹⁴ Amerikai befektető és üzletember, a világ valaha volt egyik legnagyobb jótékonyági adományozója. A Forbes magazin 2008-as listáján ő volt a világ leggazdagabb embere, a mexikói Carlos Slim és a Microsoft alapítója, Bill Gates előtt.



12. ábra: PR, arculat, image összefüggése (Szeles-Nyárady, 2005/I:264)

Amennyiben egységes, erős arculatot sikerül kialakítanunk, az egységes és erős imágót fog eredményezni az érdekgazdák fejében. Jól működő pecsét - akárhányszor nyomjuk is le a papírra - mindig nagyon hasonló lenyomatot fog eredményezni. A pozitív hírnév feltétele a minél egységesebb, pozitív tartalommal megtöltött imázs. Az imázs a céggel kapcsolatos hiedelmek összessége és a cég egyéni értékelése, közvetlenül a céghez magához, és nem annak tetteihez kapcsolódik. A hírnév ezzel szemben a vállalat tetteihez és magatartásához kapcsolódik, amely bizalmat kelt, mert a különböző érdekgazdák által ténylegesen megtapasztalható. Éppen ezért lassabban alakul ki, mint az image, mert a tettekhez kötődik. Míg az image a cég tulajdona, ő képes azt egyedül alakítani (az arculati rendszer segítségével), addig a hírnév az érdekgazdák tulajdona, kialakulásához a vállalat tettei és cselekedetei is szükségesek.

V.7. A reputáció mérésének lehetséges módszerei

Amióta a hírnév mint immateriális vagyon a vállalatok pénzügyi eredményében kézzelfoghatóan (számszerűsíthetően) is megjelent, azóta egyre többeket foglalkoztat a hírnév mérésének mikéntje. Egyre-másra jelennek meg azok a módszerek, amelyek a vállalatok hírnevének minél pontosabb meghatározását ígérik. Az elemzéshez elsőként tisztáznunk kell, kik is határozzák meg leginkább a reputációt. Külső és belső csoportokat szokás említeni: előbbiek közé tartoznak a felhasználók/ügyfele/vásárlók, a befektetők/tulajdonosok, civil szervezetek, a média vagy a versenytársak, utóbbiak közé értelemszerűen a munkavállalók és a management, esetleg a felügyelő

testületek (pl. felügyelőbizottság, board), érdekvédelmi szervezetek (pl. szakszervezet). A hírnévvel kapcsolatos nemzetközi kutatások eredménye szerint a vállalat hírnevét elsősorban a szervezet első számú vezetője és az ő reputációja határozza meg (30%), ezt követi a munkajogi folyamatok kezelése, a munkavállalókkal való törődés (21%), a látható és erős ellenőrzés a következő faktor (17%), melyet a média követ (14%).

Izgalmas kérdés, hogy vajon mit mérjünk az egyes érdekgazda-csoportok esetében annak érdekében, hogy valós hírnévhányadoshoz jussunk. A felhasználók (vásárlók, ügyfelek) esetében egyértelműen a termék minősége (79%) és annak ára (49%) dominál. A vállalat és annak termékének elérhetősége, hozzáférhetősége 40%-ban, a márka ismertsége 35%-ban határozza meg a hírnevet ebben a csoportban. A befektetők/tulajdonos számára a vezetés és a termék minősége az elsődleges (69%, 65%). A munkavállaló, munkatársak esetében természetesen a bérek (61%) és a karrierlehetőség (57%) a döntő. Megjegyezzük, hogy ebben a csoportban is megjelenik a vezetés és a termék minősége, reputációja (23-23%).¹⁵

A hírnév mérésének módszerei között szintén szerepel a fókuszcsoport, a strukturált interjú, belső munkatársak körében az anonim, standard, strukturált kérdőív. További eszközök lehetnek a hivatalos rangsorok, közvetlen ügyfélvisszajelzés, elemzői vélemények, tőzsdei társaságok esetén a részvényárfolyam. A vállalatok vezetői szerint a hírnév legnagyobb haszna, hogy segít megtartani, ill. megszerezni a kvalifikált munkaerőt. Ezen túl többleteladáshoz, ezáltal profitnövekedéshez segíti hozzá a vállalatot és védelmet nyújt a versenytársak támadásai ellen.

Sveiby szerint az immateriális vagyon, a szellemi tőke számokban kifejezett értékét a vállalatok ritkán tudják teljes egészében érvényesíteni az egyes tranzakcióik során, nem lehet a fizikai vagyonhoz hasonlóan felhasználni pl. egy alkupozícióban. A szellemi tőke értéke azonban nagyon is megjelenik a piaci munkában, ezért kiemelkedően fontos a mérése. (Sveiby, 2001:253) Mivel a hírnév a vállalat viselkedéséből, cselekedeteiből, ígéreteinek megtartásából (vagy meg nem tartásából) származik, nagyon nehéz operacionalizálni azokat a változókat, amelyek az összes érdekgazda vállalattal szembeni attitűdjeit leírják. Az egyszerű, egydimenziós skálakérdés (pl. "Értékelje 1-től 5-ig a vállalat hírnevét!") előnyös, ami a tudományos kutatásokkal szemben támasztott megismételhetőség és az összehasonlíthatóság elvárásait illeti, ám nem adnak választ pl. arra a kérdésre, miért jobb vagy rosszabb egyik vagy másik cég hírneve. A legelfogadottabb mérések egyike ezért még ma is az ún. rangsormérés, ami a médiában megjelenő rangsorokat jelenti. Ilyen pl. a Fortune magazin "vállalati hírnév-indexe". A Fortune legismertebb hírnév-rangsora évente végzett kutatáson alapul. A lap 1982-ben tette először közzé az általa összeállított America's Most Admired Companies (AMAC) rangsort. 1997-ig ez volt az egyetlen reputációs rangsor, és ez is csak amerikai vállalatokra korlátozódott egészen 2008-ig. Ma mintegy tízezer válaszadó véleménye alapján áll össze a lista az ezer legnagyobb amerikai cégről és a 25 Amerikában működő legnagyobb külföldi leányvállalatról. A megkérdezettek vezető menedzserek, igazgatók és elemzők, akiket az iparáguk vezető cégeinek megnevezésére és a megadott tulajdonságok alapján történő értékelésére kérnek.

Népszerűek a márkaérték-skálák is. Ezek összefüggést teremtenek a márka értéke és a vállalat hírneve között. Szeles Péter azonban felhívja a figyelmet, hogy ennek a módszernek korlátai vannak, mert szerinte nem egyértelmű a kapcsolat a két konstrukció között:

¹⁵ Forrás: Hill & Knowlton Reputation Monitor 2012

“Tíz különböző kutató vagy vezető valószínűleg tíz különböző módon határozná meg a márkaértéket. A helyzet nagyjából hasonló ahhoz, mint ami a hírnév, az image és az identitás meghatározása kapcsán kialakult - a hallgatólagos fogalmi kapcsolatok és az explicit magyarázat hiánya szakmai káoszt okozhat. A második korlát az egyes érdekgazda típusú, fogyasztói véleményekre fókuszálás lenne, a felhasznált tételekkel kapcsolatban.” (Szeles, 2014:178)

Charles J. Fombrun és munkatársai nevéhez fűződik az ún. RQ, (azaz a hírnévhányados - Reputation Quotient). Szerintük a hírnév nem más, mint az érdekgazdák összetett érzékelése a vállalat teljesítményéről. Hat kategóriába sorolták a hírnevet meghatározó változókat:

- érzelmi vonzerő (tisztelik, megbíznak benne);
- termékek és szolgáltatások (kiváló minőség, innovatív termékek, jó ár-érték arány);
- vízió és vezetés (kiváló vezetők, világos jövőkép);
- munkahelyi környezet (jól irányított, megfelelő körülmények);
- pénzügyi teljesítmény (jó jövedelmezőség, növekedési kilátások, teljesítmény);
- társadalmi felelősségvállalás (támogatja a jó ügyeket, környezetbarát, felelősen gondolkodik).

(Fombrun, 2004:52-53)

Az RQ továbbfejlesztett változata a RepTrak Model és a Global Pulse Study, amelyeket 2006-ban vezetett be a Reputation Institute. A legfontosabb eredményességi mutatókat hét alapvető mozgatórugó köré csoportosítják, amelyeket kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerekkel nyernek. A RepTrakTM modell megvilágítja a kapcsolatot az emocionális (érzelem, megbecsülés, bizalom és csodálat) és a racionális (termék/szolgáltatás, innováció, munkahely, vállalati polgárság, vállalatirányítás, vezetés és eredmény) dimenziók között. E hírnévmérési módszer szerint egy vállalat hírnevét az alábbi tényezők befolyásolják: (1.) a stakeholderek tapasztalatai (személyes tapasztalatok a céggel kapcsolatban), (2.) a cég üzenetei (a vállalati kommunikáció és kezdeményezések), (3.) médiamegjelenés (hogyan és mit jelenít meg a média a céggel kapcsolatban), (4.) belső összehangoltság (a vállalat alkalmazottainak stratégiai összehangolása). (Konczosné, 2013:7-9)

* * *

VI. Marketing-PR

A marketing és a PR viszonya több évtizede komoly szakmai viták gyújtópontja. Ahhoz, hogy megértsük a vita lényegét, elsőként szükséges tisztáznunk, mi is az a marketing és hogyan kapcsolódik a szervezet kommunikációs rendszerébe.

VI.1. A marketing fogalma, definíciója

A marketing az értékesítési tevékenység újszerű értelmezéséből fejlődött ki. Minden vállalat, amely piacra termel, tevékenységének eredményességét az alapján ítéli meg, hogy sikerült-e vevőt találnia termékeinek vagy termékét a vevőnek. A marketing központi eleme tehát a fogyasztó. Szűkebb értelemben a marketing olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot és meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat. Megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat. Tágabb értelemben a marketing a vállalat egészére kiterjedő filozófia és szemléletmód, amelynek megvalósítása a vállalati felső vezetés feladata, oly módon, hogy a vállalati résztevékenységnek integrációjában a marketing szempontok dominálnak. Kiterjesztett értelemben a marketing minden értékkel rendelkező jószág cseréje. (Bauer-Berács-Kenesei, 2007:25-26)

A marketinget tehát vállalati szinten értelmezzük: a definíció szerint a piac prioritását, elsődlegességét biztosító szemléletmód, tevékenységegyüttes, melynek legfontosabb mozzanata piaci lehetőségek felismerése és a piaci esélyek kihasználása. Ennek megfelelően a vállalat marketingtevékenysége kétféle lehet: passzív és aktív. Előbbi a piac felmérését, piac- és marketingkutatót jelent. Amikor egy vállalat a piacra készül egy termékkel vagy szolgáltatással, szükséges felmérni, vajon van-e valódi igény iránta. A marketing- és piackutatások nemcsak a napi döntések meghozatalához, de stratégiai tervezéshez is rendkívül hasznosak. Így tehát nem csupán az árunak segítenek piacot keresni, de a termelési döntéseket is (mit gyártsak, mennyit, hol értékesítek stb.) megelőzik. Ha a piackutatás eredményeképpen feltételezhető, hogy a leendő tevékenység profitot hoz, megindulhat a termelés. Az aktív marketingtevékenység a piac befolyásolását jelenti. A vállalat tevékenységét minősítő legfontosabb szempont a piaci egyensúly (kereslet – kínálat – árszint összhangja). Ez az egyensúly (összhang) kétféleképpen jöhet létre: vagy a termelés alkalmazkodik a fogyasztóhoz, vagy a fogyasztó idomul a termeléshez.

Vegyünk egy példát: piackutatással megvizsgáltuk, hogy az általunk piacra dobni tervezett "X" termékre valódi igény mutatkozik, ráadásul olyan áron, amely rentábilis, azaz megtérülő üzlettel kecsegtet. Profitot azonban csak akkor remélhetünk, ha létre tudjuk hozni a piaci kínálat (az általunk legyártott termék) és a piaci kereslet (a leendő vásárlók szükségletei) közötti egyensúlyt. Magyarán: a gyártónak és a vásárlónak egy adott - mindkettő számára elfogadható - áron egymásra kell találnia. Jelenleg ez az egyensúly még nem jött létre: bár legyártottuk a terméket (befektettünk), de az a raktárunkban áll, senki sem vásárol belőle. Ennek két oka lehet: vagy nem megfelelő a termék, vagy senki sem tud róla, hogy

létezik. Első esetben a termelést kell a fogyasztóhoz igazítanunk az egyensúly megteremtése érdekében: pl. újra kell terveznünk (és gyártanunk) a terméket, át kell alakítani, meg kell változtatni. Ez gyakran rendkívül költséges (bár nem ritkán elkerülhetetlen), hiszen újra hatalmas összegeket kell áldoznunk a leendő profit reményében, a régi terméket pedig ki kell dobnunk. Láthatjuk, hogy a másik út sokkal egyszerűbb (és olcsóbb is): a fogyasztót hozzá kell "idomítanunk" a termékünkhöz. Meg kell vele ismertetnünk és el kell vele hitetnünk, hogy a termék használata (megvásárlása) hasznos/kellemes a számára.

A marketing eszközeit és azok felhasználását, összehangolt alkalmazását az egyik legelterjedtebb csoportosítás alapján marketingmixnek nevezzük. A marketingmix a vállalati marketingeszközök kombinációja, alkalmazásának célja hogy az adott vállalat a piac befolyásolása által elérje a kitűzött marketingcéljait. A marketingmix Jerome McCarthy és William Perreault nevéhez fűződik, és alapvetően négy elemből áll ("4P"):¹⁶

- product, azaz termékpolitika;
- price, azaz árpolitika;
- place, azaz értékesítési politika;
- promotion, azaz marketingkommunikációs politika.

Bauer és társai a marketingmixet és annak elemeit vizsgálva rögzítik, hogy annak elemeit kizárólag integráltan érdemes alkalmazni. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a termék egy prémium minőségű áru (termékpolitika), úgy érdemes annak magasabb árat szabni (árpolitika), exkluzív üzlettípusokba elhelyezni (értékesítési politika), és a magas minőséget kiemelő presztízsréklámot alkalmazni (marketingkommunikációs politika). Ezzel szemben, ha a termék egy tömegáru (termékpolitika), akkor érdemes alacsonyabb árat kialakítani (árpolitika), sok üzletben elérhetővé tenni (értékesítési politika), és a vásárlásra buzdító, egyszerű reklámokat alkalmazni (marketingkommunikációs politika). A termék olyan fizikai, esztétikai és szimbolikus tulajdonságok összessége, amely a fogyasztó igényeit hivatott kielégíteni. Ennek értelmében a termék nemcsak fizikai, kézzelfogható tulajdonságok halmaza, hanem megjelennek benne elvont elemek is, például egy termék ígérete. A fogyasztók egy termék vásárlása során megkülönböztetnek úgynevezett kritikus (azaz mindenképpen szükséges) -, elvárt (azaz szükséges) -, és kényeztető (azaz a szükségest felülmúló) terméktulajdonságokat. A termékeket alapvetően két csoportra oszthatjuk, termelési eszközökre és fogyasztási cikkekre. A termelőeszközök olyan eszközök, melyeket további termékek gyártására használnak, lehetnek például alapanyagok, alkatrészek, részegységek, műszerek, gépek vagy nagyberendezések. A fogyasztási cikkek olyan termékek, melyeket a fogyasztók közvetlenül használnak fel. Míg a B2B (business to business, azaz szervezetközi) marketing elsősorban a termelési eszközök marketingjére, addig a B2C (business to consumer/customer/client, azaz a vállalatoktól a fogyasztók felé irányuló) marketing a fogyasztási cikkekre fókuszál. A termékpolitikai döntések magukban foglalják a terméktervezést és -fejlesztést, a termékkínálat kialakítását, a termékek formatervezését (dizájn) és csomagolását, a termékek minőségének biztosítását, a garanciára vonatkozó intézkedéseket. A termékpolitikához szorosan

¹⁶ Ez a legelterjedtebb és legismertebb kategorizálás, a 80-as években kezdték használni a marketingben. Ma már 7P és 4C modellről beszélünk, az egyszerűség kedvéért azonban a továbbiakban a 4P-nél maradunk.

kapcsolódó, ám külön tárgyalandó fogalom a márka fogalma. A márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata a termékek és szolgáltatások egy meghatározott gyártóval való azonosítása, egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése. A márkának ezen funkcionális feladatai mellett az érzelmi feladatai is kiemelkedőek: a fogyasztók nagyon gyakran a márkával való érzelmi azonosulás miatt döntenek az adott termék megvásárlása mellett. Márkaértéken a márkának azon tulajdonságait értjük, melyek révén az egyes termékek és szolgáltatások fogyasztóinak valamilyen többletet képes nyújtani. (Bauer et. al., 2007:137-167)

Az árpolitika alapvetően a kínált termékek árának meghatározására vonatkozó elvek és módszerek összessége. Az árpolitika elemei a következők:

- ármeghatározás;
- árképzési módszerek kialakítása és alkalmazása;
- árdifferenciálási stratégiák (például felárak, árengedmények, akciók) megtervezése;
- költségvizsgálatok, haszonkulcs kiszámítása;
- fogyasztói árelfogadás elemzése;
- árérzékenység vizsgálata;
- hitelfelvételi lehetőségek.

Értékesítési rendszeren a terméknek a termelőtől a fogyasztóig/felhasználóig történő eljuttatását biztosító vállalaton belüli és kívüli szervezeteket és az általuk ellátott funkciókat értjük. Mivel a termékek rendszerint a termelőtől nem közvetlenül jutnak el a fogyasztókhoz (bár ilyen is előfordulhat, például ha közvetlenül őstermelőtől vásárolunk), ezért szükséges a termékek értékesítési útját, azaz a közvetítő kereskedőit (nagykereskedők, kiskereskedők) és elosztási csatornáit megtervezni. Az értékesítési politika ezek kiválasztására és alkalmazására vonatkozó elvek és módszerek összessége. Az értékesítési politika magában foglalja:

- a kereskedelmi formák közötti választást;
- a kereskedelmi partnerek kiválasztását és értékelését;
- a logisztikát (a csomagolást, a raktározást, a készletgazdálkodást, a szállítást);
- az értékesítés szelektivitásának meghatározását (intenzív vagy szelektív értékesítési stratégia alkalmazását);
- az értékesítési csatornák kiválasztását.

VI.2. Marketingkommunikáció

A marketingkommunikáció az eladótól a vevő felé irányuló, üzleti célú információkibocsátás, mely egyrészt tudatja a vásárlóval, hogy létezik a termék, másrészt a vevő attitűdjét, magatartását kívánja befolyásolni oly módon, hogy a fogyasztóban igényt ébreszt a termék vagy szolgáltatás iránt. Összefoglalóan tehát a marketingkommunikációs üzeneteket nevezzük reklámoknak. (Bauer et. al.,

2007:191, 221, 309-315) A marketinget sokan tévesen kizárólag a reklámozással azonosítják, noha a marketing ennél jóval tágabban értelmezendő. A vállalatok marketingkommunikációs tevékenysége megosztó jelenség, az azonban kétségtelen, hogy pozitív hatásai között megemlíthető, hogy jelentősen növeli a fogyasztó tájékozottságát, valamint hogy csökkenti az eladó és vevő egymásra találásának tranzakciós költségeit. A marketingkommunikáció alapmodellje az úgynevezett AIDA modell. Az AIDA egy betűszó, ami a modell elemei angol megfelelőinek a kezdőbetűiből tevődik össze. Elias St. Elmo Lewis¹⁷, az AIDA modell megalkotója szerint ahhoz, hogy a marketingkommunikáció sikeres legyen (azaz a fogyasztók végül megvegyék az adott terméket vagy szolgáltatást), az alábbi taktikát érdemes követni: "Vond magadra a figyelmet, tartsd fenn az érdeklődést, kelts vágyat, és válts ki cselekvést!" A modell elemei tehát a következők:

- figyelemfelkeltés (attention);
- érdeklődés ébresztése (interest);
- vágy felkeltése (desire);
- a "cselekvés", azaz maga a vásárlás (action). (Strong, 1925:9, 349)

E szerint tehát a piac befolyásolása (és az ezáltal létrejött piaci egyensúly) függ a terméktől magától (minőség, megfelelőség), annak árától (olcsó, drága), az értékesítés helyétől (hol lehet a termékhez hozzáférni), valamint a termék promóciójától (reklám, ismertető, akciók). Ezek közül a terméket, annak árát és az értékesítési helyét marketingeszköznek nevezzük, a promóciót (a termékkel kapcsolatos, értékesítést célzó kommunikációt) pedig marketingkommunikációs eszköznek. Marketingeszköz még a felsoroltakon kívül a termék minősége, a választék, a csomagolás, dizájn, szerviz és egyéb szolgáltatások, értékesítési hálózatok, ösztönzők. A marketingkommunikációs eszközöket közvetlen és közvetett befolyásolásra alkalmas eszközökre osztjuk. Közvetlenül befolyásol a reklám és a személyes meggyőzés (pl. boltban, kiállításon stb.), közvetve pedig a védjegypolitika és a marketing-PR.¹⁸ A marketingeszközök szolgáltatják tehát a marketingkommunikáció számára az argumentumokat.

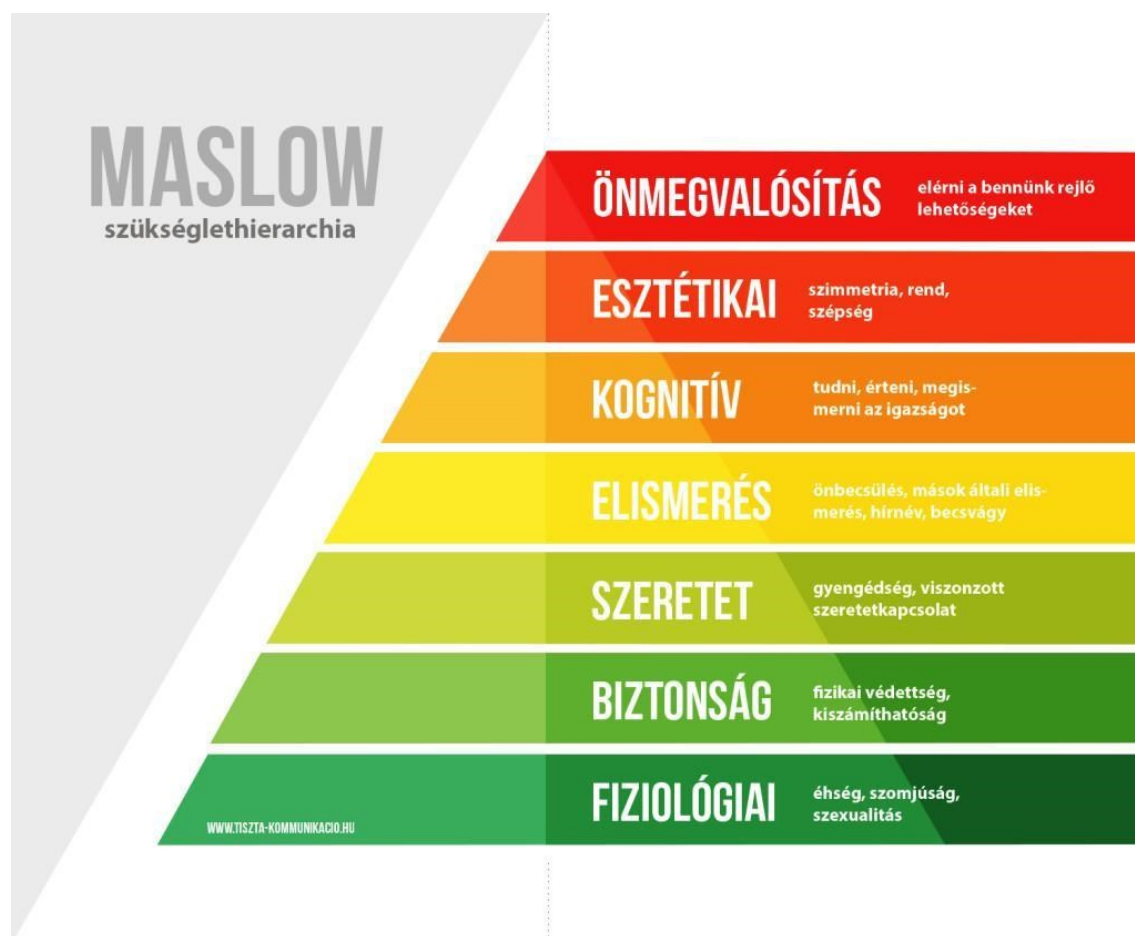
A marketingkommunikációs folyamat célja a fogyasztó önálló szubjektumának tudati befolyásolása annak érdekében, hogy fogyasztásra bírjuk. A marketing lényegében összeköti a termelést annak végső céljával: az emberi szükségletek kielégítésével. A fogyasztást a szükségletek motiválják, az emberek a szükségleteik kielégítésére törekcsenek. Abraham Maslow 1943-ban írta le az emberi szükségletekről szóló elméletét. Alapja az, hogy az embereket szükségleteik kielégítése készítet bizonyos cselekvésre és ezek a szükségletek hierarchikus rendbe állíthatóak.

1. Fiziológiai szükségletek: a fiziológiai szükségletek kielégítése alapvető feltétele fennmaradásunknak.

¹⁷ 1872. március 23. - 1948. március 18.

¹⁸ Szeles Péter és Nyárády Gáborné - Sándor Imrére hivatkozva - megjegyzi, hogy a marketing szakirodalom az eladásösztönzést (sales promotion) is a marketingkommunikációs eszközök közé sorolja, ám fent nevezett szerzők szerint ez esetben inkább módszerről, mintsem eszközről van szó. (Szeles-Nyárády, 2005/II:64)

2. Biztonsági szükségletek: azt a törekvést fejezik ki, hogy az egyén fiziológiai szükségleteit a jövőben is tartósan kielégíthesse és körülményei viszonylag kiszámíthatók és jól előre jelezhetők legyenek.
3. Közösséghez tartozás (szeretet) szükséglete: az egyének szeretet iránti vágyát és mások által való elfogadásának a szükségletét jelenti.
4. Megbecsülés (elismerés) szükséglete: azt az igényünket fejezi ki, hogy mások elismeréséből pozitív énképünk alakuljon ki, ezek hiányában kisebbrendűségi érzések, szorongások halmozódhatnak fel az emberekben.
5. Kognitív szükségletek: az egyén tudni, érteni és megismerni szeretné a körülötte lévő világot.
6. Esztétika szükségletek: az ember alapvetően igényli a rendet, a szimmetriát, szépséget.
7. Önmegvalósítás szükséglete: az egyének azon vágyait testesíti meg, hogy azzá váljanak, amire képesnek érzik magukat.



13. ábra: Maslow szükséglet-piramisa (Kotler, 1991:170)

Az egyén mindig felfelé mozdul el a szükséglethierarchia mentén, annak függvényében, ahogy az éppen motiváló szükségletek hogyan elégülnek ki. Mindig a következő, még ki nem elégített szükséglet motivál. A modell másik jellemzője, hogy ha valamely szükséglet kielégítése megtörtént, akkor ennek a

magatartást befolyásoló hatása megszűnik, szerepe a továbbiakban semleges. Kivéve az önmegvalósítási szükségletet, mert ez sohasem elégíthető ki teljes mértékben. (Maslow-t idézi Roosz-Heidrich, 2013)

A szükségletek kielégítésének sorrendje megváltoztatható, ez teremti meg a marketing szubjektív létalapját. Egy meghatározott cél sokféle eszközzel elérhető, nagy az átjárhatóság, ráadásul az eszközök kombinálhatóak is, ekkor ezek erősíthetik és gyengíthetik egymás hatását. Mindegyik eszköz önállóan is igényli a kommunikációt. A marketingkommunikáció hatásmechanizmusa minden esetben környezetfüggő, más befolyásoló tevékenységekkel együtt érvényesül. A fogyasztó értelme és érzelme döntő szerepet tölt be a befolyásolás eredményességében. Az ezekben bekövetkezett változás hatással lesz magatartására. (Sjöberg et. al., 1994:85)

Maslow elméletét annak megjelenését követően rövid időn belül komoly elméleti kritika érte. Egyes kutatók kétségbe vonták, hogy az emberi szükségletek maradéktalanul besorolhatók a Maslow-i rendszerbe, más források pedig arra mutattak rá, hogy a munkavállalók nem tudnak ilyen szofisztikált különbséget tenni az egyes szükségletek között, ehelyett csak alacsonyabb és magasabb rendű szükségletkategóriák között tudnak választani. Számos empirikus kutatási eredmény született, amelyek vitatták Maslow hierarchikus elvét. Ezek szerint nem igazolható sem az, hogy a kielégítetlen szükségletek motiválnak, sem az, hogy a kielégítettek egy újabb szükségletszintet aktiválnának. Azzal érveltek, hogy magasabb rendű szükségletekben nagyon nagyok az egyéni különbségek, és mérési lehetőségeik is igen korlátozottak, ezért igazán nagy segítséget abban a helyzetben/korszakban jelentett, amikor az emberek jelentős részét az alapvető szükségleteik kielégítése motiválta. A fenti kritikai észrevételek ellenére Maslow elméletének jelentősége nehezen vitatható, igen nagy hatással volt a motivációelmélet irodalmára és a gyakorlatra. Különösen vezetői körökben vált kifejezetten népszerűvé magyarázó ereje és tiszta, egyszerű és áttekinthető logikája miatt. A Maslow által intuitíven leírt szükségletkategóriák megtermékenyítőleg hatottak a további kutatásokra, elmélete ma is az a „kályha”, amelytől a tartalomelméletek kiindulnak. Alapvető felismerése az, hogy az egyének, mielőtt magasabb rendű szükségleteik kielégítésére törekednének, először alapvető szükségleteiket elégítik ki. Maslow elméletét több későbbi elmélet is továbbfejlesztette, árnyalta. (Bakacsi, 2010:59-60)

VI.3. A reklám mint marketingkommunikációs eszköz

A fogyasztói magatartás befolyásolásában évtizedekig - ha nem egy jó évszázadon keresztül - a reklám volt a legmeghatározóbb marketingkommunikációs eszköz.

“A reklám az eladótól a vevő felé irányuló üzleti célú információ-kibocsátás, annak érdekében, hogy a vásárló attitűdjét és magatartását befolyásolja.” (Bauer-Berács-Kenesei, 2007:311)¹⁹

¹⁹ Az idézett könyvben a szerzők a reklám szót lényegében a marketingkommunikáció általánosan elterjedt szinonimájaként használják.

A reklám önálló intézmény: azt a lehetőséget adja meg a fogyasztónak, hogy hozzá tudjon férni a termékekhez. Nem túlzás azt állítani, hogy a reklámnak köszönhető a gazdaság mai fejlettsége. A reklám funkciói között tartjuk számon

- a tájékoztatást;
- a figyelemfelkeltést;
- a befolyásolás (rábeszélés);
- a komplexitás redukcióját;
- a lelki védőburok hatását;
- a fogyasztói társadalom újratermelését.

A reklám praktikusságra kényszerít, változásra serkent, utóbbi a fejlődés záloga. A fogyasztás iránti igény felkeltése a gazdasági növekedés szempontjából kulcskérdés, hiszen önmagában “csak” a már meglévő szükségletek kielégítése a fogyasztói társadalom összeomlását eredményezné. Másképp megfogalmazva: ahhoz, hogy a tegnap luxusából gyorsan a holnap szükséglete legyen, kell a reklám. A reklámnak számos pozitívan értékelhető kulturális funkciója is van. Ilyen pl., hogy elhiteti, hogy a tárgyak birtoklása megvéd a kiszolgáltatottságtól, csökkenti a választási nehézségeket, leegyszerűsíti a világ komplexitását. A modern fogyasztói társadalomban azonban a reklám egyre jobban veszíti el a hitelességét. A piacgazdaságban szükségképpen meglévő kíméletlen verseny a piaci szereplőket egyre “hangosabb” argumentumok kinyilatkoztatására kényszeríti. Az elmúlt évezred utolsó néhány évtizedéig e kinyilatkoztatások szinte kizárólagos eszköze a reklám volt. Nem csoda hát, hogy a fogyasztók egyre kevésbé hisznek a reklámoknak, azok egyre kevésbé tudják betölteni a gazdaságban eredeti funkciójukat. Al Ries és Laura Ries szerzőpáros 2002-ben jelentette meg a PR tündöklése, a reklám bukása c. nagy visszhangot kiváltó könyvét.²⁰ Ennek bevezetőjében így fogalmaznak:

“Bármerre tekintünk, jelentős mértékű elmozdulást tapasztalunk a reklámorientált marketingtől a pr-orientált felé. Új márkákat nem lehet reklámmal bevezetni a piacon, mert a reklámnak nincs hitele. A reklám olyan cég üzenete, amely minden erejével azon van, hogy értékesítsen. Új márkákat csak a publicitás, a public relations (pr) segítségével lehet bevezetni. A pr lehetővé teszi, hogy a közönséghez közvetve, egy harmadik szereplőn keresztül juttassunk el információt. Ez a harmadik szereplő pedig elsősorban a média.

A pr hihető. A reklám nem. A pr hozza létre azokat a pozitív percepciókat, amelyeket egy jól irányított reklámkampány képes kiaknázni. Amikor tanácsot adunk ügyfeleinknek, általában azt javasoljuk, hogy bármilyen marketingprogramról legyen is szó, kezdetben a pr eszközeit alkalmazzák, és csak akkor térjenek át a reklámra, amikor a pr-célokat már elérték. Azoknak a menedzsereknek, akikbe belesulykolták a reklámozást, ez forradalmian új ötletnek tűnik föl. A többiek számára ez a marketinges gondolkodásmód természetes fejlődése.” (Ries-Ries, 2005:11)

Természetesen nem kárhozzatjuk a reklámot, csupán arra hívjuk fel a figyelmet, hogy a modern, szuperszimbolikus gazdaságban egyre nagyon szerepet és hangsúlyt kap a hitelesség, a vállalatokkal szembeni bizalom és jóakarát. Ennek elnyerésére pedig nem a reklám, hanem a PR eszközrendszere az alkalmasabb. A reklám és a PR közti különbséget szemlélteti a fent idézett könyvben később az alábbi történet is:

²⁰ The Fall of Advertising & the Rise of PR, HarperBusiness Publisher Inc., 2002

“Ezópus, az ókori görög író egyik meséjében a szél és a nap azon vitakoztak, hogy melyikük az erősebb. Megláttak egy vándort az úton, és megállapodtak, hogy a kérdést az dönti el, kinek sikerül a vándorral levetetnie a kabátját. Elsőként a szél próbálkozott. De minél erősebben fúj, a vándor annál szorosabbra húzta össze magán a kabátot. Aztán előbújt a nap, és sugarait a vándor felé szórta. A vándor hamarosan megérezte a nap melegét, és levette a kabátját. A nap győzött.

Erőszakkal nem lehet bejutni a fogyasztó tudatába. A reklámra úgy tekintünk, mint egyfajta teherre. Egy olyan, nem szívesen látott betolakodóra, amelynek ellen kell állnunk. Minél nehezebb valamit eladni, annál erősebben fúj a szél - és annál határozottabban utasítja vissza a fogyasztó az értékesítésre vonatkozó üzenetet.” (Ries-Ries, 2005:221)

VI.4. Marketingkutató, hatásvizsgálatok

A marketingben a reklám hatásának mérésére számos módszert dolgoztak ki. Komoly kampány ma már nem indulhat anélkül, hogy a fő üzeneteket ne tesztelték volna a nyilvánosságra kerülés előtt. Így elkerülhetőek azok a fiaskók, amelyek felsorolására egy lexikon is kevés lenne.²¹ Az első tisztázandó kérdés mindig ugyanaz: milyen fogyasztói problémára, élethelyzetre ad megoldást a termék. Az üzenet (ígéret) ennek ismeretében tehát azt fogalmazzá meg, mit nyújt ez a termék, miért jó a fogyasztónak, ha ezt vásárolja meg. Itt kulcskérdés a hitelesség: miért hihető az üzenet, mi támasztja alá az ígéretet. Pozicionálásnak nevezzük annak pontos meghatározását, kinek jó ez a termék, kinek szánják. Végül a megjelenítés elemei – képek, szereplők, hangok, elrendezés, betűtípus, stb. - adják meg a reklám végső formáját. Szokás úgynevezett kvalitatív előteszteken vizsgálni egy-egy reklám várható hatását. Ez jellemzően fókuszcsoporthoz tartozó kutatást jelent, ami modellezi a befogadás társas környezetét. Tudatosan és tervezetten megválasztott csoportokról van szó (8-12 fő), kb. 1,5-2 óra időtartamban, homogén csoportösszetételben. A tesztanyagok bemutatása egyenként, egymás után történik, minden tesztanyagot részletes megbeszélés követ. Közvetlen összehasonlításra csak a beszélgetés végén kerül sor. Kérdőíves megkérdezést jellemzően ún. hall test formában végeznek a kutatók (különösen, ha a tesztanyag technikaigényes, pl. tévéreklám esetében). Ilyenkor egy helyiségbe invitálják az alanyokat, ahol már előkészített környezet várja őket. Egy-egy tesztcellában legalább 100 fős minta vesz részt, kb. 25-30 perces időtartamban. A tesztanyagok bemutatása itt is egyenként, egymás után történik, minden tesztanyagot részletes megkérdezés követ. Hatásméréskor a reklám által bemutatott termék/márka ismertségét, a termék/márka kedveltségét, vásárlási hajlandóságot, a termék/márka imázsát (minőségpercepció, különböző imázsselemek), a termék/márka pozicionálását, a terméktípussal kapcsolatos attitűdöket (összetett mentális konstrukció, inger és válasz közti beállítódás), valamint a termék/márka tényleges vásárlását vetik össze. Kvantitatív módszertan is használatos a vizsgálatok során (kiegészíthető kvalitatív, magyarázó jellegű vizsgálattal). A kérdőíves megkérdezés a háztartásokban személyesen történik. A célcsoportot jól reprezentáló mintára van szükség (pl. országos, területileg

²¹ Éppen e könyv írásának idején (2019 nyarán) két kampány is feszegette a korlátokat: a Coca Cola plakátkampánya, amelyen azonos nemű párokkal népszerűsítették a terméket (“Love is Love”), valamint a CBA tévéreklámja, amely több szervezet szerint nyíltan szexista, megsérti a reklámetikai kódexet és a reklámtörvényt. (A reklámfilmbe fiatal, bikinis lányok többek között orális szexet imitálnak.)

rétegzett mintavétel, a településeken véletlen mintavételi eljárással, ún. sétálós mintavétellel vagy telefonszám-sorsolással, a háztartáson belül a célcsoport tagjai körében születésnap kulccsal²² stb.). Két fázisról szokás beszélni: a 0. és az 1. fázis mintája a fontosabb jellemzők mentén nem térhet el lényegesen egymástól (de nem ugyanazokat az embereket kérdezik meg). A kérdőív időtartama kb. 30-45 perc. A 0. fázis a kiinduló állapot felmérése, a kampány indulása előtt az alábbi változókkal:

- márkaismertség;
- reklámismertség;
- kedveltség, használat;
- terméktípussal kapcsolatos attitűdök;
- márkaimázs (termékjellemzők - kinek való);
- elfogadottság, azonosulás;
- reklámimázs, elfogadottság, azonosulás.

Az első fázis a kampány után néhány héttel következik, amikor is megismétlődnek a 0. fázis témakörei az összehasonlíthatóság érdekében:

- a reklám spontán felidézése;
- spontán tetszés/nem tetszés;
- a reklám egyes elemeinek felidézése, megítélése (szöveg, kép, szereplők, stb.);
- üzenet spontán felidézése;
- szlogen spontán felidézése, értékelése;
- a reklám képpel támogatott ismertsége.

VI.5. Marketing-PR: két szakma metszéspontja

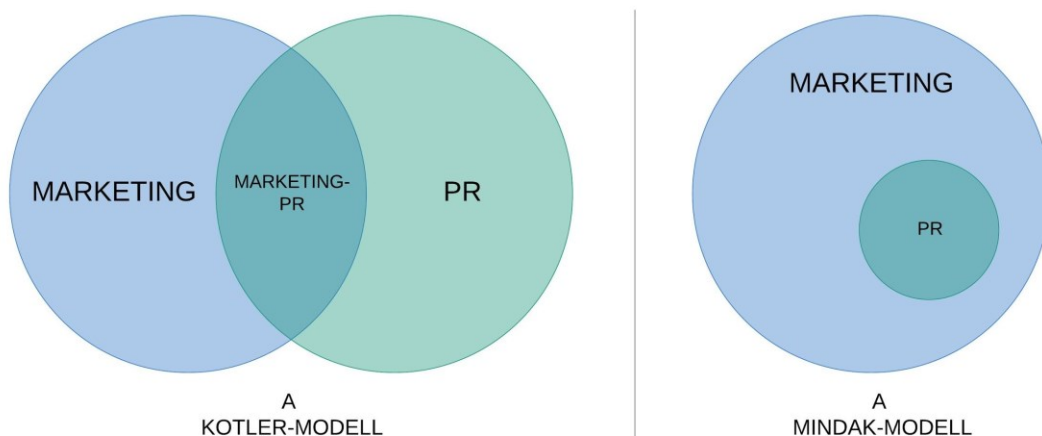
A marketing és a PR határterületén található marketing-PR nem más, mint értékesítés-centrikus információcsere, a szervezet teljes kommunikációs politikájának az a része, amely a marketingaktivitás bizalmi környezetét alakítja ki. (Kotler, 1991:549) Szakmai viták gyűjtőpontja, melynek oka a két terület kialakulásában keresendő. A Bogner-lépcsők alapján a PR egykor a marketingkommunikáció eszközeként manipulációs eszközöket szolgált (manipuláció-korszaka), mára már azonban önállósodott, így a PR, mint önálló menedzsmentfunkció hasonlítandó össze a marketinggel. A PR általános funkciói közé tartoznak a médiakapcsolatok, befektetői, kormányzati, társadalmi kapcsolatok, dolgozói kommunikáció, támogatói reklámok szervezése, fenntartása. Thomas L. Harris megfogalmazásában a marketing-PR feladatai közé ezzel szemben a termékeny nyilvánosság, a szponzoráció, az eseményteremtés, közösségi szolgáltatások, publikációk, médiaesemények tartoznak, vagyis olyan programok tervezése, végrehajtása és értékelése, melyek a vásárlást és a fogyasztó megalégedését serkentik olyan információk

²² A háztartáson belül a véletlenszerűséget úgy biztosítják, hogy azzal a személlyel készítik az interjút, akinek az adott naphoz a legközelebb van/volt a születésnapja (Leslie Kish kulcs).

és hatások hiteles kommunikálása révén, amelyek a céget és termékeit a vásárlók szükségleteivel, gondjaival azonosítják. (Harris, 1991:12)

PR és marketing viszonyában két felfogásról kell szót ejtenünk. William Mindak modelljében a PR a marketing része, azaz nem önálló menedzsmentfunkció, hanem csupán olyan módszerek és eszközök gyűjtőfogalma, amelyek a marketing célkitűzéseit hivatottak támogatni, kiegészíteni. Ezzel szemben áll Philip Kotler felfogása. Szerinte két külön, önálló vállalati funkcióról beszélünk, mindkettő menedzsmentfunkció és mindkettő a vállalat sikere érdekében dolgozik, csupán más-más módszerekkel és eszközökkel. A két terület közös metszéspontja a marketing-PR.

Tény, hogy az elmúlt évtizedekben a PR szerepe egyre inkább felértékelődött a marketingaktivitáson belül és amellet is. A marketing-PR (MPR) és a szervezeti PR (corporate PR, CPR) viszonyát a rész/egész filozófiai viszonya jellemzi: az MPR-tevékenység a PR-szakmán belüli részaktivitás. Az MPR a marketingszakmával együttműködő terület, a PR viszont a vezetés szintjén funkcionáló, a szervezet egészére vonatkozó szakmai aktivitás. A MPR-aktivitás csak nyereségérdekelte gazdasági tevékenységet végző szervezetek életében értelmezhető, minden más szervezet esetében csak teljes szervezeti szintű PR tevékenységről (CPR) beszélhetünk. (Szeles-Nyárády, 2005/II:72)



14. ábra: Kotler és Mindak modellje a marketing és a PR viszonyának szemléltetésére (Harris, 1991:41)

Kotler a marketing-PR feladatait az alábbiakban határozta meg:

- Hozzájárulás a termék-életgörbe érettségi szakaszában lévő termék újbóli pozicionálásához.
- Érdeklődés-építés egy termékkategória iránt.
- Társadalmi problémákkal küszködő termékek védelme.
- Image-átvitel szervezése.
- Meghatározott célcsoportok befolyásolása.
- A termék piaci bevezetését célzó reklámtevékenység bizalmi környezetének megteremtése.
- Ismertség kiépítése (hírek kitalálása, azaz sztorigenerálás vagy eseménymarketing). (Kotler, 1991:549-550)

Ahogy a PR a bizalom stratégiája, úgy az MPR elsődleges feladata is bizalmi környezet, méghozzá a vállalat termékeit szolgáló bizalmi környezet megteremtése. A marketingkommunikáció aktivitásainak (reklám, eladásösztönzés) célja, hogy kialakítsa a vásárlóban a termék iránti vágyat, rávegye a fogyasztásra. Ehhez zavartalan környezet kell, ellensúlyozandó a túl nagy kommunikációs (pl. reklám-) zajt. Erre a környezetre vigyáz a MPR, és ezt nevezzük az MPR esernyő-funkciójának. (Szeles-Nyárády, 2005/II:84)

Érdemes még néhány szót ejtenünk az ún. CRM-rendszerekről. A CRM angol rövidítés, a Customer Relationship Management, vagy máshol Client Relationship Management szavak rövidítése. Mindkettő ugyanazt jelenti: ügyfél-, vagy vevőkapcsolati menedzsment. A CRM-rendszerek mind a marketing, mind a PR eszköztárában jelen vannak, napjainkban már a piaci siker elképzelhetetlen nélkülük, főként olyan vállalatok esetében, ahol nagyszámú B2C kapcsolatot kell kezelnie a cégnek. A CRM minden esetben ügyfélcentrikus marketingstratégiát feltételez. Olyan folyamat, amely az ügyfél megszerzésével kezdődik, megismerésével, kategorizálásával, az ügyféllel való kommunikációval folytatódik, és soha nem ér véget. A CRM az ügyfél megszerzéséről és az immár elégedett és lojális ügyfél megtartásáról szól. Telített piacokon, ahol egy termék vagy szolgáltatás piaci penetrációja (behatolása) megközelíti vagy meghaladja a 100%-ot, vagyis majd minden ember rendelkezik az adott termékkel, a cég további fejlődése csak az új ügyfeleknek más versenytársaktól történő elcsábításával lehet növelni a piaci részesedést, ezzel pedig a profitot. Többek között ennek megakadályozására is alkalmas eszköz a CRM, amely egy üzleti stratégia is egyben. Célja, hogy megértse, elfogadja és irányítsa egy szervezet jelenlegi és potenciális ügyfeleinek szükségleteit. A CRM szakaszai:

- az ügyfél megszerzése;
- megismerése;
- kategorizálása;
- vele való kommunikáció;
- adatainak folyamatos rögzítése, frissítése;
- adatok értelmezése;
- további tevékenység szervezése.

Az első lépés a CRM rendszerek kialakulásában a panaszkönyv volt, azután következtek az ügyfélszolgálati irodák, majd a modern ügyfélszolgálati rendszerek. Ma a modern, vevőorientált stratégia két komponense a vevő és a vevő igényeinek az ismeret. A vevőorientáció lényege tehát a tudatos vevő felé fordulás. A CRM és a PR közötti párhuzamot részben a bizalom, részben a folyamatosság és a tervszerűség teremti meg, mivel ezek a központi elemei mindkét tevékenységnek.

* * *

VII. Médiakapcsolatok

Amint azt a Bogner-lépcsők tárgyalásánál is láttuk, a PR tevékenységet évtizedeken keresztül uralta az a felfogás, amely szerint ennek a szakmai tevékenységnek az elsődleges feladata az eladás/értékesítés támogatása elsősorban különböző típusú - lehetőleg hírérték alapú, tehát ingyenes - sajtómegjelenések kiharcolása révén. Ma már látjuk, hogy a közkapcsolatok ennél jóval összetettebb menedzsmentfunkció a vállalaton belül, ám a sajtó-, vagy médiakapcsolatoknak még ma is nagyon jelentős szerep jut. Ennek okait a következőkben mutatjuk be.

VII.1. A tömegkommunikáció működési mechanizmusa

Ahhoz, hogy megértsük, hogyan is működik a kommunikációmenedzsment ezen fontos területe, szükséges áttekinteni a tömegkommunikáció és média legalapvetőbb működési mechanizmusait, jellemzőit. Elsőként rögzítsük, hogy a tömegkommunikáció és a média nem egymás szinonimái. A tömegkommunikáció a társadalom kommunikációs formáinak, ezen belül a köznapi kommunikációnak sajátos formája. Jellemzői a tömegesség, a heterogenitás és a közvetítettség. A tömegesség legalább három szempontból jellemző. A tömegkommunikációban tömeges méretű tartalom kerül előállításra: szinte felsorolhatatlan, mi mindennel foglalkoznak a sajtótermékek, televízió- és rádióadók. Mindez széles tömegekhez jut el: ma már az internet segítségével lényegében bárkihez továbbíthatók a tömegközlés üzenetei (legalábbis a mintegy 4,3 milliárd, az internethez ma csatlakozni képes ember közül). Végül: a tömegkommunikáció üzenetei tömeges előállításúak, egy-egy újság pl. akár több millió példányban is megjelenhet. A tömegkommunikáció mind tartalma, mind közönsége vonatkozásában heterogén: sokszínű a formája, minősége, jelrendszere és funkciója is. További jellemzője, hogy a befogadó és kommunikátor között minden esetben valamilyen technológiai lánc lassítja a folyamatot. A rádió és a televízió esetében ez néhány század másodperc csupán²³, az internetnél nagyban függ a szerverek és a felhasználói eszközök kapacitásától, az írott sajtó esetén pedig ez fél naptól több hétig is terjedhet, attól függően, hogy napilapról, hetilapról, esetleg folyóiratról beszélünk-e. A tömegkommunikáció sosem közvetlen adó-befogadó közötti kapcsolatot jelent, hanem minden esetben közbeékelődnek eszközök és intézmények.²⁴ A tömegkommunikáció tehát nem csupán technológiai, de intézményi közvetítettséget is jelent. A média (és itt a fontos különbség tömegkommunikáció és média között) a technológiai és a szociális közvetítettség elemeit is tartalmazza. Másként: a média az a társadalmi intézményrendszer, ahol a tömegkommunikáció zajlik.

A 15. sz. ábra a tömegkommunikáció összevont modelljét ábrázolja. A bal oldalon betűkkel jelöltük azokat az eseményeket, történéseket, amelyek megtörténtek, és amelyeknek esélyük van bejutni a tömegkommunikációs értékláncba. A legtöbb esemény, amelyről értesülünk, a tömegkommunikáció

²³ A rádiótávközlés elektromágneses hullámokkal működik, ezek pedig a fénysebességgel megegyező gyorsasággal, azaz 300.000 km/s sebességgel terjednek.

²⁴ Eltekintve attól az egyetlen esettől, ahol pl. egy szónok beszél egy több tíz- vagy százazres tömeghez.

segítségével jut a tudomásunkra. Egyes események már objektív okok miatt sem érnek el hozzánk (pl. mert a világ másik felén történnek, vagy, mert valakinek érdekében áll elhallgatni ezeket stb.), ha a média, ahol tehát a tömegkommunikáció zajlik, ne segítene ezek megismerésében. Az első csoportot Zsolt Péter eseménykonstruálóknak nevezi. Ők azok, akik egy eseményből hírt gerjesztenek, hírré alakítanak valamit, fel akarják hívni a figyelmet valamire, ami megtörtént. Ennek elsődleges oka az, hogy ez nekik valamiért érdekükben áll. (Zsolt, 2005:46) Ide tartoznak a hírügynökségek és PR-esek is, azok a vállalati kommunikátorok, akik az információtovábbítás eme legitim formájával igyekeznek a vállalatukról szóló információkat eljuttatni az érdekgazdáknak. Az események kiválasztása ugyanakkor már önmagában is lehetőséget ad a manipulációra, erről a szociológusok több évtizede vitáznak. Egyes események ideológiai, politikai, gazdasági szempontok szerinti önkényes kiemelése, vagy akár valótlan, hamis, információk továbbítása a médiafogyasztó közönség torz valóságpercepciójához vezethet. Ezért fontos rögzítenünk, hogy az etikus PR-tevékenység kizárólag valós, hírértékkel bíró információk kiválasztását és továbbítását jelenti.

A modell második eleme a média világa. Intézmények (újság-, rádió-, televízió-, internetes portál szerkesztőségek) sokasága, amelyek a hozzájuk beérkezett, hatalmas mennyiségű információt szűrik, válogatják és eldöntik, mi a legfontosabb/legérdekesebb a közönség számára. Az újságírók, szerkesztők a közönségük feltételezett igényeinek megfelelően dolgozzák tehát fel az eseményeket, történéseket. E feldolgozás autonóm módon történik: ideális esetben a médiamunkások befolyásmentesen végzik a munkájukat, szelekciós szempontjaik kizárólag a szakmai szűrtendek. A befolyásmentesség optimális esetben minden körben érvényesül: az újságírónak nemcsak a politikától, hanem a gazdaságtól is (azaz adott esetben a tulajdonosi érdekektől) függetlenül kell tudnia végezni a munkáját. A médiát ezért szokás ún. fekete dobozként jellemezni.²⁵

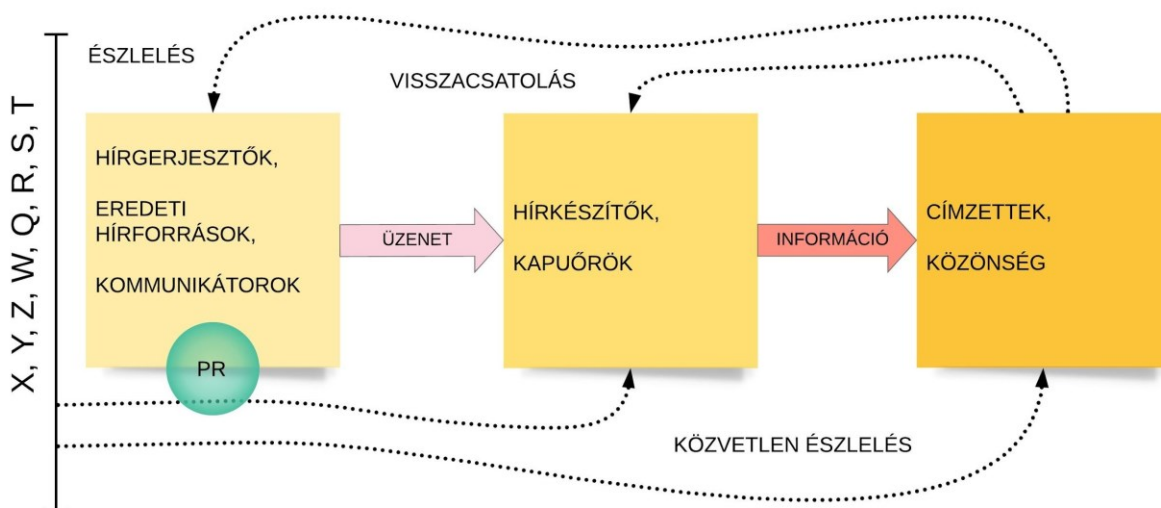
“A hírszerkesztők egy szakmai kód, a hírérték segítségével állapíthatják meg, hogy mi az, a mit szerepeltetniük kell, és mi az, ami eldobható. A hírérték tartalmi és formai kritériumait javasoljuk megkülönböztetni, hiszen a közönség nemcsak az információk tartalmára, hanem azok tálalására is igényes, hasonlóképpen, ahogyan nemcsak az ügynök által kínált árut vizsgáljuk meg, hanem az ügynök stílusát, megjelenését is nézzük. A forma nélkülözhetetlen kelléke a hitelességnek.” (Zsolt, 2005:49)

Létezik két nagy társadalmi alrendszer, amelynek szereplői folyamatosan próbálják a fekete doboz működését saját érdekeinek megfelelően befolyásolni: a politika és a gazdaság. A politikusok számára a média a hatalom megszerzésének/megtartásának legfontosabb eszköze. Média nélkül a világon sehol sem lehet politikai hatalomhoz jutni és azt megtartani, ideális esetben ezen keresztül történik a politikusok érveinek bemutatása, a választók meggyőzése, kevésbé szerencsés esetben manipulálása, megtévesztése. A politikusi üzenetek sajtóba való eljuttatásának legitim módja a politikai PR, ezen belül is a sajtómunka (pl. sajtótájékoztatók, sajtóközlemények). Létezik ugyanakkor egy másik eszköz is, amivel a politika be tud avatkozni a fekete doboz működésébe. Ez a jog: demokratikus jogállamban a

²⁵ Az elnevezés Niklas Luhmann rendszerelméletéből származik. Luhmann a társadalmat olyan rendszerként képzelte el, amely alrendszerekből áll. Fekete doboznak nevezte azokat a rendszereket, alrendszereket, amelyekbe kívülről nem lehet beavatkozni, amelyekben autonóm belső szabályok határozzák a működést. A kifejezés közismert használata is ide kapcsolódik: a repülőgépek fekete doboza nem a tragédia, a szerencsétlenség miatt kapta ezt az elnevezést, hanem azért, mert az eszköz maga minden információt rögzít a gép működésével kapcsolatban, és kívülről nem lehet a működésébe beavatkozni (azaz pl. leállítani).

politikuskok (legalábbis a hatalmon lévő politikuskok) a törvényhozás útján hozhatnak olyan magatartás-szabályokat, jogi normákat (a média esetében törvényeket), amelyek annak addigi működését megváltoztatják.²⁶ A másik nagy társadalmi alrendszer, amely érdekelt a fekete doboz működésének befolyásolásában, a gazdaság. A vállalkozások, cégek számára a média adja meg a lehetőséget arra, hogy leendő fogyasztóikat, vásárlóikat meggyőzzék, fogyasztásra ösztönözzék, ezáltal profitot realizáljanak. Ehhez két szakmaterület is rendelkezik legitim eszközrendszerrel: az egyik a marketing, amely megfelelő díjazás ellenében reklámokat tud elhelyezni a médiatartalomban, másik pedig a PR, amely hírértékkel rendelkező események, történések médiába való eljuttatásán keresztül szerez nyilvánosságot a szervezetnek. Az újságírók a hozzájuk beérkezett információt olyan üzenetté alakítják, amely a leginkább megfelel az adott médium sajátosságának: műfajt választanak és az adott műfajnak, csatornának leginkább adekvát módon dolgozzák fel az információt.

A harmadik eleme a modellnek maga a közönség, a címzettek vagy befogadók. A folyamat végén a médiafogyasztó tudomást szerez az eseményről, megismeri a politikuskok érveit, a cégek üzeneteit. A modell minden eleme hordozza a visszacsatolás és a közvetlen észlelés lehetőségét is. Amikor például a lelátón ülünk, közvetlenül észleljük, melyik versenyző nyeri a Hungaroringen a Forma 1-es futamot. Nincs szükségünk a médiára ahhoz, hogy megtudjuk az eredményt. Mindenki más (leszámítva azokat, akik szóbeszéd, közvetlen információátadás útján értesülnek erről) a médiából tudhatja meg, mi történt a versenypályán.



15. ábra: Az összevont tömegkommunikációs modell (Zsolt, 20205:49)

Amint arra a fejezet elején utaltunk, a sajtómunka kiemelten fontos a PR-ben, ám hiba lenne abszolutizálni a szerepét. Nem szabad a PR egyéb területeit (belső PR, válságkommunikáció, public affairs, issue management, marketing-PR stb.) háttérbe szorítani pusztán a sajtópublicitás érdekében. Ráadásul önmagában a sajtó (újságíró, szerkesztő) elérése, nem jelenti automatikusan az érdekgazdák

²⁶ 2010-ben pl. Magyarországon az akkor kétharmados parlamenti többséget szerzett új kormány alapjaiban változtatta meg a hazai médiarendszer működését.

elérését is, ahhoz be is kell kerülni a médiatartalomba, amihez valódi hírérték alapján szerveződő sajtómunka kell. Az újságírásban hírnek olyan aktuális, újdonságot tartalmazó információt nevezünk, ami sokakat érdekel és/vagy sokak életében változást hozhat. A hír tehát feldolgozott, valós információ, amely közérdeklődésre tarthat számot és nem sért köz- vagy magánérdeket. Az ún. teljes hír válaszol az 5W+1H kérdésre, azaz ki, mit, hol, mikor, miért és hogyan csinált.²⁷ A hír értékét meghatározza annak aktualitása, tartalmának érdekessége és az adott orgánus jellege is. Az újságírózsargonban egyébként a kérdést igen egyszerűen szokták elintézni: a hír az, ha a postás harapja meg a kutyát, nem pedig fordítva. Talán egy fokkal kevésbé szemléletes, de elgondolkodtató az a meghatározás is, miszerint a hír az, amit valaki el akar hallgatni, minden más csupán propaganda. Az újságírót csak az érdekli, két hír közül melyik az érdekesebb, a nagyobb jelentőséggel bíró. Az pedig, hogy ő mely eseményeket sorolja a fontosabbak közé, az adott kultúrától, társadalomtól is függ. Zsolt Péter is utal rá, hogy a híreknek két fajtáját szoktuk megkülönböztetni: az egyiket kemény hírnek nevezzük (ez aktuális és jelentős eseményekről számol be), a másikat puha hírnek (ez általános társadalmi folyamatokra figyel föl, de ide sorolhatók a szórakoztató, bulvár történetek is). Elmondható, hogy a puha hírek jelentősége az utóbbi néhány évtizedben fokozatosan nőtt. Az eseményeknek persze csak egy töredékéből lehet információ, hiszen minden történés kódolása lehetetlen és szükségtelen is. Ráadásul az információknak is csak egy töredékéből lesz hír (például akkor, ha valakinek érdekében áll hírt generálni egy történésből). (Zsolt, 2005:39-40)

VII.2. A sajtókapcsolatok szerepe a kommunikáció menedzselésében

Fontos hangsúlyozni, hogy a sajtókapcsolatok nem valamiféle absztrakt fogalom, hanem hús-vér emberek (leggyakrabban egy PR-es szakember és egy újságíró vagy szerkesztő) között kialakuló valódi személyes kapcsolat. E kapcsolat minőség fogja meghatározni a vállalat sajtókapcsolatának minőségét is. Az újságíró és a PR-szakember ugyanannak az asztalnak a két oldalán ül: nem ellenfelek, legkevésbé pedig ellenségek. Mindkettőnek valami olyasmi van a birtokában, mi a másik számára értékes, hasznos. Az újságírónál van a nyilvánosság kulcsa, a PR-esnél a hírérték. Együttműködésük mindkettőnek szinergiát eredményezhet, ha harmonikus a közöttük lévő kapcsolat. Minden jól működő emberi kapcsolat alapja az őszinteség és a nyitottság. Mindkét félnek méltányosan kell eljárni, nem csak kivenni, de befektetni is kell a kapcsolatba. A PR-es szempontjából ez annyit jelent, hogy az újságírót nem csupán akkor "használja", amikor a vállalatnak szüksége van a publicitásra, hanem alkalmanként ellátja információval, bővíti ismereteit akkor is, ha épp nincs publikációs kényszere. Elzárkózó kapcsolat esetén a szemlélettel van baj: a jó sajtókapcsolat mindig nyitott és kölcsönös.

A sajtó kapocs a szervezet és környezete között, ez hozzájárul a közönség bizalmához, támogatásához. A sajtóval való viszony tehát hozzátartozik a stratégiai döntéshozatalhoz. Üzeneteink csak jó viszony esetén lesznek hitelesek. Egy szervezet nem szólhat közönségének külön minden egyes eleméhez személyesen, ezért kell egy hiteles közvetítő. A vállalatunk szempontjából a sajtó ezt a szerepet csak akkor fogja betölteni, ha vele való kapcsolatunk kiegyensúlyozott, korrekt alapokon nyugszik. A média

²⁷ who, what, where, when, why + how

a piacgazdaságban sajátos helyzetben van: a kínálati és a keresleti oldal szereplője is egyszerre. Speciális, kettős versenyhelyzete (ún. kétpiacossága) miatt az üzletileg eredményes működéshez (profit) szüksége van közönségre. Ezt a közönséget hozhatja a PR, ha valódi hírértéken szerveződő információval látja el az újságírót. A médiatermék maga a hír, az információ, ez azonban nem tisztán, hanem - ahogy arra korábban már utaltunk - becsomagolva jelentkezik az adott orgánum műfaji és egyéb sajátosságainak megfelelően. A sajtókapcsolatok érintettje nemcsak a PR-szakember és az újságíró, ill. a szerkesztő, hanem maga a közönség is. A jó sajtókapcsolat szempontjait az alábbiakban foglaljuk össze:

- A kommunikációs csatornákat nyitva kell tartani.
- Az újságírók ismereteit folyamatosan bővíteni kell.
- Nem szabad kivételt tenni.
- Nem szabad a sajtót kizsárolni vagy zsarolni.
- A rossz híreket menedzselni kell.
- A tévedések korrigálásával csínján kell bánni.
- A közléseket ki kell harcolni. (Szeles-Nyárády, 2005/II:112-113)

A jó sajtókapcsolat feltétele a megfelelő szervezeti felépítés, ahol a PR-szakember része a vezetésnek (menedzsmenfunkció). Fontos a szakképzett munkaerő, aki ismeri a média működését és képes a sajtókapcsolatok folyamatos értékelésére, monitoringjára. Szintén nélkülözhetetlen a médiaaudit, amely választ ad a szervezetnek a médián belüli megítélésére. A jól működő médiakapcsolati rendszer biztosítja az információcsere hatékony lebonyolítását a szervezet és a sajtó között. Az emberek hajlamosak az legsős történetet elhinni, ezért proaktív magatartással törekedni kell az elsőségre. További axióma, hogy inkább a külsőségek, nem pedig a realitások alapján ítélkezünk. Ezért van pl. nagyobb jelentősége egy televíziós szereplésnek. A hírek Gresham-féle törvénye²⁸ kimondja, hogy a rossz kiszorítja a jót, azaz az embereket jobban érdeklik a negatív hírek (normasértés, bűncselekmény, havária, katasztrófa, káresemény), mint a pozitív dolgok. A hírek mindenütt jelen vannak (bármiből lehet hír) és a közönség információ iránti étvágya kielégíthetetlen. A hírek ráadásul "gyorsan romló áru": egy hír néhány óráig adható csak el, utána lejár a szavatossága, le kell venni a polcról.

VII.3. Hírek, hírérték, hírfaktor

A leggyakrabban megfigyelhető hírek a politikával, ismert emberekkel történt eseményekkel, konfliktusokkal, normasértéssel kapcsolatosak, de munkaügyek, a tudomány, technika vagy a sport eredményei, ahogy jogi ügyek is terítékre kerülhetnek. Mindig magas hírértéke van - tegyük hozzá,

²⁸ A Gresham-Kopernikusz törvény kimondja, hogy ha egy gazdasági rendszerben kétféle pénznem van forgalomban, a rosszabbik fogja kiszorítani a jobbat (értékállóbbat) a forgalomból. A törvényt bár Thomas Gresham-ról nevezték el, valójában Nicolaus Copernicus fektette le 1526-ban *Monetae cudendae ratio* című tanulmányában. A hírek Gresham-törvénye azt mondja ki, hogy a hazugságon, kitaláción alapuló, ill. negativitásról, normasértésről szóló rossz információ rendre kiszorítja a tényekkel és bizonyítékokkal alátámasztott, pozitív jót.

sajnos - a bűncselekményeknek, baleseteknek, haváriának. Ebbe a sorba semmi esetre sem illeszthetők a reklámok, amelyek ugyan bírhatnak az emberek számára fontos információ tartalommal, de azokban a blokkokban jelennek meg, amelyekben az ismétlés korlátlan lehetőségei állnak rendelkezésre, vagyis nem kötelező kellékük az újdonság. Claudia Mast idézi Walther von La Roche-t, aki szerint egy hír akkor vált ki érdeklődést az olvasóban, hallgatóban, nézőben, ha lehetőleg minél többet tartalmaz a következő elemekből:

- prominens személyek;
- közelség;
- érzelem;
- szex;
- előrelépés;
- jelentős következmény;
- konfliktus;
- harc;
- drámaiság;
- kuriózum.

Mast tizenkét olyan tényezőt, ún. hírfaktort azonosított, amelyek egyfajta indikátorként hozzájárulnak ahhoz, hogy egy esemény, történés hírré váljon. (1.) Gyakoriság: minél jobban megfelel egy esemény időpontja a médiumok megjelenési gyakoriságának, annál biztosabb, hogy az eseményből hír lesz. (2.) Küszöbérték (abszolút intenzitás, intenzitásnövekedés): létezik a feltűnésnek egy bizonyos küszöbértéke, melyet az eseménynek át kell lépnie ahhoz, hogy regisztrálják. (3.) Egyértelműség: minél egyértelműbb és átláthatóbb egy esemény, annál inkább válik hírré. (4.) Jelentőség (kulturális közelség/érintettség): minél nagyobb az esemény hordereje, annál szélesebb körű érintettséget vált ki, annál inkább válik hírré. (5.) Összhang (elvárás): minél jobban egybevágnak egy esemény a meglévő elképzelésekkel és várakozásokkal, annál inkább válik hírré. (6.) Meglepetés (váratlanság, ritkaság): a meglepő dolgoknak nagyobb esélyük van hírré válni. (7.) Folytatólagosság: egy eseménynek, amelyet egyszer már hírként definiáltak, nagy az esélye, hogy a médiumok továbbra is figyelemmel kísérjék. (8.) Változatosság: egy esemény figyelembevételének küszöbértéke alacsonyabb, ha hozzájárul az összhírkép kiegyenlítéséhez és sokszínűségéhez. (9.) Elitnemzetek érintettsége: az események, melyek a gazdaságilag, vagy katonailag erős országokra vonatkoznak, aránytalanul magas hírértékkel bírnak. (10.) Elitszemélyek érintettsége: hasonlóan az előzőhöz, a prominens és/vagy hatalommal bíró, befolyásos emberekről szóló események magas hírértékűek. (11.) Személyesség: minél inkább személyes történésekben, sorsokban kerül bemutatásra egy esemény, annál inkább válik hírré. (12.) Negativitás: minél „negatívabb” egy esemény (konfliktus, ellentét, agresszió, pusztítás, halál), annál nagyobb figyelemre méltatja a média. (Mast, 2001:137-149)

Bár a szakmai normák megléte, ezek követése, az etikus magatartás minden szakma identitásának szempontjából fontos, azok számára, akik hivatásszerűen nyilvános kommunikáció folytatnak - így értelemszerűen az újságírók és bizonyos körben a PR-esek is - különösen és kiemelten fontos az etikus szakmai magatartás. Az etika elméletei nem tények, hanem értékítéletek. Nem azt írják le, hogy mi van,

hanem, hogy minek kell lennie, ezért az empirikus tudomány módszereivel nem lehet igazságukat vagy hamisságukat bizonyítani. Claudia Mast szerint ezért mindig is illúzió marad az újságírásban a végleges, vitathatatlan etikai szabályok felállítása.

Az „újságírás etikájának” megfogalmazására irányuló, mégis fellelhető igyekezetben lényegében három fő szempont ismerhető fel, melyek az újságírásban és a tömegkommunikációban különbözőképpen határozzák meg a felelősséget. Az individuális etika az egyes újságírókhoz igazodik, és rájuk vonatkozik. A médiarendszer-etika az újságírás egészét bevonja a felelősségbe. A (vitatott) harmadik szempont a közönségetika, mely végeredményben a felhasználót teszi felelőssé a médiumok minőségéért. Az individuáletikai szempont az újságírói cselekvés felelősségét az egyes újságíróra hárítja, így magas erkölcsi és etikai követelmények elé állítja őket. Otto B. Roegele újságírói alapértékeknek nevezi az igazság tiszteletét, az emberi méltóság sérthetlenségét, az anyaggyűjtési módszerek becsületességét, a törvények betartását, a személyiségvédelmet (ideértve az intim szféráét is), a megbízhatóságot, a tanúvallomás megtagadásának jogát és a szakmai titkok megőrzését, valamint az információ szabadságának védelmét. (Roegele, 1977:207-215) A médiarendszer-etika szempontja szerint az etikát az újságírásban nem lehet egyedül a személyes erkölcs kérdésének tekinteni. Az újságíró csak egy részecskéje a médiarendszernek, ezért nem lehet egyedül felelőssé tenni az újságírói melléfogásokért. Ugyanúgy felelőssé tehető az egész lap, beleértve a szerkesztőt, rovatvezetőt, stb. A lépcsőzetes felelősség tehát a médiaszervezeteken belüli, hierarchikusan meghatározott illetékességből adódik. Olyan mechanizmusok, mint a hírfaktorok és a hírfeldolgozás gyakorlata határozzák meg a munka szakmai normáit és az újságírók cselekedeteit. A közönségetikai szempont a befogadót helyezi előtérbe, akik a médiumokat igény szerint használják, közvetve meghatározva ezáltal, hogy egy-egy médium milyen tartalmat tesz közzé. (Mast, 2001:71-83)

A Magyar Újságírók Országos Szövetsége (MÚOSZ) etikai kódexének célja az etikus, tisztességes újságírói tevékenység megőrzése és elősegítése a szabadságjogok, a demokratikus közélet, a jogállam keretei között. Ezt a célt követi a print-, az online-, illetve a fényképezett sajtó, az elektronikus média, valamint a hírközlés, információtovábbítás valamennyi létező, vagy a jövőben kialakuló formáin. Célja továbbá elősegíteni a sajtószabadság gyakorlását az állampolgárok jogainak figyelembe vételével. A kódex rendelkezéseinek betartása a MÚOSZ tagjaira nézve kötelező, de alkalmazását, normáinak követését tagsági körén kívül is minden állampolgárnak ajánlja a szövetség.

A kódex közvetlenül vagy áttételesen a következő négy alapelvre épül: tisztesség, függetlenség, megbízhatóság és érzékenység. A sajtó szabadságát, az informálás kötelezettségét, az állampolgárok tájékozódáshoz való alapvető jogát Magyarország Alaptörvénye IX. cikke biztosítja. Az újságírónak etikai kötelessége védelmezni, mindennapos munkájában érvényesíteni a sajtó, és a nyilvánosság szabadságát, és teljesíteni az információ áramlásával kapcsolatos szakmai feladatait. Minden állampolgár köteles az információ szolgáltatáshoz szükséges szakmai ismeretek nélkül is elősegíteni a sajtószabadság állampolgári alapjogának maradéktalan érvényre juttatását. Az intézmények - ideértve a társadalom részeként működő vállalatokat is - nyilvánossága és annak kiterjesztése a médiára a pluralizmus jogi alapja. Ennek előfeltétele a véleménynyilvánítás szabadsága, jog az információhoz és a cenzúra kizárása. A kódex szerint sem a kiadók, sem a médiatulajdonosok, sem pedig az újságírók nem tekinthetik az információkat magukénak, mert azok ismerete az állampolgárok alapvető joga.²⁹

²⁹ Forrás: Magyar Újságírók Szövetsége (MÚOSZ)

Térjünk azonban most vissza a PR-re. Szeles és Nyárádyné szerint a PR-rel szemben támasztott jövőbeni követelmények a sajtómunka kapcsán három pontban foglalhatóak össze (3P):

- process (folyamatosság);
- proactivity (proaktivitás);
- preparation (előkészület).

Az MPRSZ meghatározása szerint a médiakapcsolatok elnevezés egy gyűjtőfogalom és magában foglalja szerkesztőségi kapcsolatokat, az újságírói kapcsolatokat és magát a publicitást. Kis Miklós szerint a kiadói kapcsolatok nem része a sajtókapcsolatoknak. Komoly, jól működő, igényes lapnál a kiadó soha nem szól bele, mi kerüljön az újságba.³⁰ Általános egyeztetések természetesen lehetségesek, például a lap irányvonaláról, a kiadó azonban napi szerkesztőségi ügyekbe nem avatkozik bele, mert egyrészt nem ez a feladata, másrészt a szerkesztőség függetlensége alapozza meg hosszabb távon a médium hírnevét, s mindezen keresztül profitabilitását is. A független szerkesztőség a védjegye annak, hogy érdemes a kiadványban hirdetni - idézi Kis a lapmenedzsert, John Morrist. Természetesen akadnak igénytelen lapok, ahol a kiadó megbízottja konkrét tartalmi ügyekbe szól bele. Ennek tipikus esete, ha a kiadó védi a fontos partnereit pl. egy leleplező cikktől. Hiba lenne azonban ebből arra következtetni, hogy a kiadóval történő kapcsolatok ápolása lenne a sikeres PR tevékenység kulcsa. Legtöbb helyen a gyakorlat szerint a kiadó legfeljebb utólagos retorziókkal élhet, kifejezheti nemtetszését a cikk megjelenése után, amelyre esetleg válaszul a szerkesztő elbocsátja a vétkesnek gondolt újságírót.³¹ Ezzel viszont a cég magára vonja az elbocsátott, s a vele szolidáris újságírók ellenszenvét, ezzel pedig könnyen hírnévkárosodást szenvedhet.. Az ilyen típusú sajtókapcsolati eszközök nem vezetnek sikerre, viszont kiválóan megalapozzák a vállalat általános rossz hírét. (Kis, 2006:4)

VII.4. A nem létező “PR-cikk”

A publicitás az MPRSZ meghatározás szerint „célzatosan tervezett, hírértékűvé formált üzenetek terjesztése a kiválasztott médiumokon keresztül egy szervezet vagy személy érdekének elősegítésére, a médiának fizetendő ellenszolgáltatás nélkül”. Itt fontos szót kell ejtenünk a “PR-cikk” fogalmáról.

A „PR-cikk” hibás értelmezése szerint olyan iromány, melyet meghatározott tarifáért ír egy újságíró a vállalatról; ez azonban nem más, mint rekláminterjú, lényegében ún. “natív reklám”.³² A hazai PR-

³⁰ Ezen a helyen a kiadói kapcsolatokat némileg tágabban, médiatulajdonosi kapcsolatokként értelmezzük, vagyis minden olyan kapcsolatot ide sorolunk, amely nem közvetlenül az újságíróval, hanem a médium tulajdonosával épít ki a vállalat. Ideális esetben ugyanis a tulajdonos nem szól bele a szerkesztésbe. Egyes országokban ezt belső meggyőződésből teszi (rentabilitási elv), máshol jogszabály írja elő.

³¹ Kis felidézi egy 2006-os esetet, amikor is az egykori Metro (később Metropol) nevű ingyenes napilap korábbi főszerkesztője azért mondott fel a lap egyik újságírójának, mert cikke nyomán egy cég visszavonta a lapból hirdetéseit. A Magyar Újságírók Országos Szövetsége illetékes bizottsága megállapította, hogy a szerkesztő etikátlannal járt el, amely tény persze semmiféle gyakorlati következménnyel nem járt.

³² natív: természetes, az aktuális környezet számára készített, beépülő

szakma legvitatóbb területe ez, a PR-szakma és az újságírás etikája szerint egyaránt egy nem létező fogalomról van szó. A kifejezés angol eredetije az „advertorial”, az „advertising” és az „editorial”, azaz a hirdetés és szerkesztőségi anyag kifejezések házasításából született. Egy látszólag szerkesztőségi, valójában azonban tollba mondott és kifizetett cikket takar a kifejezés. A „PR-cikk” mint fogalom negatív csengéssel bír a szakmában és a társszakmákban egyaránt. Nemcsak a Magyar Public Relations Szövetség, hanem a Magyar Újságíró Szövetsége is egyértelműen elutasítja a fogalmat etikai megfontolásokra hivatkozva. A fogalom tévesen azt sugallja, hogy a „PR-cikk” (advertorial) a public relations tevékenység lényegi része, ez azonban nem igaz, mert a „PR-cikk” csupán a közkapcsolatok és a reklám szakmák határterületén létezik. Ráadásul gyakran kimeríti a burkolt reklám fogalmát, így nem ritkán jogsértő is (Smtv., Mttv.) Ezt a gyakorlatot pedig a fogyasztókkal szembeni tisztességtelen kereskedelmi gyakorlat tilalmáról szóló 2008. évi XLVII. törvény is határozottan tiltja.

A médiával folytatott sikeres együttműködés minden vállalkozás számára komoly versenyelőny. Ha egy cég nem feltétlenül olcsó termékeivel akar a többi közül kitűnni, a jól megtervezett s helyesen végrehajtott PR-stratégia kulcsfontosságú, amelynek elengedhetetlen elemei a jól kialakított és gondosan fenntartott sajtókapcsolatok. (Erről részletesebb a X. fejezetben olvashat.) Kis Miklós szerint a sajtókapcsolat fogalmából immanensen következik, hogy a vállalat PR-stratégiájának potens végrehajtóeszközei a cég sajtókapcsolatai. A sajtóval történő kapcsolattartás - amely lényegéből fakadóan tömegekhez juttathat el információkat vállalatunkról - mindenképp kiemelt fontosságú kezelést igénylő feladat. David W. Wragg megemlíti, hogy akadnak olyanok, akik úgy érzik, a média szerepe néha túlhangsúlyozott. Ez annak az eredménye, hogy sok korábbi újságíró jelen van a PR-szakmában, de nekik is szembe kell nézni azzal, hogy gyakran a médiumok az üzenet kezdeti közönsége, s ezek a médiumok terelik az üzenetet a végső célközönség felé. (Wragg, 1992:43) Megfelelő sajtókapcsolatok nélkül a briliánsan megtervezett stratégia mit sem ér. Ez természetesen fordítva is igaz: a hibás stratégia hatékony végrehajtása - jól működő sajtókapcsolatok segítségével - ugyancsak nem szolgálja a vállalat érdekeit. A jó sajtókapcsolat tehát úgy működik, mint a precíz szerszám: ha alkalmazója tudja, mit kell tennie vele, nagyszerű eredményeket érhet el. Precíziós szerszámok birtoklása azonban önmagában senkit nem tesz jó szakemberré, azok hiánya viszont a legjobb szakembert is meggátolja munkája elvégzésében. A sajtókapcsolat tehát Kis szerint a PR-munka sine qua non-ja. Különösen fontos az átgondolt sajtókapcsolati munka kereskedelmi vállalkozások esetében. Kereskedelmi vállalkozásoknál gyakorta alkalmazott, versenyhelyzetet javító taktika, sőt stratégia az intenzív reklámkampányok alkalmazása. Ugyanakkor széles körben ismert probléma a reklámhatékonyság csökkenése, a reklámok hitelességének alacsony szintje. Akadnak már olyan marketingszakemberek is, akik mindebből azt a végletes következtetést vonták le, hogy a reklámozás napjai meg vannak számlálva, a jövő a PR-é.³³ Bár ez a nézet egyelőre túlzottnak tekinthető, a kereskedelmi vállalkozások (is) vélhetően egyre inkább rákényszerülnek, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek PR-stratégiájuk kialakítására, s annak végrehajtására szolgáló egyik legfontosabb eszközre, a megfelelő sajtókapcsolatok kialakítására és fenntartására. (Kis, 2006:7-8)

³³ Ehhez kapcsolódóan ajánlom: Ries, Al-Ries, Laura: A pr tündöklése, a reklám bukása. Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2005

Szeles Péter a public relations és újságírás közötti különbségeket többek között abban látja, hogy a PR szervezeti indíttatású, az újságírás pedig személyes, az újságírót leginkább a saját hírneve és karrierje vezérli. Szeles szerint „a publikáció, a cikk vagy a műsor alapvetően két ember döntésén múlik. A készítő az újságíró, a riporter, a nyilvánossá válást engedélyezője pedig a szerkesztő. Ez utóbbi képviseli a munkaadót. Egyetlen újságíró sem ír vagy készít cikket, műsort azért, hogy főnöke, a szerkesztő megdicsőüljön. Munkájában saját karrierje, személyes szakmai hírneve motiválja.” (Szeles, 1999:19) Kis Miklós ugyanakkor vitatja Szeles ezen állítását. Szerinte a kereskedelmi televíziók ismert személyiségei nem tipikus újságírók. Az újságíróknak csak kis részük „médiaszár”. Többségük, ha elveszti állását, nehezen talál munkát. Neki - ahogy a PR-szakembernek is a maga oldalán - érvényesítenie kell saját szervezetének, a szerkesztőségnek a szempontjait (ami persze nem mond ellent annak, hogy mindeközben igyekszik építeni a karrierjét és szélesíteni hírnevét). Erre garancia a szerkesztő, aki nem egyszerűen engedélyezi, vagy elutasítja a cikket, hanem esetenként maga szolgál kiegészítő információkkal, esetleg új forrást javasol - például egy másik újságírót, aki a cikkhez kapcsolódó témában jártas, s rendelkezik releváns információkkal. Kis szerint a szerkesztő újságírói szempontból csakugyan nagyhatalmú ember, azonban korántsem magányos döntéshozó, aki szabadon érvényesítheti individuális, ízlésbeli hajlamait. Döntéseit a - nyomtatott sajtó esetében - a főszerkesztő kérheti bármikor számon, aki ugyancsak nem függetlenítheti magát a kiadó vezetésétől, illetve - ahol van - a lapigazgató véleményétől. Az elektronikus médiában is elvben hasonló a szervezet hatalmi működése. A gyakorlott újságíró, illetve a szerkesztő látszólag szabadon hozott döntései mögött valójában szervezetük igényei húzódnak. Minden újságíró pontosan tudja, hogy bulvárlapnak vagy komoly, politikai napilapnak dolgozik-e, s ha az utóbbinak, akkor az milyen irányultságú. Akad természetesen néhány „szabadúszó” (valójában alkalmi munkákból megélni próbáló munkanélküli) újságíró, azonban ők is jól tudják, hova milyen típusú cikket, esetleg műsort kell készíteni. (Kis, 2006:12)

VII.5. Módszerek és eszközök

Most pedig nézzük meg, milyen módszerei és eszközei vannak egy médiakapcsolatokkal foglalkozó PR-szakembernek. Elsőként a módszerekre térünk ki.

- (1.) A sajtótalálkozók biztosítják a legnagyobb hatékonyságot, mert ezek személyes kapcsolatteremtést tesznek lehetővé. Formája lehet sajtóreggeli, sajtóebéd, sajtóvacsera, sajtó-háttérbeszélgetés, sajtótájékoztató vagy sajtókonferencia. Közös cél a kapcsolattartás, információs kapcsolatok javítása, éltető elemük az információ.
- (2.) A sajtóbejárás egy kiállítás, nagyszabású rendezvény megnyitását követően, de még a vendégek megérkezése előtt zajlik. Célja, hogy bemutassuk a sajtónak a rendezvény szervezésével kapcsolatban tett erőfeszítéseinket, a konkrét előkészületeket, ezzel az újságírókon keresztül benyomást gyakorolva a közönségre és az érdekgazdákra.
- (3.) A témagazda-rendszer/sajtóklub egy szervezet és egy újságírói kör között jön létre tartós együttműködés kialakítására. Rendszeres találkozásokat, rendszeres információcserét jelent általában

szakújságírókkal, így egy médiumtól legtöbbször csupán egy ember vesz részt rajta. Az összetétel alapja a média típusa. A publicitás megvalósításához teremt hatékony keretet. Haszna lehet pl. a gyors és hatékony kezelése egyes krízishelyzeteknek ezen újságírói kör közreműködésével.

(4.) A study tour (sajtóút) az újságírók helyszínre utaztatását, nem pedig megvesztegetést jelent. Az információátadás legitim, speciális és hatékony formája, melynek célja benyomást gyakorolni az újságíróra. A résztvevők száma általában 5-8 fő. Feladatot jelent a program összeállítása, a forgatókönyv elkészítése, sajtóanyag összeállítása, szállás, étkezés, utazás biztosítása.

(5.) A sajtóközpont működtetése nagy, alkalmoszerű rendezvények kapcsán merül fel, ideiglenes jelleggel. A normálistól eltérő szervezeti működés esetén van rá szükség, amikor folyamatosan generálódó információk átadása szükséges (pl. válság). Gyakorlati feladatok között meg kell említeni a helyszín (könnyű megközelíthetőség) kiválasztását, az akkreditáció megszervezését, illetőleg a technikai-műszaki berendezések biztosítását.

(6.) A sztorigenerálás aktuális híryanagunk többféle megközelítésből történő feldolgoztatása. Az eredmény tonicus publicitás: többféle médiumban, többféleképpen megjelenik a hír. A publicitás szélesítéséhez történetek kellenek, amelyhez - a teljesség igénye nélkül - az alábbi lehetőségek kínálóznak: a szervezet dolgozói, azok családi élete, a vezetők személye, technológiai-műszaki bázis, dolgozók szakképzettsége, szponzori tevékenység, gyerek, játék, sport, kultúra, egészségügy stb. Fontos kiemelni, hogy a sztorigenerálás nem történetek kitalálását (vagyis fikciót) jelent, hanem valódi események narratív elbeszélést (azaz történetmesélést).

(7.) Az interjúszervezés lehet exkluzív, ekkor csak egy médiumot tájékoztatunk. Ez azonban megfontolandó, hiszen várható, hogy ilyen esetben a többi médium elzárkózik a további együttműködéstől. Az interjúalany mindig legyen szakavatott, fontos az időpont-, témaegyeztetés is. Ha az interjút a szervezet kezdeményezi, akkor természetesen nehezebb dolga van PR-szakembernek, hogy elérje a publicitást. Helyszíne lehet a szerkesztőségben, telefonon, vagy a szervezet székhelyén. Az interjú szervezésnek négy fázisa van: a szemlélet kialakítása, az előzetes felkészülés, maga az interjú, végül az utólagos értékelés (follow up). (Szeles-Nyárády, 2005/II:127-150)

Az eszközök között az alábbiakat találjuk:

(1.) A B-roll film: 3-5 perc, vágatlan, megfelelő minőségben és a televíziós technikával kompatibilis módon készülő film, amely ideális helyzetben mutatja a vállalatunkat, telephelyünket, és amely vágóképként alkalmazható.

(2.) A sajtófotó tartozéka a képaláírás, magyarázó szöveg. Alkalmazásával elkerülhető, hogy cégünkről, cégvezetőnkről előnytelen képek jelenjenek meg a sajtóban.

(3.) A hírlevél (news-release) egy professzionálisan megírt cikk. A becslések szerint a szerkesztőségi cikkek mintegy harmada ilyen forrásból származik. Fő, hogy a szerkesztők és az olvasók elvárásairól szóljon, ne kizárólag a szervezetéről (azaz legyen külterjes szemléletű), legyen áttekinthető és olvasható. Ciklikusan alkalmazandó eszköz, a szerkesztőnek a hír kritériumait jelentő kérdésekre kell választ kapnia. Az eredmény nem maga a publicitás, hanem a környezetre gyakorolt hatás (pl. visszajelzések). A hírlevelet a legfontosabb információkkal kezdjük, a kevésbé releváns részletekkel folytatjuk, majd a végén az apró részletekkel zárjuk. Legyen tartalmi címe, de dönthessen róla az újságíró. A közreadó

szervezet neve és címe szerepeljen a fejlécben, PR cég esetén pedig ezt világosan fel kell tüntetni. Kerüljük az embargót.³⁴ További eszközök, csak felsorolásszerűen:

- életrajz (biography): vezetők életrajza;
 - tényközlés (fact sheet): tényszerű, rövid háttér-információ;
 - média-tanácsadó (media advisory): rövid levél fontos jövőbeni eseményről;
 - háttér-információ (backgrounder): olvasmányos, hosszabb cikk megírásához való;
 - kérdések és válaszok (Q+A): a kérdéseket a környezet szempontjából fogalmazzuk meg;
 - cégvezető által jegyzett cikk (byliner): vezető image-ének menedzselése;
 - esettanulmány (case history): sztorigenerálás dokumentuma, pozitív élmény termékkel, szolgáltatással kapcsolatban;
 - iparági körkép (round-up article): image-transzfer, vagyis cégünk nevének együtt említése a konkurenciával;
 - memorandum: összefoglaló, részletes tájékoztatás;
 - állásfoglalás (standby statement): hivatalos állásfoglalás pl. stratégiai lépést követően;
 - álláspont indoklás (position paper): terjedelmes, magyarázó dokumentum a vállalat helyzetéről;
 - sajtóanyag (press kit): alárendelt szerepkörű eszköz rendszerint sajtótalálkozók alkalmával.
- (Szeles-Nyárády, 2005/II:150-162)

A hálózatépítés a sajtókapcsolatok létesítésének leghatékonyabb eszköze. Lényege, hogy a célmédium újságíróját ismerősön keresztül közelítjük meg. Az újságíró szakmában nagyon nagy jelentősége van a kapcsolatoknak, mint ahogy ez sok más szakmában is fontos. Ugyanakkor itt - ahogy a PR-szakmában is - a kapcsolatok szerepe megkülönböztetett fontossággal bír. Annak az előnye, hogy az újságírót nem idegenként, hanem ismerőseként közelítjük meg, nyilvánvaló. A sajtókapcsolatnak alapvető sajátossága a bizalom, itt tehát megkülönböztetett jelentőséggel bír az, hogy az újságíróhoz ismerőse közvetítésével közelítünk, ez már valójában referenciát jelent. A hálózatépítést természetesen kombinálni lehet az összes eddig felsorolt sajtókapcsolati eszközzel, illetve módszerrel. (Kis, 2006:27-28)

A sajtómunka fontos része, hogy a médiumokról, azok adatairól megfelelő adatbázissal rendelkezünk. A média-adatbank elemei a médium neve, írott sajtó esetén a példányszám, televízióknál a nézettség, rádióknál a hallgatottság, internetes sajtótermékek esetében a látogatottság. Rögzítenünk kell a főszerkesztő, szerkesztő, rovatvezető adatait, továbbá azt, hogy mikor van lapzárta, mikor kezdődik a hírműsor, ki a kereskedelmi részlegvezető, milyen tarifákkal dolgozik a reklámozást, milyen megkötések, kedvezmények vannak az adott médiumnál. A terjesztéssel kapcsolatos információk is fontosak. A média-adatbanknak, valamint a sajtólistáknak mindig naprakésznek kell lenniük.

További nélkülözhetetlen feladat a sajtómonitoring, amely sajtófigyelésből és sajtóelemzésből áll. A sajtófigyelés során a szervezettel kapcsolatos publicitás kerül kiválogatásra és rendszerezésre különböző szempontok alapján (médiakör, hatókör, gyakoriság), ezután következik a dokumentáció, archiválás.

³⁴ Az embargó megtiltja, hogy egy már kiküldött sajtóközlemény, sajtóanyag, hírlevél adott időpont előtt nyilvánosságra kerüljön. Ez azonban az újságíró autonómiájába való beavatkozás, ezért kerülendő. Egyes esetekben ugyanakkor indokolt lehet. (Pl. egy díjátadó alkalmával előre megküldjük a sajtónak a díjazott nevét, életrajzi adatait stb. Ilyenkor nyilvánvalóan nem szeretnék, hogy az információ nyilvánosságra kerüljön a díj átadása előtt.)

Áttanulmányozzuk az anyagokat, majd rövid kivonatot készítünk a vezető számára. Magának a publicitásnak az elemzése komoly szellemi munka, mely lehet teljes vagy részleges, történhet grafikonokkal, diagramokkal vagy szövegesen. A sajtóelemzés választ ad arra, hogy milyen a téma/vállalat/vezető megítélése, ki foglalkozott vele sokat/keveset, ki volt pozitív/negatív hozzáállású, hogyan oszlott meg a publicitás, helyes volt-e az értelmezés, kire kell nagyobb/kisebb figyelmet fordítani stb. A szimpla mennyiségi adatokból elvesznek a trendek, értékrendek, ezért több szinten, mélységében kell az elemzést elvégezni, hogy értékelhető és hasznos eredményre jussunk.

Végül, Szeles Péter és Nyárády Gáborné az alábbi sajtókapcsolati intelmeket fogalmazzák meg:

- Vállald a felelősséget!
- Mutasd ki és éreztesd a nyilvánosság iránti törődésedet!
- Ne hazudj!
- Ne feltételezz!
- Reagálj a média kérdéseire!
- Elégítsd ki a kíváncsiságát!
- Előre válaszsd ki kulcsfogalmadat, és térj vissza rájuk többször is!
- Bizonyítsd a vállalat felelősségérzetét gyakorlati példákkal is! (Szeles-Nyárády, 2005/II:178-179)

VII.6. Dióhéjban az újságírókról

Most vizsgáljuk meg alaposabban a média “munkásait”, az újságírókat. Ahogy korábban utaltunk rá, a sajtókapcsolat nem egy elvont fogalom, hanem két (vagy több) ember személyes kapcsolatán és annak minőségén múlik. Ahhoz, hogy ez a kapcsolat korrekt és kiegyensúlyozott legyen, hogy mindkét fél nyertesnek érezze magát benne, feltétlen szükség van - mint minden emberi kapcsolat esetén - a másik fél motivációinak megismerésére. Nógrádi Gábor az újságírók átlagon felüli képességeit emeli ki: így az átlagon felüli munkabírást (a média folyamatos üzem, nem létezik a többség számára megszokott 3x8 órás műszak, nincs hétvége, nincs ünnepnap) és az átlagon felüli tűrőképességet (információáradat, folyamatos készenléti állapot). Az újságírók célirányosan gondolkodnak, és legtöbbször időzavarban vannak, mert a média egy “gyorsan romló áru”: a hír azonnali közzétételt követel, nincs idő várni arra, hogy kényelmesen elvégezzük a munkát. Nem csoda tehát, hogy az újságíró fentiek ismeretében mindent elkövet, hogy elhárítsa a használhatatlan híreket (bújtatott reklám, valódi hírérték nélküli önpromóció). Ne tegyük hát őt ki ilyennek. Motivációról a szerző megjegyzi: a médiamunkásokat (ideális esetben) a sikervágy, az önmegvalósítás, a pontosságra törekvés és a versenyszellem jellemzi. Kiemeli továbbá, hogy az egyes médiatípusok (rádió, televízió, nyomtatott sajtó, online sajtó) esetében más és más jellemzi az újságírót (egy hetilap munkatársa például kevésbé hajszolt, mint egy bulvár napilapé, egy havi magazin felelős szerkesztője más logika szerint végzi a munkáját a televíziónál, mint az esti híradóé stb.). (Nógrádi, 2004:137-140)

Az újságírók a társadalomban közfeladatot látnak el, amikor közérdekű ügyekről tudósítanak, állást foglalnak, kritikát gyakorolnak vagy más módon hatnak az emberek véleményformálására. Ebből a közfeladatból különleges jogok következnek, de kötelességek is. Ezért van nagy jelentőségük a médiajog és a médiaetika kérdéseinek. Többek között éppen a fentiek miatt is hatalmas szakmai hiba az újságíró vagy a szerkesztőség megvesztegetése. Azon túl tisztességtelen és etikátlan, a legkritikább esetben vezet eredményre, sőt egyenesen kontraproduktív. Kis Miklós szerint a piaczgazdaság logikájából adódóan egyszerűen nem kedvez az újságíró korrumpálásnak. Ebből nem az következik, hogy a sajtó patyolat tiszta erkölcsiségű, s még az sem, hogy a sajtóban - akár egy funkcionálisan jól működő polgári demokráciában - nem jelenhetnek meg nagyhatalmú szervezetek gazdasági érdekeinek megfelelő írárok, illetve nem titkolódnak el ugyanilyen érdekek hatására fontos információk. Azonban ezek nem az egyes újságírók korrumpálása következtében történnek, hanem legtöbbször kiadói/tulajdonosi nyomásra - már ahol előfordul kiadói nyomás, hiszen a kiadók gyakran kifizetődőbbnek tartják hosszú távon, ha tiszteletben tartják az újságírói függetlenséget. Nem érdemes tehát az újságírót megvenni, hiszen úgylis csak olyan hír tud bekrülni a lapba, amelyik saját jogán megáll a lábán, amelynek van valódi hírértéke. Hírverseny van nemcsak a médiumok között, hanem az újságírók között is. Ha a PR-szakember valódi hírt kínál, nem szükséges fizetnie, az újságíró örömmel hírt ad róla. Ha nem igazi hírről van szó, akkor azon a fizetség sem segíthet.

“Óriási hiba az újságírót megpróbálni megteveszteni. Nem feltétlenül azért, mert az újságírók olyannyira intelligensek lennének. Mint minden szakmában, az újságíróéban is található mindenféle ember: értelmes és kevésbé értelmes, jóindulatú és embergyűlölő. Az újságírót főképpen azért nem szabad megteveszteni, mert ha kiderül, akkor ország-világ megtudja, hogy a szervezet megpróbálta megteveszteni nem a sajtót - a sajtó ugyanis nem ezt fogja közölni. A sajtó azt fogja közölni, hogy a szervezet igyekezett megteveszteni a nyilvánosságot. Egy ilyen információ a szervezetről oly mértékben csökkenti annak jó hírét, annyira katasztrofális hatása lehet a szervezet megítélésére, kereskedelmi vállalkozás esetén, magára az értékesítési eredményekre is, hogy ezt a kockázatot véleményem szerint egyetlen szervezet sem vállalhatja föl.” (Kis, 2006:34)

* * *

VIII. Issue management és CSR

VIII.1. A modern közügymenedzsment lényege

Az issue management (IM) a társadalmi ügyek kezelésének komplex módszere, mely feltárja a szervezetek és az érdekgazdák gyakran bonyolult kapcsolatát.³⁵ Az issue jelentése: trend (kiszámítható változás), ügy (egy megzavart folyamat, mely döntést igényel). Akkor beszélünk issue-ról, ha a vállalat és kulcsfontosságú közvéleménycsoportjai egymással ellentétes nézeteket vallanak. (Broom-ot idézi Heath, 1990:29-53) Az Issue Management Council megfogalmazása szerint akkor keletkezik issue, ha különbség van az érdekgazdák elvárásai és a szervezet politikája, teljesítménye között.³⁶ Az issue management tehát a szervezet tevékenysége és érdekgazdáinak elvárásai közötti eltérés megszüntetésére irányuló tevékenység. Ez megvalósítható pl. egy új termék létrehozásával, vagy a munkafolyamat módosításával, esetleg politikai döntés meghozatalával, elvárások befolyásolásával. A legvalószínűbb azonban ezek kombinációja: sokkal inkább együttműködés, semmint mások irányítása, egy outside-in, azaz külterjes gondolkodásmód érvényesítése.³⁷

Az angol PR Intézet (Institute of Public Relations) állásfoglalása szerint az issue-k csoportosítása több szempont mentén lehetséges. Létezik ún. strukturális issue, ez hosszútávú társadalmi trend, melyre a szervezetnek egyedül kevés ráhatása van (népesedés, műszaki fejlődés, klímaváltozás stb.) A külső issue több összefüggéssel rendelkező esemény, melynek környezeti, közösségi vonatkozásai vannak. Krízisnek nevezzük a rövid távú, váratlan eseményeket, míg a belső issue-k olyan rövid- vagy hosszú távú ügyek, mellyel a vállalaton belül kell szembesülni (tartós munkaerőhiány, belső konfliktusok stb.) Minden vállalat életében vannak aktuális ügyek, melyek élénk közérdeklődésre tarthatnak számot, intenzív médiapublicitás tárgyai lehetnek: ezek minden esetben feltétlen odafigyelést, intézkedést igényelnek. Potenciális issue-nak olyan ügyet nevezünk, mely még nem merült fel, de lehetőségét magukban hordozzák a körülmények.

Az IM nem közérdekű ügyek egyoldalú befolyásolása, bajok, károk kezelésének befolyásolása, nem reaktív tűzoltás, hanem olyan kommunikációs tevékenység, amely értéket képez, továbbá széleskörű előnyöket nyújt a szervezet és környezete számára. A szervezeten kívül javítja az érdekgazdákkal kialakított kapcsolatot, gyorsítja a termék/szolgáltatás piacra kerülését, csökkenti a kommunikációs zajt, szociálisan érzékenyé teszi a menedzsmentet. A szervezeten belül szinergikus erőforrás allokációt hoz létre, fejleszti a csapatmunkát, csökkenti a meglepetéseket, szükség esetén pedig segít elkerülni a válsághelyzeteket. Szűkebb értelemben csupán környezetfigyelést jelent, tágabb értelemben azonban issue-kommunikációt, monitoring-tevékenységet, érdekharmonizációt és stratégiai tervezést. Az issue-kommunikáció a külső érdekgazdák tájékoztatására, prioritásaik, a vállalattal szembeni álláspontjuk

³⁵ A kifejezést Howard Chase-től (1910-2003), az amerikai PR szövetség, a PRSA egyik alapítójától származtatják.

³⁶ Az Issue Management Tanács (Issue Management Council, IMC) 1988-ban alakult globális szervezet, melynek küldetése a szakma hatékony és etikus képviselése.

³⁷ Forrás: Issue Management Council (<http://www.issuemanagement.org>)

megváltoztatására szolgál. Deklarált célja a vállalat érdekeinek védelme, az érdekek érvényesítése és az alapelvek rögzítése. A környezeti monitoring pontos és időszerű információt segít beszerezni a környezetből, az érdekharmozáció pedig elősegíti a szükséges kompromisszumok megkötését, amennyiben az ellentétes érdekek egyidejű érvényesítésére nincs mód. Az IM a stratégiai terv flexibilitását is biztosítja. Összefoglalva tehát az IM összetett fogalom, mely magában foglalja az előrejelzést, a politikai manőverezést, a kommunikációt, a társadalmi felelősségen alapuló tervezést és vezetési tevékenységet. (Szeles-Nyárády, 2005/II:228-228)

Vajon hol kell keresnünk a mai modern közügymenedzsment kialakulásának gyökereit? Korábban szóltunk már a 70-es évek globális (társadalmi, gazdasági és politikai) válságairól. A 70-es években a fejlett országok iparát váratlanul érték a környezet felől érkező kihívások, lényegében erre válaszként alakult ki az IM. Alapjaiban rendült meg a bizalom - főként a globális - vállalatokkal szemben: míg a háború utáni évtizedben az emberek túlnyomó többsége valóban hitt benne, hogy a vállalati profitérdekek összhangban vannak a közérdekkel, addig ez az arány a 70-es évek elejére 15% alá süllyedt. (Gollner, 1987:157) A feszültségek feloldásának módja a PR-tevékenység stratégiai tervezésbe történő integrálása volt, ekkor alakult ki nemcsak az IM, de a - mára már gyakorlatilag önálló iparágga vált - társadalmi felelősségvállalás, a CSR gyakorlata is. Az IM a stratégiai tervezés elemeként előre képes jelezni a környezeti kihívásokat, ezáltal a szervezet felkészülhet az őt érő kihívásokra. Kialakulásának közvetlen előzménye az ún. konzumerista mozgalom megjelenése volt. A konzumerista mozgalom célja volt a fogyasztók védelme a gazdasági szférakárosító intézkedései ellen. A kivívott jogok között ott találjuk a jogot a biztonságra, a védelemre, az informáltságra és a meghallgatásra. Hoffmann Istvánné szerint a mozgalom fejlettségi szakaszai az alábbiak:

- keresztes hadjárat: még nincs szó mozgalomról, de megkezdődött a szervezkedés (EU);
- a népszerű mozgalom: már képes országos, szervezett akciókra (Nagy-Britannia, USA);
- az irányító fázisban maguk a politikusok állnak a mozgalom élére (Svédország);
- a bürokratikus fázisban a mozgalom már nem fejlődik tovább (ezt még sehol sem érte el).

(Hoffmann, 1990:287-288)

A konzumerista mozgalom terjedése hármassal volt a szervezetekre: egyrészt, mivel a mozgalmak fő címzettje a törvényhozás és a média voltak, egyre erősödött az állami beavatkozás igénye, ennek következtében pedig a fogyasztók és a gazdasági szereplők viszonyát érintő jogszabályok születtek. Másodsorban megerősödött az önszabályozás: éppen az állami beavatkozás kivédésére az egyes szakmák testületi önkorlátozásokat vezettek be (pl. etikai kódexek formájában). Harmadsorban pedig megállapíthatjuk, hogy a szervezetek ma már sorra fogalmazzák meg küldetésüket, filozófiájukat a külső elvárások tükrében, erre az új attitűdre teljesen át kell állítani az egész szervezetet. (Gollner, 1987:128)

VIII.2. Az issue management funkciója, működése

Funkcióját tekintve az IM feladata nem más, mint a közérdekű ügyek elemzésének integrálása a stratégiai tervezésbe. Ebbe beletartozik a szervezet működését befolyásolni képes csoportok feltérképezése, a társadalmi felelősség szabályainak kialakítása, a felső vezetők támogatása a helyes stratégia döntéshozatalban. Ide soroljuk még a vállalatot érintő legfontosabb ügyek azonosítását, proaktív stratégiai tervek készítését, megfelelő és hatékony külső kommunikáció folytatását, valamint a hatékonyság kiértékelését. (Nelson, 1990:25-32)

Szeles Péter és Nyárády Gáborné kiemelik, hogy a rendszerelmélet egyik általános megállapítása szerint a nyitott rendszerek folyamatos interakcióban állnak a környezetükkel. A vállalat elemzi a környezetéből származó információt, majd ennek függvényében a környezetét befolyásoló output-ot bocsát ki magából. Ebben a folyamatban a kétirányú kommunikációt folytató szervezetek sikeresebbek. A sikeresség többek között a felmerülő issue-k kezelésének hatékonyságában mutatkozik meg. Hatékony az issue kezelése, ha azt minél rövidebb idő alatt sikerül megoldani, mégpedig oly módon, hogy minél alacsonyabb legyen az intenzitása. Judy Larkin-ra és Mike Register-re hivatkozva azt állítják, az issue életciklusát (fejlődését) öt szakaszra lehet bontani. Ezek időrendi sorrendben:

- az issue lehetősége;
- az issue felbukkanása;
- az issue kifejlődése;
- a válságperiódus;
- a megoldás időszaka, az ügy alvóvá válásának időszaka. (Larkint és Register-t idézi Szeles-Nyárády, 2005/II:239)

Az IM folyamatát a már említett Howard Chase vezetésével alkotta meg az IMC. E szerint az issue management folyamata az issue azonosításából, az issue-analízisből, az issue megváltoztatására irányuló stratégiák kidolgozásából, az issue akcióprogramok végrehajtásából, valamint a folyamat végén elengedhetetlen értékelésből áll. A modell kiter a lehetséges issue-k azonosítására is, ebben a gazdasági, a politikai és a társadalmi élet trendjeinek azonosítása a legfontosabbak. A folyamatban kiemelt jelentőséggel bír az issue-analízis, amely négy fő lépésből áll:

- az adott issue történetének ellenőrzése;
- továbbfejlődésének előrejelzése;
- lehetséges outputok felsorolása;
- az issue hatásának megbecsülése.

Az issue-analízis eredménye az issue-lista, mely lényegében a felmerült társadalmi ügyek fontossági sorrendbe állítása. Az issue-ra adott válasz kétféle lehet: a szervezet vagy megváltoztatja viselkedését az eltérések csökkentése érdekében (outside-in), vagy megkísérli megváltoztatni az érdekgazdák elvárásait, úgy, hogy azok közelítsenek a vállalat viselkedéséhez (inside-out). Az ügyek azonosítása és az analízis után a reagálás lehetőségeinek kidolgozása következik, ahol Prakash Sethi (1977) szerint három taktika

lehetséges: (1.) alkalmazkodunk a külső környezethez (úgy cselekszünk, ahogy elvárják tőlünk), (2.) uralkodunk (megpróbáljuk megváltoztatni a velünk szemben támasztott követelményeket), vagy (3.) összhangot teremtünk (meggyőzzük a kritikusokat, egyeztetjük a különböző érdekeket). A szervezeti reakció dimenziói a komplexitás és konszenzus függvényében írhatók le. Minél komplexebb egy issue, annál nehezebb konszenzusra jutni az érdekgazdákkal. A lehetséges egyensúly tehát tulajdonképpen a szervezet saját tevékenységének kijavítására irányuló képessége. (Sethi-t idézi Szeles-Nyárády, 2005/II:247)

A szerzőpáros ugyanitt felidézi, hogy Huber és Draft szerint a szervezet működését alapvetően befolyásolja a bizonytalanság, azaz a turbulencia. Turbulencia esetén nő a szervezetek alkalmazkodóképessége, a szervezetek a magas problémaérzékenység következtében kommunikatívabbak, az aktív közvéleménycsoportok többet tudnak meg az egyes ügyekről. Míg a az egyirányú információáramlás rontja a szervezet és az érdekgazdák közötti kapcsolatot, addig a kétirányú (interaktív) folyamatok javítják azt. És bár az információ minden esetben elősegíti a megértést, azonban nem jár feltétlenül beleegyezéssel.

VIII.3. Vállalatok társadalmi felelősségvállalása

Az issue management után térjünk rá a fejezet másik fontos fogalmára, a társadalmi felelősségvállalásra, azaz a CSR-re.³⁸ A fogalom kialakulását Howard Bowen 1953-ban megjelent Az üzletember társadalmi felelőssége című könyvéhez szokás kötni. A könyv létrejöttének oka, hogy a 20. századtól a vállalatok már igen fontos szerepet játszottak a társadalomban, egyes szerzők, többek között Bowen szerint is hatásuk és befolyásuk a mindennapi társadalmi életre az egykori egyházi és nemesi befolyáshoz mérhető. Keith Davis egy korai meghatározása (1960) szerint azokat a vállalatokat nevezzük felelős üzleti tevékenységet folytatóknak, melyek vezetői döntéseiben nem csak a közvetlen gazdasági érdekek játszanak szerepet. Davis kiemeli, hogy minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb a befolyása a társadalomra és ezzel együtt a felelőssége is. (Caroll 1999:271)

A vállalati felelősségről szóló vita igazán az Egyesült Államokban lángolt fel, és Milton Friedman Nobel-díjas közgazdász 1970-es cikkétől szokás kiindulópontként emlegetni. Ebben Friedman elutasította, hogy a vállalat nem alapküldetésébe (részvényesi érték növelése, egyszerűbben: a nyereség maximalizálása) tartozó dolgokkal foglalkozzon. Hasonlóan Friedman-hez John Ladd is helytelenítette, hogy bárki erkölcsi jellegű elvárásokat támasszon vállalatokkal szemben, mivel azok alapvetően idegenek ettől, még - ahogy ő fogalmazott - a „szervezetek által beszélt nyelv szótárából” is hiányoznak. Bár a Friedmant támogató nézetek még ma is felbukkannak, a vállalati felelősség időszerűségét és létjogosultságát kevesen kérdőjelezi meg, megvalósításában ugyanakkor hatalmasak a különbségek. (Tóth, 2007:10)

A nyolcvanas években a R. E. Freeman által jegyzett stakeholder-elmélet (1984) adott újabb perspektívát a CSR fogalmának. Az elmélet lényege, hogy a vállalatok olyan környezetben tevékenykednek, melyben sok különböző értékrendszerrel rendelkező egyén és társadalmi csoport elvárásainak kellene

³⁸ Corporate Social Responsibility

megfelelniük. A koncepció úgy épült be a társadalmi felelősségvállalásba, hogy „(...) a vállalatok felelőssége mindenekelőtt arról szól, hogy nyomon követik tevékenységüknek az érdekelt felekre gyakorolt hatását, és tevékenységüket azok gazdasági, társadalmi és környezeti jólétének javításával – de semmiképpen sem csökkentésével – végzik.” (Szlávik 2009:39) Itt már megjelenik az a három pillér, ami a későbbi CSR-meghatározások alapját képezi majd. A környezeti kérdések erősödése is a nyolcvanas évekre tehető, ezen a ponton már szervesen összekapcsolódik a CSR és a fenntartható fejlődés fogalma, a fenntartható fejlődés egyik eszközeként jelenítve meg a CSR-t. Miután a 80-as évektől megváltozott a vállalatok külső környezete, bővült az érdekgazdák köre, megerősödött a civil szféra érdekérvényesítő képessége, a szervezetek létérdeke lett a társadalmi felelősség bizonyítása, a közvélemény pozitív értékítéletének kiváltása.

Michael Skapinkert, a Financial Times publicistája 2002-ben a CSR-t az „üzletcsinálás oxigénjének”, az üzletnek a hírnévhez fűződő érdekét felismerő józan eszének nevezte. Tény, hogy a CSR hozzásegíthet a nyer-nyer (win-win)³⁹ helyzetek kialakításához. Az Európai Unió állásfoglalása szerint a CSR “olyan koncepció, amelyben a vállalatok önkéntesen integrálják a társadalmi és környezetvédelmi megfontolásokat üzleti tevékenységükbe és az érintettekkel folytatott kapcsolataikba.”⁴⁰ Az uniós CSR-stratégiája alapjaiban szakít azzal a korai megközelítéssel, amely szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás tisztán önkéntes, vállalati meghatározottságú, az állami/jogi beavatkozástól mentes tevékenység. Fő célja, hogy a vállalati szférába vetett bizalmat, így különösen a fogyasztói bizalmat és a vállalatoknak a társadalom jólétéhez való hozzájárulását fokozza. Az Európai Bizottság már az évezred eleje óta fokozottan törekszik a magánszféra bevonására a szociális és környezeti kérdésekbe, ennek pedig államháztartási megszorítások idején különös jelentősége van. Ezen kívül a multinacionális cégek átláthatóságának növelését és a fenntartható vállalkozási tevékenységnek e cégek körében való előmozdítását is szorgalmazza. Ettől függetlenül természetesen a hosszútávon gondolkodó európai cégek - hasonlóan a tengerentúli társaikhoz - önszabályozással kidolgozhatnak olyan környezetvédelmi, gazdasági és szociális stratégiákat is, amelyek a jogszabályokban, kollektív szerződésekből előírtaknál szigorúbb követelmények teljesítését tűzik ki célul. Ez a hozzáállás elősegítheti a versenyképesség növekedését, hozzájárulhat az üzleti tevékenység fenntarthatóságához és a vállalkozás gazdasági sikeréhez.

A társadalmilag felelősségteljes vállalkozás koncepciójának igénye egyébként annak felismeréséből is ered, hogy a 2008/2009-es válság nemcsak gazdasági és pénzügyi, hanem etikai természetű is volt. A CSR tehát tulajdonképpen a rövid távú profitmaximalizálás és a fenntartható értékteremtés közötti egyensúly megteremtésének eszköze. Az uniós felfogása a felelősségvállalás tekintetében ugyanakkor nem szűklátókörű, nem csupaszítja le a CSR-t a jogi megfelelésre, hiszen aláhúzza annak multidimenzionális, komplex jellegét, sokszínűségét. A lényeg az, hogy a CSR soha ne pusztán egyfajta

³⁹ A játékelmélethez közeledő fogalom, valójában ún. “nem zéróösszegű” játszma utal. A játékelmélet a matematika egyik, interdiszciplináris jellegű ága, mely azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy mi a racionális (ésszerű) viselkedés olyan helyzetekben, ahol minden résztvevő döntéseinek eredményét befolyásolja a többiek lehetséges választása, vagyis a játékelmélet a stratégiai problémák elmélete. Zéró összegű az a játék, amelyben a játékosok csak egymás kárára növelhetik nyereségüket, ezzel szemben a nem zéró összegű játékban a két fél nemcsak egymástól, hanem egymással együttműködve, vagy valamilyen külső forrásból is nyerhet.

⁴⁰ Forrás: CSR Zöld Könyv, Európai Bizottság, 2011. Ebben - többek között - az Európa Tanács kifejti, hogy „a vállalati szociális felelősség (CSR) kulcsszerepet játszhat a fenntartható fejlődésben, miközben javítja Európa innovációs potenciálját és versenyképességét.

kirakatpolitika és üres trend legyen, hanem szervesen integrálódjon az üzleti stratégiákba. Az állam és a közpolitika ebben pedig számos módon segíthet: példamutatással, a háttérfeltételek megteremtésével, szakpolitikai koordinációval, a releváns szakpolitikák (pl. foglalkoztatáspolitikai, fogyasztóvédelem, munkajog, szociális politikák stb.) és a különböző technikák (pl. jogi kötelezés, pénzügyi támogatás, motiváció, információs eszközök, partnerségek stb.) alkalmazásával, végső soron, egyes pontokon pedig jogalkotással is (pl. a vállalatok CSR-tevékenységének transzparenssebbé és összemérhetőbbé tételével CSR-jelentések kötelező közzététele útján; a CSR piaci elismertségének fokozásával például a közbeszerzések ilyen irányú kondicionálása révén; a multinacionális vállalatok emberi jogi vonatkozású elszámoltathatóságának megteremtésével stb.).⁴¹

A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) a multinacionális vállalatokra vonatkozó iránymutatásokban a felelősségteljes üzleti magatartást úgy határozza meg, mint a multinacionális vállalatok pozitív hozzájárulása a gazdasági, környezeti és társadalmi fejlődéshez, valamint a nehézségeknek a minimalizálása érdekében történő tevékenységek összessége. Érdemes ismernünk a WBCSD⁴² megközelítését is. E szerint a CSR folyamatos elkötelezettség az üzlet által az etikus viselkedésre, hozzájárulás a gazdasági fejlődéshez miközben javítjuk a munkahely és az ott dolgozók életminőségét is ideértve a helyi közösség és a társadalom jólétét is.

A társadalmi felelősségvállalás stratégiái leginkább (1.) gazdasági, (2.) környezeti és (3.) szociális alappillérre fókuszálnak. Ezek mentén hat megatrendjét különböztetjük meg:

- gazdag-szegény választóvonal;
- az állam visszavonulás;
- fenntartható fejlődés;
- szervezetellenes reakciók;
- az átláthatóság felé haladás trendje;
- remények egy jobb évezred iránt.

VIII.4. A CSR megatrendjei

A CSR fejlődéstörténetének korai szakaszában - némileg talán meglepő módon - éppen egy marketingszakember, Philip Kotler volt az első, aki átfogó tanulmányt tett közzé a felelős vállalati magatartásról. Bár Kotler megállapításai erősen marketingközpontúak, a kilencvenes évek elején haladó szemléletűnek számítottak. Megfogalmazásában vállalati társadalmi kezdeményezés egy olyan jelentősebb tevékenység, amellyel a vállalat társadalmi ügyeket támogat, és amellyel a vállalati társadalmi felelősségvállalás területén vállalt kötelezettségeit teljesíti. Hat főbb kezdeményező típus van, amelyek valamelyikébe a legtöbb társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolható tevékenység besorolható:

⁴¹ Forrás: Dr. Kun Attila: Új irányvonalak az uniós CSR stratégiában. In: HR Portál, Lex HR-Munkajog, 2012. december

⁴² World Business Council for Sustainable Development, azaz a Világgazdaság Fenntartható Fejlődésének Tanácsa

- célhoz rendelt promóció;
- ügyhöz kapcsolt marketing;
- vállalati társadalmi marketing;
- vállalati jótékonyág;
- közösségi önkéntes tevékenység;
- társadalmi felelős üzleti gyakorlat.

(1.) A célhoz rendelt promóciók esetében a vállalatok pénzügyi eszközöket, természetbeni hozzájárulást nyújtanak, vagy más egyéb vállalati erőforrásokat bocsátanak rendelkezésre, hogy a társadalmi ügy tudatosságát és fontosságát növeljék, vagy hogy elősegítsék a pénzügyi források összegyűjtését, az önkéntesek jelentkezését, toborzását. Ilyen esetekben a vállalat kezdeményezheti és menedzselheti a programot egyedül is. (2.) Az ügyhöz rendelt marketinggel a vállalat arra kötelezi magát, hogy a bevételeinek egy részét egy speciális ügyhöz rendeli az értékesített termékmennyiség szerint. Az a legáltalánosabb, hogy az ajánlat bizonyos időszakra szól, bizonyos termékekre és meghatározott jótékonyág javára. Ebben az esetben a vállalat egy nonprofit szervezettel kerül partneri viszonyba, és kölcsönösen előnyös kapcsolatot alakítanak ki, hogy növeljék a partner termékeinek az értékesítését, így teremtik elő a jótékonyág számára a pénzügyi támogatást. (3.) A vállalati társadalmi marketing a magatartásváltozást célzó kampány kialakításának és végrehajtásának támogatását jelenti. A vállalat ekkor támogatást nyújt a közegészségügy, közbiztonság, környezetvédelem vagy közösségi jólét területén. Ezt a kezdeményezést a magatartásváltozás különbözteti meg a többitől, amivel különösen eltér a célhoz rendelt promócióktól, hiszen utóbbi az ismertségre, a pénzgyűjtésre és az ügyért dolgozó önkéntesek toborzására koncentrál. (4.) A vállalati jótékonyág körében a vállalatok közvetlen adományt nyújtanak a jótékonyági szervezet vagy ügy számára. Leggyakrabban készpénzes pályázatok, adományok és/vagy természetbeni szolgáltatások formájában valósul meg. Kotler szerint ez az összes vállalati társadalmi kezdeményezések közül a legradicionalisabb. (5.) A közösségi önkéntes tevékenység támogatja és ösztönzi a dolgozókat, a kiskereskedelmi partnereket és/vagy franchise partnereket arra, hogy önkéntes munkát vállaljanak a helyi közösségi szervezetekben a helyi ügyekért. (6.) Társadalmilag felelős üzleti gyakorlat esetében a vállalatok önkéntesen vállalt üzleti gyakorlatot alkalmaznak és befektetéseket végeznek. Olyan társadalmi ügyeket támogatnak, amelyek a közösségi jóléti szint emelését és a környezetvédelmet célozzák meg. (Kotler, 2007:31-59)

Ligeti György szintén az önkéntes elköteleződést tekinti a társadalmi felelősségvállalás alapjának. A szerző a már korábban említett három alappillér együttes érvényesülését is kiemelten fontosnak tartja, a szociális, környezeti és üzleti szempontokat egymástól elválaszthatatlan elemként jelöli. (Ligeti 2007:18) Tóth Gergely eszményibb meghatározása a fenntarthatóság és a CSR szerves összekapcsolódását jeleníti meg, éppen ezért Tóth nem is a CSR, hanem a fenntartható vállalat fogalmat ajánlja az értelmezéshez:

„a Valóban Felelős Vállalat: magát a rendszer részeként (...) értelmezi, felismeri, hogy a fenntarthatatlanság (a környezet pusztulása és a fokozódó társadalmi igazságtalanság) korunk legfontosabb kihívása, (...) ösztönként felméri saját súlyát és hozzájárulását a problémákhoz, tervszerűen, koncentráltan és fokozatosan lényegi lépéseket tesz a fenntarthatóbb világért.” (Tóth 2007:24)

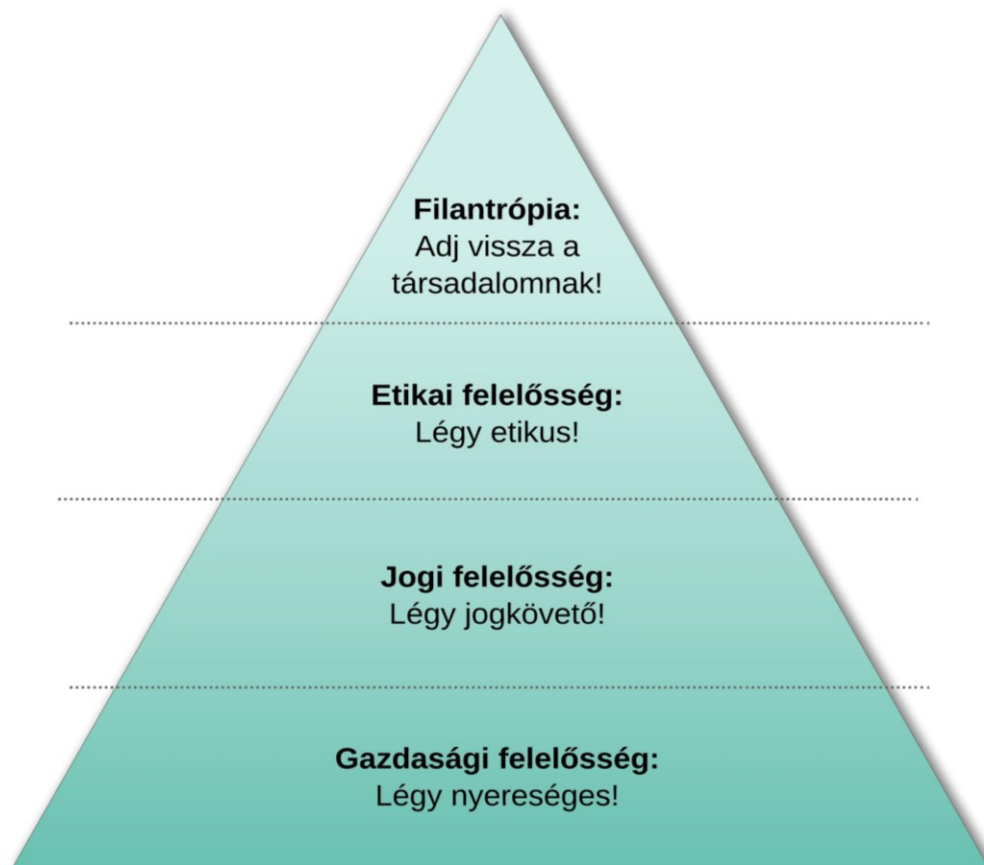
De a vállalatok társadalmi felelősségvállalása ma már messze nem csak a szigorúan vett gazdasági szektort érdekli. Az Igazságosság és Béke Pápai Tanácsa (IBPT) pl. Az üzleti vezető hivatása című kiadványában⁴³ így fogalmaz:

“Ha a cégek és piaczgazdaságok megfelelően működnek, és a közjót kívánják megvalósítani, a társadalom anyagi és lelki jólétéhez is jelentős mértékben hozzájárulnak. A közelmúlt történései azonban azt is megmutatták, milyen károkat okozhat az, ha a cégek és a piacok nem jól működnek. Korunk nagy átalakulásai – a globalizáció, új kommunikációs technológiák és a pénzügyi piacok növekvő hatalma – nemcsak pozitív, hanem negatív hatásokkal is járnak: egyenlőtlenségek, gazdasági zavarok, információs túlterheltség, pénzügyi bizonytalanság és sok egyéb olyan tényező, mely mind a közjó megvalósítása ellen hat. Azok az üzletemberek azonban, akik – a társadalometikai elvek szerint és az evangélium fényétől megvilágítva – erényesen élnek, sikeresek lehetnek, és hozzájárulhatnak a közjóhoz. A közjó szolgálatának többféle akadálya lehet (a jogállam hiánya, korrupció, kapzsisági hajlam, rossz sáfárkodás az erőforrásokkal), a legkomolyabb közülük azonban az, ha az üzleti vezető „kettős” életet él. A hit és a napi üzleti gyakorlat e kettőssége kiegyensúlyozatlansághoz és a világi siker hamis hajszolásához vezethet. Ha azonban az üzleti vezető – hite alapján – tevékenységét szolgálatnak tekinti, nagyobb távlatban lesz képes gondolkodni, és az üzleti világ követelményeit összhangba tudja hozni a társadalometikai elvekkel, melyeket – keresztyények esetében – az evangélium fénye világít meg. Mindez három szakaszban történik: felismerés, döntés és cselekvés, jóllehet e három szempont jelentős mértékben összefügg egymással.”

Angyal Ádám azt emeli ki, hogy az üzleti gyakorlatban a felelős vállalati magatartás nem más, mint a társadalmi célok eléréséhez való hatékony hozzájárulás. Felelősség alatt olyan oksági viszonyból eredő követelményt ért, ami elszámolási, beszámolási kötelezettséggel jár. Társadalmi szerepvállalás címszó alatt szokás összefoglalni általában a vállalati adományozási célokat és azokat az akciókat, amiket maguk kezdeményeznek, vagy amikhez csatlakoznak. A szervezetek társadalmi felelősségét Angyal négy dimenzióba sorolja. E szerint elsődleges társadalmi felelősség a közteherviselés, vagyis a törvényes adózás. A szervezeteknek az egész életvitelt meghatározó szerepük van a társadalomban, ez a másodlagos társadalmi felelősség. Harmadlagos az a kiegészítő társadalompolitikai szerep, amit a szervezet visel, végül a negyedik dimenzió az ún. szociális vállalat, amely már a társadalom egyes rétegeiben megtalálható szociális problémák, feszültségek, igazságtalanságok megoldására szerveződik. Minden esetben a felelős magatartás jellemzője, hogy nem kizárólag az üzleti érdek elvei érvényesülnek, vagyis nem kizárólag anyagi érdekek. (Angyal, 2014:20-28) Az Amerikai Kereskedelmi Kamara a fentiek mellett még egy klasszikus amerikai CSR-faktort tesz hozzá mindehhez: az etikai elvek érvényesítését a vállalkozások működése során.

Archie B. Caroll sokat idézett gondolatmenetében a közgazdasági és jogi elvárások kötelező betartásán túl elvárható a vállalatoktól az etikai normák betartása, de a felelősségvállalás legfelsőbb szintje a vállalati filantrópia:

⁴³ A Sapientia Főiskola Keresztyény Társadalmi Elvek a Gazdaságban Képzés és az ÉrMe Üzleti Hálózat kiadványa, 2012



16. ábra: A. B. Carroll CSR-piramisa (Carroll, 1999)

Összegezve a fentieket: a CSR lényege, hogy a vállalatok a profitszerzésen túl a társadalmi és a környezeti fenntarthatóságra is nagy hangsúlyt fektetnek, mindezt úgy, hogy a Carroll-féle piramis minden szintjének eleget tesznek. Azaz az „alapok” is biztos lábakon állnak, a jogszabályok, törvényi kötelezettségek betartása nélkül nem beszélhetünk felelős vállalatról. A magát társadalmilag felelősnek nevező vállalat ideális esetben eleget tesz az ún. triple bottom line alapelvnek, melynek értelmében a társadalmi, szociális, a gazdasági és a környezeti szempontok egyforma súllyal szerepelnek a cég tevékenysége során. Ahhoz, hogy ez működőképes legyen, egy egész új vállalatirányítási szemléletmódot kell integrálni a működésbe. Angyal Ádám megjegyzi, hogy az említett hármas alapelv két dimenziójának alkalmazása esetén érdemes lenne új fogalmakat bevezetni. Ennek alapján a társadalmi és gazdasági felelősség fellelhetősége esetén méltányosságról, a társadalmi és környezeti célok együttes megjelenése esetén élhetőségről, a gazdasági és környezeti dimenziók megléte esetén pedig fenntarthatóságról kellene beszélni. (Angyal 2009:76)

Kiemelendő szempont, hogy a cégeknek a CSR-viselkedésből gazdasági előnye is származhat. Természetesen ezek nem azonnal mérhető anyagi hasznot jelentenek, hanem hosszú távon a bizalom és a hírnév építésével szereznek számokban is megjelenő eredményt a felelős vállalatnak. Sokan a vállalati hírnév egyik hajtóerejeként aposztrofálják a CSR-tevékenységeket. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a

hírnév „Achilles-sarka” lehet egy-egy CSR-tényező hiánya, akár az etikátlan hozzáállás, vagy éppen a környezetvédelem figyelmen kívül hagyása. (Szeles-Szűcs-Varga, 2014:113) Mivel már régen nyilvánvaló, hogy a vállalatok értéke nem kizárólag a mérlegben közölt fizikai és pénzügyi vagyonukból áll, sokkal inkább az immateriális vagyonból, a hírnév és annak építőkövei egyáltalán nem hagyhatóak figyelmen kívül gazdasági szempontból sem.

* * *

IX. Public Affairs és lobbizás

IX.1. Mire jó a Public Affairs?

W. Howard Chase már a 70-es években azt tanácsolta az üzleti szektor vezetőinek, hogy proaktív kommunikációs taktikák segítségével oszlassák el a kormányzati, közigazgatási és a civil szektor felől megnyilvánuló bizalmatlanságot. Ennek a törekvésnek megfelelően a public affairs (PA, magyarul közügymenedzsment) per definitionem a gazdasági és a kormányzati szféra közötti kapcsolatot biztosítja, a magasabb szintű társadalmi felelősségvállalás érdekében közvetít az üzleti élet és a kormányzat között.⁴⁴ Gondolatokat, eszméket létrehozó összetett kommunikációs tevékenység. Göllner András szerint a PA az a folyamat, amellyel egy gazdálkodó szervezet előre kiszámítja, megfigyeli és menedzselt kapcsolatait a társadalmi és politikai környezettel. (Göllner, 1983:121) Eszköztára három fő célt szolgál: a vállalat társadalmi és gazdasági érdekét, azok érvényesítését és alapelvek rögzítését. Olyan speciális PR tevékenység, melynek a tétje rendszerint nagyon nagy. Az MPRSZ állásfoglalása szerint a tevékenység részterületei:

- kormányzati kapcsolatok;
- lobbizás;
- társadalmi ügyek kezelése;
- támogatáspolitikai;
- önkormányzati kapcsolatok;
- ügyfélkapcsolatok;
- civil kapcsolatok;
- képzés;
- nemzetközi PA;
- érdekképviselési;
- kisebbségi kapcsolatok.

John L. Paluszek, az Amerikai PR Szövetség szakbizottságának egykori elnöke így határozta meg a közügymenedzsment lényegét:

“A public relations segíti a szervezet minőségi kapcsolatainak kialakítását és működtetését azokkal a csoportokkal, melyek hatással vannak a jövőjére. A public affairs pedig az a public relations tevékenység, mely a közügyekkel, s az arra hatással lévő közönséggel, közönségekkel foglalkozik.” (Paluszek, 1996:18)

George Mitchell, neves amerikai üzletember, jogász, politikus szerint a kormányzati és közösségi kapcsolatok többet jelent a politikai körökben való lobbizásnál. Lényegi eleme a politika, a

⁴⁴ A PRSA hivatalos definíciója.

döntéshozatal, a kormányzati infrastruktúra és a politikaformálás megértésére való képesség. Aki ezzel foglalkozik, annak ismernie kell a média működését, s azt, hogy milyen hatással van a média a politikusokra. Ismernie kell a társadalmat, aminek érdekében a kormányzati és közösségi kapcsolatok működnek. Tudni kell kommunikálni egy nagyon különböző egyénekből álló közönséggel, s ismerni kell e közönség legkülönbözőbb rétegeinek igényeit és elvárásait. (Thomson-John, 2009:9)

Arra a kérdésre, hogy mire képes a PA, fenti szerzőpáros az alábbi választ adja:

- Megvédi a szervezetet egy esetleges új politikai kezdeményezés vagy szabályozás lehetséges veszélyeitől.
- Védelmet biztosít a kormánykörökből, politikusoktól vagy az ágazaton belül másoktól érkező, a vállalatot kedvezőtlen színben feltűnő megjegyzésekkel szemben.
- Segítséget nyújt az új piaci lehetőségek felfedezésében olyankor, amikor ezek a kormány politikájának megváltoztatása nyomán jönnek létre.
- Védi és növeli a szervezet jó hírnevét, hiszen a jól csengő név jól jön olyankor, ha bizonyos intézkedések ellen kell kampányolni.
- Egy szélesebb kapcsolathálózat révén segít egy támogatói kör kialakításában.
- Megvédi a szervezetet a versenytársak kormányzati és közösségi kapcsolati tevékenységeivel szemben.
- Csökkenti annak esélyét, hogy a kormány vagy a szabályozó testületek kedvezőtlen lépéseket tegyenek, mivel tájékoztódnak szervezetünk tevékenységei felől.
- Mások szemében növeli a szervezet hírnevét. (Thomson-John, 2009:19)

IX.2. Kormányzati, közigazgatási és politikai kommunikáció

Kormányzati kommunikációnak a nonprofit költségvetési szervezetek (parlament, kormány, minisztérium, háttérintézmények) PR-tevékenységét tekintjük, mely a közvélemény tájékoztatására, érdekek kölcsönös megismerésére, megértésére, harmonizálására, kiegyensúlyozott kommunikációra törekszik. Európában a közigazgatási kommunikációt szigorúan elválasztják a politikaitól, Magyarország e téren jelentős elmaradásban van. Széles közvéleménnyel számol, ezért általánosan használt csatornája a média. A polgári demokratikus államokban a kormányzati PR-munka célja elsősorban a polgárok informálása saját tevékenységről, kormányprogrambeli aktív kooperáció biztosítása, valamint az állampolgárok támogatásának megnyerése. Egy demokratikus kormány belső meggyőződésből informálja polgárait, hiszen a hatékony kormányzáshoz szükség van a polgárok részvételére és támogatására. Általában legalább négy referatúra létezik: sajtóiroda, televízió- és rádiórészleg, reklámrészleg, általános tájékoztató részleg.

A közigazgatási kommunikáció az állami és önkormányzati szervezetek kommunikációját takarja. Itt elsősorban szót érdemel a helyi politika, ill. az önkormányzatok, önkormányzati szervezetek működése. A helyi önkormányzatokat választott testületek vezetik (közgyűlés). A szervezeti hierarchia általános sémája szerint a települést a polgármester vezeti, utána következnek az alpolgármesterek, a jegyző, aki

a törvényességet felügyeli, végül bizottsági elnökök és tagok, tanácsnokok, tanácsadók, személyzet. Az önkormányzatok megítélésének sikeréhez elengedhetetlen a helyi kommunikáció. Sándor István Peter Oberndorfer-t, a közigazgatástan osztrák professzorát idézi könyvében, aki szerint a közigazgatástannak négy tartományát szokás megkülönböztetni: (1.) a politikai szférát, (2.) a nyilvánosságot, (3.) a formalizált érdekképviselőket (pl. kamarák, szakszervezetek), (4.) végül a polgárságot. (Sándor, 2001:25/3.2/3) Az önkormányzati PR-menedzser környezetelemzése kiterjed a közhangulatra, a közvéleményre és a közállapotokra egyaránt. A tájékoztatás középpontjában az apparátus és tevékenysége áll.

“A közigazgatási kommunikáció tehát magában foglalja az államigazgatási szervek, valamint az önkormányzatok kommunikációs gyakorlatát. Egymással összefonódó, homogén halmazról van szó, egy egységről, ahol a kommunikációs szálaknak pókhálószerűen kell átszöniük az egész szervezetrendszer, amelyen belül azért minden szervnek külön tájékoztatási feladata van. Az államigazgatás szervezetrendszerének bonyolult struktúrája tudatos, tervszerű, nagyon átgondolt és összehangolt kommunikációs stratégiát igényelne, ahol fő kritérium lenne egyrészt a polgárok információs igényeinek felmérése, és az arra való reagálás, valamint ezeknek az információknak a politikai színezettől való mentesítése.” (Rákóczi, 2006:19)

A közigazgatási kommunikáció összetett képességeket igénylő, bonyolult feladat, amely alapos felkészültséget igényel. A közigazgatási intézmény nevében megnyilatkozó szakembernek egyrészt tisztában kell lennie az új információs technológiákkal, a sokcsatornás kommunikáció kínálta lehetőségekkel, az integrált kommunikáció adta lehetőségekkel. Ismernie kell a hazai és nemzetközi szakmai trendeket, képessé kell válnia a társadalmi és politikai folyamatok elemzésére és a kommunikációs stratégia ezek fényében történő fejlesztésére. Emellett figyelemmel kell lennie a társadalmi, politikai, kormányzati fejleményekre, és képesnek kell lennie az ezekkel kapcsolatos jelzéseket időben értelmezni, illetve ezeket az információkat a stratégiai politikai kommunikáció fejlesztésére, módosítására felhasználni.

Szót kell ejtenünk általánosságban a politikai kommunikációról is. A polgári demokratikus társadalmakban a politikai pártok pluralista módon alkotják a nyilvánosságot, elkötelezettek a nyilvánosságnak. Ez az elkötelezettség cselekvési spektrumuk önkontrollját szolgálja, ezt igényli a demokratikus társadalom. A leghatékonyabb módon a nyilvánosság biztosítja, hogy a pártok, főként a hatalmat gyakorló pártok az Alaptörvény (alkotmány) szellemében cselekedjenek. A demokrácia érdekében mindenkor meg kell követelni tőlük, hogy a társadalom érdekében tevékenykedjenek, ennek leghatékonyabb kontrollja a szabad, befolyásmentes nyilvánosság. Szeles Péter és Nyárády Gáborné szerint a „politikai marketing” ilyen értelemben a marketing agresszív felfogását takarja, hiszen egy pártot, vagy politikust nem lehet eladni, ez a fajta eladás-központúság túllépi az áruvilág piaci kereteit. Amit a legtöbbször a köznyelvben politikai marketingnek említenek nem más, mint politikai kommunikáció, ami a PR szakterülete. A politikus, a politikai nézet, az ideológia nem árujóság, a társadalmi igények pedig nem tekinthetők keresletnek. Ennek kapcsán idézik Bruce I. Newman-t, aki szerint a politikai szereplők egyre inkább ügyelnek arra, hogy ne feltétlenül a tényeket, hanem azt mondják választóiknak, amit ők hallani szeretnének. Ennek érdekében pedig egyre nagyobb figyelmet fordítanak a választói igények és értékrendek feltárására különböző piackutatási módszerekkel. Tény, hogy a politikai pártok egyre inkább a gazdasági reklám hatásmechanizmusa felé mozdulnak el, semmint

a demokráciával összefüggő felelősségüket átgondolnák. A jövő (bizonyos értelemben pedig már a jelen is) azonban új korszakról szól, ahol a PR tevékenységét kötelező alapelvek írják elő. A jelölt pozicionálása a kommunikációs stratégia része, amint a politikus tudatosan kialakított arculata is. A befogadó válaszreakciója pedig nem más, mint a politikusi image. (Szeles-Nyárády, 2005/II:205-208) Hasonló véleményen van - bár más kiindulópontból - Szilágyi-Gál Mihály is. A politikai választás és a vásárlói magatartás közti különbségről szóló tanulmányában úgy fogalmaz: a politikai választás és a vásárlói magatartás mint preferenciafajták különbsége a választás sajátos társadalmi árában rejlik, amely a politikai választás aktusának inherens, szükségképpen velejáró normativitásában gyökerezik. A politikai tartalom reklámozásakor egy használati érték, egy csereérték, valamint egy társadalmi érték egyaránt érvényesül. Utóbbi nem tartalmi elem, nem valamely hitvallásból adódik, hanem a politikai választás mint egyéni aktus sajátos, nyilvános jellegéből. A politikában az, amit úgymond „vásárolok”, nemcsak az enyém lesz, hanem számomra ismeretlen személyeké is.

“Ennek megfelelően azt, amit mások a politika »piacán« maguknak »megvesznek«, egyszersmind nekem is megveszik, és ugyanígy én is megveszem nekik azt, ami talán csak nekem jó »üzlet«, és amit ők maguknak nem vennének meg. Az ár (költség) az egyéni választás szintjén ebben az esetben marginális, hiszen a »termék« csak akkor lesz megvéve, ha mások is megvették velem együtt (pontosabban tőlem függetlenül is), ráadásul elég nagy számban ahhoz, hogy a termék »megvásárolódjék« például azáltal, hogy egy párt bejusson a parlamentbe, aszerint, hogy volt-e elég »vásárlója« (szavazója) vagy sem. Ezzel szemben a szokványos árupiaci vásárlói helyzetben a költség lényegében teljes mértékben az egyéné, mind a befektetés, mind a megvásárolt termék elfogyasztásának értelmében: ahogyan már említettem, az árterméket vásárló egyén csakis önmagával számol el – legalábbis választási aktusának lényegét tekintve. Politikai választóként ellenben nemcsak az egyén »fektetett be« a termékbe és nemcsak ő »fogyasztja el«, mi több, a más által választott »terméket« is el kell fogyasztania, és neki is el kell fogyasztania azt, amit másvalaki választott szükségképpen neki is. Ez a politikai választás sajátosan nyilvános jellege, amelynek árát társadalmi árnak nevezem.” (Szilágyi-Gál, 2011:57)

A politikai arculat olyan tömegkommunikatív termék, amely a haszon, azaz a szavazatmaximálás funkcióját teljesíti. (Lányi, 2002:53-54) A politikai kommunikációt meghatározza a politikai kultúra, amely szoros összefüggésben áll a szocializációval, a társadalmi mozgalmakkal és a politikai intézményrendszerrel. Leggyakrabban alkalmazott módszere a kampány, melynek tervezése a társadalmi kampányok lépéseit követi:

- célok meghatározása;
- helyzet- és környezetértékelés;
- üzenetek meghatározása;
- eszközrendszer, mix;
- meghatározása;
- üzenetek célba juttatása;
- információ-visszacsatolás, hatáselemzés;
- értékelés, javítás.

IX.3. A lobbizás: legitim tájékoztatás és befolyásolás

A politikai kommunikációval szorosan összefüggő kommunikációs szakmai tevékenység a lobbizás. Amerikai eredetű, nevét az USA képviselőházának előszobájáról kapta, itt várakoztak azok a polgárok, üzletemberek, akik szerettek volna valamilyen érdeket érvényesíteni a törvényhozási folyamatban. Ennek megfelelően ott már 1876-ban törvénnyel szabályozták ezt a tevékenységet. (Topolánszky, 2003:94) A lobbizás tehát elsősorban kommunikációs tevékenység, melynek célja a kormányzat és a gazdasági/civil szektor közötti párbeszéd megszervezése, érdekek egyeztetése. Azt hivatott szolgálni, hogy a döntés-előkészítési folyamatban az érdekek és célok pontos megjelenítésével, törvényi keretek között támogatást szerezzen egy érdekcsoport számára céljai megvalósításához. A hazai gyakorlatban egyértelműen negatív a megítélése, pedig a pontos gazdasági, politikai kapcsolati térkép alapján szerveződő nyomásgyakorló csoportok koalíciójára épülő lobbi-stratégiáknak kommunikációs és legitimációs szerepük van. Az érdekérvényesítés rendszerének eleme a folyamatos trendfigyelés, a törvényalkotás nyomon követése, állandó kapcsolattartás, tájékoztató anyagok készítése, akcióprogramok beépítése, valamint az értékelése. (Szeles-Nyárády, 2005/II:193)

Zoltán Viktória a lobbi szerepéről és jelentőségéről írt tanulmányában ezzel kapcsolatban megjegyzi:

“Hiába válik a lobbizás egyre inkább egy elfogadott tevékenységgé szakmai és politikai körökben egyaránt, hiába nő a fontossága és válik egyre transzparenssebbé, intézményesítetté és szabályozottá, a társadalom egy jó része még mindig valamiféle homályos és sötét dologként tekint rá, egy olyan jelenséggé, mely torzítja a politikai folyamatokat. Mutyizás, urambátyám kapcsolatok, sötét szobában gazdát cserélő borítékok, korrupció és csalás – sokak szemében ezek a dolgok a lobbizás szinonimái. Minden kétséget kizáróan van alapja ennek a bizalmatlanságnak, hiszen ebben a szakmában – ahogy másokban is – megfordultak olyanok, akik visszaéltek hatalmukkal és teljes mértékben figyelmen kívül hagyták a törvényi és etikai szempontokat. A lobbizást és a korrupciót ugyanakkor teljesen világosan szét lehet és szét is kell választani. A lobbizás egy olyan érdekérvényesítési folyamat, mely teljes mértékben a törvény által meghatározott formában és keretek között történik. Számos tényező van, mely a lobbizást a korrupciótól megkülönbözteti, mindenképpen, hogy a lobbisták az érdekérvényesítést nem törvénytelen eszközökkel, pénzzel vagy zsarolással végzik, hanem kommunikációval és információátadással. Ezen kívül a nyilvánosság, a transzparencia, valamint a lobbistára és a döntéshozókra (politikuskra) vonatkozó jogi szabályok és magatartáskódexek mind hozzájárulnak a lobbizás törvényességének biztosításához.” (Zoltán, 2009:3)

Megkülönböztetünk közvetett és közvetlen lobbizást. Előbbi személyes, vagy személyeknek szóló – szóbeli vagy írásbeli, utóbbi egy közbeiktatott személyre vagy szervezetre irányul, aki/amely már közvetlen befolyással rendelkezik a döntéshozóra. Itt két csoportot írhatunk le: grass-roots és grass tops lobbitevékenység. A grass-roots lobbizás általában tömegméretű lobbi-tevékenységet jelent, a törvényhozó választói felől, azaz letről felfelé indul, míg a grass-tops lobbizás során a törvényhozó, vagy a rá befolyással bíró ismert személyiség meggyőzése a cél. Rácz Gábor megjegyzi, hogy a lobbizás nem szégyellni vagy titkolni való tevékenység, mivel azonban bizalmon alapul, sokan éppen emiatt a titkolózás miatt azonosítják a megvesztegetéssel és a korrupcióval. (Rácz-ot idézi Szeles-Nyárády, 2005/II:16)

A lobbizás tekintetében jelentős különbségek vannak az egyes nemzetek, kultúrák között. Az angolszász típusú lobbizás a legletisztultabb, maga a fogalom is itt alakult ki. Itt lobbi-listára kerülnek a lobbisták,

szakmaként elfogadott, legitim tevékenységről beszélünk (nincs pejoratív jelentése). Egy egész lobbiparág működik: lobbicégek, lobbilisták, kiforrott és érett szakmai és etikai szabályok jellemzőek. A német típusú lobbizás a tartományi érdekképviselőket preferálja, egyéni lobbitevékenység alig van. A szakmai szövetségeknek nagy szerepe van, erős a regionális jelleg: jellemzően tartományi szinten jelenik meg, ezt követi a szövetségi szint. (Németország 16 önálló tartomány szövetsége, önálló törvényhozással, kormánnyal, parlamenttel.) Az egyedi cégügyek képviselője éppen ezért meglehetősen nehéz. A német modell kölcsönösen konszenzuskereső. A latin típus esetében családi kapcsolatokon, patriotizmuson nyugszik az érdekvédelem folyamata. Gyökere az oszmán birodalomig nyúlik vissza. Alapvetően ismeretségekre, barátságokra épül, laza, informális csatornákon zajlik. Ennek megfelelően nincsenek kialakult szabályai, a kívülálló számára nehezen hozzáférhető. A kliensrendszer elemeit hordozza, a korrupció nem ismeretlen fogalom a rendszerben. Az uniós lobbizás – csakúgy, mint az Unió maga – rendkívül bonyolult, a becslések szerint több mint 3000 lobbicég működik Brüsszelben. Az EU sajátos mellékterméke, az uniós bürokráciához kötődik (nem nemzeti jellegű), ezért az unió bonyolult struktúrájának ismeretét igényli. Hosszadalmas az ügyintézés, a végletekig specializált, ebből fakadóan költséges. A magyar modell gyökerei az ország történelmi hagyományaira vezethetők vissza: jellemző rá az urambátyám kapcsolatok, az összeköttetések. 1990 után a külföldi tőke beáramlása, a piacgazdaság kialakulása nagy üzleti lehetőségeket jelentett (privatizáció, kárpótlás stb.), de ez végül felemás viszonyokat eredményezett.

A lobbizás folyamatában három fő kulcsszereplő jelenik meg: a döntéshozó, a lobbista, illetve a megrendelő. Ezeket a szerepeket sokfajta társadalmi és politikai szereplő vagy csoportosulás töltheti be. A döntéshozó általában valamilyen kormányzati struktúra részese, a lobbijellegétől és helyszínétől függően lehet egy minisztériumi magas rangú pozíció betöltője (pl. miniszter, államtitkár, főosztályvezető), egy párt vagy parlamenti frakció politikusa, egy állami háttérintézmény, ügynökség, hatóság vagy szervezet vezetője vagy, amennyiben külföldre irányuló lobbiról beszélünk, egy másik ország kormányának vagy nemzetközi szervezetnek (pl. Európai Parlament, Európai Bizottság, ENSZ stb.) a tisztviselője. A közös nevező minden esetben – ahogy a döntéshozó elnevezés is mutatja –, hogy az illető személy felelős bizonyos döntések meghozataláért, a döntési képesség, illetve hatalom az ő birtokában van. A lobbista szerepében megjelenhet egy professzionális, a piacon dolgozó lobbista (magánszemély vagy egy erre szakosodott Public Affairs vagy Public Relations cég), egy civil szervezet, alapítvány, szakszervezet, vagy a magánszektor vállalatának belső, lobbizásra szakosodott alkalmazottja, de adott esetben egy ország diplomáciai képviselője is. A lobbista legfőbb fegyvere a birtokában lévő információ és szaktudás, a döntéshozói rendszer és mechanizmus átfogó ismerete, illetve a kapcsolatteremtés képessége. A harmadik szereplő a megrendelő, aki szintén érkezik a magán- vagy civil szektorból, sőt bizonyos esetekben az állami szférából is. A megrendelőnek nincs döntéshozó, sem kapcsolatteremtő képessége, ellenben lehet mögötte információ, pénz, társadalmi bázis vagy mozgósító képesség, melyek mozgásba hozzák a lobbizás folyamatát. (Zoltán, 2009:4-5)

IX.4. Így lobbizz szabályosan és hatékonyan!

A lobbizás célja a döntéshozó „helyzetbe hozatala”, ellátása megfelelő minőségű és mennyiségű információval. A következő feladat a célcsoport kiválasztása: kik az érdekgazdák, és milyen csatorna áll rendelkezésünkre az üzenet célba juttatásához? Tudni kell, ki kicsoda: ismerni kell a „játékosokat”, az összefüggéseket. Tájékozottnak kell lenni, tudni kell, mik a motivációs és fenyegető tényezők. Kell tudni meggyőzni, fontos a megfelelő módon felépített argumentáció, érvrendszer. A lobbizás kulcsa az érdekelt felek meghatározása és valódi súlyuk felmérése: ezt részben egy horizontális elemzés (érdekgazda-térkép), részben egy vertikális elemzés (hierarchia-piramis) segítségével végezhetjük el. Fontos, hogy a lobbizás-üzenet legyen célcsoportra szabott, egyértelmű, nem félreérthető, a célcsoport érdekeit hangoztató. Ennek megfelelően a lobbista tízparancsolatát így határozhatjuk meg:

- Legyen világos stratégiád!
- Hosszú távú, tartós kapcsolatot építs!
- Pontos információt adj!
- Tudd meg, ki az illetékes!
- Hagyj magad után pozíciós papírt!
- Légy rövid és világos!
- Tarts nyitva minden csatornát!
- Tudd, hol kell belépni a döntéshozatali folyamatba!
- Légy éber!
- Ismerd a különbséget az európai és az amerikai stílus között! (Szeles-Nyárády: 2005/II:202-203)

A lobbizás kapcsán Kunos István a befolyásolás képességének szerepét emeli ki. Álláspontja szerint különbözőségünkben eredően nincsen képlet arra, hogy hogyan befolyásoljunk hatékonyan másokat, azonban mégis megfogalmazhatók olyan „jó tanácsok”, melyek úgy egy vezető, mint egy „hétköznapi” ember számára bizonyos támpontként szolgálhatnak. Smith és Mackie-t idézi, akik szerint a befolyásolás ereje három alappilléren nyugszik: (1.) meg tudom ítélni, hogy a különféle helyzetekben milyen viselkedésre van szükség; (2.) rá tudok jönni, hogy milyen viselkedés lesz pozitív hatással a többiekre; (3.) tudok úgy viselkedni, hogy a várt hatást érjem el. Mindehhez jó, ha ismerem a bennem és a másokban munkálkodó erőket, a helyzet adta lehetőségeket, és a várható kimeneteket. Egy vezető több alapvető befolyásolási mód közül választhat, melyeket Kasten a következők szerint csoportosít:

1. Meggyőzés. Részletekbe menő, tényekre építő, logikus érvelés. Felismerem a másik erősségeit és gyengeségeit, átlátom a helyzet komplexitását.
2. Asszertivitás. A kívánságok, követelmények erőteljes megfogalmazása. Világosan elmondom, hogy mit akarok a másiktól, és jelzem, ha elégedett vagy elégedetlen vagyok valamivel. Jutalmazással vagy büntetéssel ráveszem a többieket, hogy egyetértsenek az elképzelésemmel, és ellenőrzöm, hogy betartották-e, amit megígértek. A tárgyalások során mindig a végső cél lebeg a szemem előtt.

3. Kapcsolódás. Nyílt és őszinte viselkedés. Bevallom, ha nem tudom a választ, vagy ha hibáztam. Figyelek mások ötleteire, érzéseire, és ezt ki is fejezem nekik. Kész vagyok arra, hogy mások jó irányban befolyásoljanak, és ezt tudtukra is adom. Ügyelek arra, hogy mindenki elmondhassa a véleményét, mielőtt döntést hoznánk. Bízom az emberekben, és igyekszem kihozni belőlük a legjobbat.
4. Figyelemfelkeltés. Színes, erőteljes, érzelmekkel teli beszéddel való érzelmkeltés. Elérem azt, hogy az emberek higgyenek az együttműködés révén megvalósuló közös sikerben. A lelkesedésem átterjed a többiekre, mely a közös célokat a szervezet iránti elkötelezettséggé kovácsolja.
5. Összehangolás. Eltérő véleményekből kiinduló konszenzusteremtés, mely mindenki által elfogadható kompromisszumhoz vezet. Észreveszem mások szükségleteit, és igyekszem megtalálni azok kielégítésének módját. Nyugodt, békés, feszültségmentes hangulatot teremtek. (Kunos, 2013:95)

S. Covey, az egyik legelismertebb amerikai vezetési szakember szerint a befolyásolás három leghatásosabb módja a példamutatás, a megértés és a tanítás. Albert Einstein-t idézi, aki szerint: „A példamutatás nem a legfőbb módja mások meggyőzésének. Ez az egyetlen módja.” Ezzel megmutatjuk másoknak, hogy szerintünk hogyan kell – és, hogy lehet is úgy – viselkedni. A befolyásolás első lépése a megértésen alapuló kapcsolatépítés. Nehezen képzelhető el pozitív hatás, ha nem értjük meg a másik ember álláspontját és nem kerülünk kapcsolatba az érzéseivel. Azok, akik nem, vagy nem elég jól dekódolják ezeket az érzelmi jeleket, esetleg gyengék a szociális interakciói, kevésbé tudják befolyásolni a többieket. A szó nemes értelmében elmondjuk, amit tudunk, megosztjuk az információt, amivel rendelkezünk, s amire másoknak is szüksége lehet. Kunos megjegyzi, hogy a személyes vonásainkat is tükröző befolyásolási hatékonyságunkat a környezetünkben származó különféle visszajelzések tudatos keresésével még eredményesebbé tehetjük. (Covey-t idézi Kunos, 2013:96)

Az Európai Unióban lobbizni csak Magyarország hosszútávú érdekei mentén, a törvényeket betartva szabad. A lobbisikere nagyban függ a beavatkozás gyorsaságától, az érvrendszer hatásosságától, az esetleges támogató koalíció létrejöttétől. A megfelelő személyek megtalálása létfontosságú, valamint az, hogy az érvek a döntéshozók saját célrendszerében értelmezhetőek legyenek.

A lobbizás folyamatosan változik, hiszen maga a politika és az azt meghatározó társadalmi folyamatok is állandóan változnak. A lobbistáknak nem csak a kormányzat működését kell ismernie, de értenie is kell a politika, a politikusok motivációit. A lobbisták között ezért gyakran találunk olyan embereket, akik évekig aktív politikusok mellett/mögött dolgoztak. Számukra nem csupán a munkájukból fakadó kapcsolatrendszer, hanem a politikai logika ismerete és megértése is előnyt jelent a munkájuk során. A lobbizás tehát védelmet nyújt a szervezetnek, ugyanakkor új lehetőségeket is feltár a számára. A támogatók révén nő a szervezet ismertsége, erősödik a hírneve.

A sikeres lobbizás feltétele, hogy a lobbista tájékozott egyen. A tájékozottság pedig a 21. században csupán elhatározás kérdése: egyetlen kattintással az asztalunkról elérhetőek a legfontosabb adatok, adatbázisok, életrajzok, sajtóadatbázisok, honlapok. Ha létrejön a találkozó, fontos, hogy készüljenek jegyzetek, amelyek alapján a találkozót követően egy ún. pozíciós papíron (állásponttrögzítés) visszaigazolhatjuk az ott elhangzottakat. Ez a nyomkövethetőséget segíti, illetőleg későbbi találkozó

során vezérfonalként szolgálhat. (Thomson-John, 2009:57) A modern lobbizás során az érdekképviselő leghatásosabb fegyvere tehát a fontos információk birtoklása. Talán nem meglepő ez a kijelentés az információs forradalom korszakában, amikor lépten-nyomon globalizációról, kommunikációs világfaluról és internetes társadalomról hallhatunk. A lobbista sikerét azonban nem csak az információk birtoklása segítheti, hanem az is, hogy sikeresen ki tudja választani, melyek a lényeges és melyek a súlytalan információk. A második kulcsszó a kapcsolatépítés. Nemcsak a szükséges információkhoz juthatnak hozzá a hasznos kapcsolatokon keresztül, de azokat a szereplőket is megismerhetik, akik majd kulcsszerepet fognak játszani a tárgyalás folyamatában. Így az igazán előrelátó lobbista olyanokkal is igyekszik jó munkakapcsolatot kialakítani, akikkel egyelőre esetleg nincs is közös ügye. A meglévő névjegykártyák, telefonszámok, e-mail címek segítségével akár már egyes témák előkészületi stádiumában megfelelő tájékozottságot lehet szerezni. (Hajdu, 2002:145-146)

A Transparency International nemzetközi szervezet állásfoglalása szerint a lobbizás olyan kísérletekre utal, amikor érdekcsoportok a kormány, jogalkotók vagy szabályozó hatóságok döntéseit próbálják meg befolyásolni. Fontos leszögezni, hogy a lobbizás vagy érdekvédelem a demokratikus folyamatok központi és legitim eleme. A lobbizás lehetővé teszi az érdekcsoportok számára, hogy megértsék, nyomon kövessék és formálják a jogszabályalkotás és egyéb szabályzatok megszületésének menetét. Ez a tevékenység, amennyiben integritás és átláthatóság jellemzi, pozitív hatással lehet a politikaalkotásra.⁴⁵ A Public Affairs Tanácsadók Szakmai Szövetsége⁴⁶ a lobbizást egy olyan kommunikációs formaként definiálta, melyet a plurális demokrácia hív életre. Eszerint a plurális demokrácia nem csupán többpártiságot jelent, hanem olyan sokszínű társadalmat, amelyben a társadalom minden tagjának jogában áll, és lehetősége van az összefogásra, az érdekképviselésre, és az érdekkijárássra. Egy ilyen társadalmi berendezkedésben a különböző társadalmi és politikai szereplők és csoportok közötti kommunikáció szükségszerűen létrejön, hiszen a képviselői demokrácia megköveteli azt, hogy azok a különböző érdekek, amelyek nem nyertek (nem is nyerhetnek) reprezentációt a döntéshozó szervezetekben, elérjék a céljaikat. A lobbizás tehát nem más, mint azoknak a hatalmi tényezőknek a bekapcsolódása a döntéshozási folyamatokba és a jogalkotásba, melyek az Alaptörvényben nincsenek megjelenítve, a politika alakításában azonban részt vesznek.⁴⁷

* * *

⁴⁵ Forrás: Transparency International Magyarország (<https://transparency.hu/kozszektor/lobbizas>)

⁴⁶ A szervezetet (PATSZ) három tanácsadó cég, a GPS Capital Government Relations and Public Affairs, a Lobbycomm Communications, és az Mmd Corporate Public Affairs & Public Relations Consultants hozta létre 2008-ban.

⁴⁷ Forrás: PATSZ

X. Érdekgazdák, célcsoport, tervezés

X.1. Az érintetti elmélet

A PR-ben azokat a személyeket és/vagy csoportokat, akiknek “érdekeltségük” van egy vállalkozásban és rendelkeznek valamiféle hatalommal, amellyel oly módon befolyásolják a szervezet viselkedését, hogy saját érdekeik érvényre jussanak, érdekgazdáknak nevezzük. Az érdekgazdák “érintettek” a vállalat működése kapcsán. Az érdekgazdák lehetnek belsők (pl. alkalmazottak) vagy külsők (pl. fogyasztók, beszállítók, részvényesek, bankárok, lokális közösség). Jellemző rájuk, hogy tagjainak kollektív értéktudata van, képesek összefogni egy közös célért, ennek érdekében pedig információt áramoltatnak egymás között. Céljaik alapján igényeket fogalmazznak meg, követeléseiknek van címzettje, ez legtöbbször maga a vállalat vagy annak vezetése. Az egyes érdekgazdacsoportoknak eltérő jellemzőik vannak. A helyi közösségeket például leginkább a vállalati tevékenység, az irodák, üzemek és vagyontárgyak földrajzi elhelyezkedése érinti. A közvetlen közösség (szomszédság) az üzleti/üzemi aktivitás pozitív és negatív hatásait közvetlenül kapják (kockázatok, szükségállapotok, állások, másodlagos közgazdasági előnyök). Hatáskörbe tartozó közösségnek nevezzük azokat, akik az adottságokból származó külsőségek által (mint pl. szennyezés, forgalom) vagy a szervezetnek a közösség más szereplőire gyakorolt befolyása által érintettek. A kiberközösség elnevezéssel illetünk minden olyan érdekeltet, aki az internetet használja a társaság működésének és ennek hatásainak megismerésére, vagy vele kapcsolatos véleményalkotásra. Az érdekközösségek olyan egyének és szervezetek, akik/amelyek aggódnak a szervezetért, a speciális problémákért és gyakran demonstrálják is ezt (mint pl. alkalmazott gyakorlat és minták, biztonsági problémák, termékek stb.). A gyakorlati közösségek olyan egyének és szervezetek, akik/amelyek tevékenységükben, technológiáikban vagy más gyakorlatukban a szervezethez hasonlóan alkalmaznak. Végül ún. munkatársi közösségnek nevezzük azokat, akik közel élnek az üzleti/üzemi tevékenységhez vagy az egyedi szolgáltatásokhoz vagy épp abban dolgoznak.

Az érdekgazdák meghatározásának, feltérképezésének nemzetközileg ismert eszköze az érdekgazda-térkép, azaz a stakeholder map. Az érdekgazda térkép elkészítésénél az alábbi változókat kell mindenképpen figyelembe venni:

- Kik az érdekgazdák?
- Milyen ügyeik/problémáik vannak?
- Mi motiválja őket?
- Milyen hatással vannak az üzletmenetére?
- Mit gondolnak/éreznek Önről?
- Gondolnak/éreznek Önről egyáltalán valamit?
- Hogyan módosult/változott a térkép?
- Kik az új érdekgazdák?

- Melyek a kibontakozó issue-k?
- Milyen kapcsolatot akar velük?

A stakeholder-elmélet Edward Freeman nevéhez fűződik, aki szerint a vállalatok igazgatóinak egyfajta közvetítőként kell fellépniük a különböző érdekeltek irányába, és felelősen kell dönteniük a vállalat által megtermelt értékek elosztásáról (Rahim, 2011:304–305). Freeman úgy határozta meg egy szervezetben az érdekeltek (azaz stakeholderek) körét, mint bármely olyan csoportot vagy személyt, amely/aki befolyásolhatja a szervezet céljainak elérését, vagy amelyet/akit befolyásolhat e célok elérése. Ez a megfogalmazás meglehetősen tágan határozza meg az érdekeltek körét, ugyanakkor az elmélet fejlődése során Freeman definícióját az érdekeltek körének meghatározása tekintetében többen is továbbgondolták. Halász Vendel Max B. Clarkson professzort idézi, aki szerint az érdekelteket úgy határozhatjuk meg, mint önkéntes, illetve önkéntelen kockázatvállalókat. Az önkéntes kockázatvállalók azon okból viselnek bizonyos kockázatot, mert tőkét (ideértve a humán és a pénzügyi tőkét) vagy valami értékeset fektettek egy társaságba. Az önkéntelen (tehát nem önkéntes) érdekeltek pedig egy társaság tevékenységéből adódóan vannak kockázatnak kitéve. Ugyanakkor e kockázati elem nélkül nincsen érdekeltség. Ez a megközelítés bevezeti a definícióba a kockázati elemet, és leszűkíti az érdekeltek körét tulajdonképpen a legitim igényekkel rendelkezőkre. (idézi Halász, 2017:293)

Egy másik megközelítés szerint érdekeltek tekinthető bármely olyan csoport vagy személy, amellyel vagy akikkel egy szervezet kölcsönhatásban van, továbbá azon személy vagy csoport is, aki/amely befolyásolhatja, vagy akit befolyásolhat a szervezet tevékenysége, döntései, stratégiái, gyakorlatai vagy célkitűzései. Ez alapján egy társaságban érdekeltek lehetnek a munkavállalók, a fogyasztók, a tulajdonosok, a versenytársak, a kormányzat és a civil társadalom szervezetei. Fontos szempont Robert Gray és szerzőtársai megközelítése, akik olyannyira tágan értelmezik az érintettek körét, hogy ide sorolják az eljövendő generációkat és a nem emberi élőlényeket is. (Rahim, 2011:306-307) Ez a megközelítés vezetett oda, hogy az érintetti elméletek nagyobb része ma már a természeti környezetet is az érekgazdák közé sorolja, ami nehezen vitatható, ha arra gondolunk, hogy a Föld összes szervezete már az alapvető működése során is használja a természeti erőforrásokat, ezzel együtt pedig tevékenysége kihat a globális környezetre. Halász továbbá Andrew Keay-t idézve megjegyzi:

“A stakeholder elmélet továbbá általános értelemben azon az elképzelésen alapul, hogy a társaság életében szerepet játszó minden közreműködő bevonása – társadalmi, gazdasági és politikai szempontból – egyaránt értékes. Az elmélet ugyanis minden közreműködő teljes lehetőségeit előmozdítani törekszik. Az ideálja szerint az összes érdekelt fél együtt dolgozik a közös célért, és részt kapnak a megosztásra kerülő haszonból, beilleszkedve a társaság üzleti projektjébe. Mindenkinek, aki fontos erőforrásokkal járul hozzá a társaság működéséhez, részesednie kell az eredményből. Így a társaság nem csupán a részvényeseknek való értékteremtés érdekében dolgozik. A stakeholder elmélet ugyanis ragaszkodik ahhoz az elképzeléshez, hogy a társaságok a minden érdekelt számára való értékteremtés érdekében tevékenykednek. Az igazgatói szerepet pedig a mediátori szerepkörhöz látja hasonlatosnak, ugyanis ők közvetítenek a különböző érdekeltek között.” (Keay-t idézi Halász, 2017:295)

X.2. Célcsoportképzés a marketingben és a PR-ben

A célcsoport definíciója még ma is elsősorban a marketing szempontrendszerét tükrözi, holott a PR számára sem mellőzhető, kihez akarunk szólni. Míg a marketing célcsoportképzését az értékesítés, az eladás szempontjai vezérlik, addig a PR az üzenet hatékony célba érésében, ezen keresztül pedig az érdekgazdák magatartásának pozitív irányú megváltoztatásában (hatás) érdekelt. A PR számára a célcsoportképzésben az érintettség a legfontosabb. A kommunikáció befogadócsoportja azonos lehet a célcsoporttal, de az üzenet ún. véleményvezérek segítségével is eljuttatható. Ennek a módszernek gyakorlati alkalmazását E. Katz kétlépcsős kommunikációelmélete alapozta meg több évtizeddel ezelőtt. Katz azt állította, hogy a tömegkommunikációban az üzenet legtöbbször nem közvetlenül éri el hatását, hanem közvetítő változókon keresztül, amelyek lehetnek bizonyos társadalmi csoportok, de közismert emberek is. Soós Péter János az érintettség alapján meghatározott három legfontosabb célcsoport között említi az elsődleges (közvetlen) célcsoportot, amely közvetlenül érintett az adott ügy kapcsán, a véleményvezéreket, valamint a médiát. (Sós, 2011:42)

A célközönség kisebb csoportokra történő felosztása hatékonyabbá teszi a kommunikációs munkát, ehhez a különböző tervezőtáblák praktikus segítséget nyújtanak. A kommunikációs munka szempontjából kiemelt jelentőséggel bír az egyes munkafázisok logikai sorrendje. Először határozzuk meg a megszólítandó közönségcsoportot és fontosabb szegmenseit, valamint jellemzőiket. Ezután állítsunk fel fontossági sorrendet, majd az egyes szegmensek esetében határozzuk meg a célkitűzéseket, az elérés módszereit és eszközeit. Következhet az üzenetrendszer kidolgozása, majd a költségvetés meghatározása, végül pedig az üzenet célba juttatásához használni kívánt konkrét csatornák, eszközök meghatározása. A célcsoportok szegmentálása (részekre bontás) alatt a kommunikációs munka szempontjából szükséges emberek és szervezetek homogén csoportokba sorolásának folyamatát értjük. Célja, hogy az üzeneteink és szándékaink szempontjából egymáshoz nagyon hasonló adottságú érdekgazdákat, célszemélyeket azonos módon tudjunk informálni. A szegmentálás egy olyan módszer, amely a felosztás és csoportosítás elve alapján elvezethet a szervezetünk kommunikációs céljai szempontjából megfelelő célcsoportok kialakításához. (Szeles-Nyárády, 2005/II:395-397)

A kommunikáció minden esetben szituáció-, kultúra- és témafüggő, azaz attól függ, hogy egy befogadó a helyzetet mennyiben fogja fel problematikusnak, mennyiben érzi magát benne érintettnek, mennyiben hatnak rá a helyzet konzerválása elleni restriktívumok, és az illető milyen környezetben szocializálódott. Signitzer szerint a célcsoport kifejezés magában foglalja azokat, akik hasonló problémákkal szembesülnek, felismerik, hogy ezek valós problémák és arra szerveződnek, hogy ezt megoldják. Általánosságban négy csoport felállítását javasolta:

- „Nem” célcsoport. Nincs probléma.
- Látens célcsoport. A problémát még nem ismerték fel.
- Tudatos célcsoport. Felismerték a problémát.
- Aktív célcsoport. Felismerték a problémát és szerveződnek a megoldásra. A PR szempontjából, ha tudatossá válik a célcsoport, sürgősen cselekedni kell. (Signitzer, 2007:158)

Jerry A. Hendrix célcsoport-tipológiája részletesebb ugyan, de egyben rugalmas is, hiszen az utolsó helyen szereplő “speciális” célcsoportba szinte bármi besorolható:

- média;
- alkalmazottak;
- közönség;
- fogyasztók;
- kormányzat;
- befektetők;
- speciális csoportok. (Swanson, 1995:97)

Az ún. 4C-modell⁴⁸ látványos és bonyolult célcsoport-elemző rendszer. A modell figyelembe veszi a magatartási, pszichográfiai jellemzőket és demográfiai változókat. Ezek mentén az alábbi célcsoport-kategóriákat különbözteti meg.

- Aspirer (státusorientált): célja sikeres lenni, az irigység motiválja, legfontosabb értéke a státusz, általános képzettségű, általános jövedelemmel rendelkezik, főként fiatal, ambiciózus, verseng, érdekli a sport, a divat, pazarlóan fogyaszt.
- Succeder (hatalomorientált): célja az anyagi jólét, a teljesítmény motiválja, átlagos életkorú, házas, magas jövedelmű, önbizalom, versengés, karrierizmus jellemzi, érdekli az utazás, a kultúra, a versenysport, preferálja a csúcsmínőséget.
- Transitional (egyéniségorientált): célja az önkiterjesztés, az önbizalom motiválja, 30 év alatti, jól szituált, nem házas, nyitott, optimista, lobbanékony, nem politizál, érdekli a mozi, a könyv, a magazin, impulzív vásárló és környezettudatos.
- Reformer (társadalomorientált): célja a társadalmi jobbítás, motivációja a társadalmi tudatosítás, morális érvek irányítják, legfontosabb érték számára az önzetlenség, többnyire családos, magasabb státuszú és iskolázottságú.
- Mainstreamer (biztonságorientált): célja a biztonság, a felelősség motiválja, idős, átlag jövedelmű és képzettségű, konzervatív, hagyományos szerepek szerint él, tudatos vásárló és márkahű. (Szeles-Nyárády, 2005/II:399-401)

X.3. A kommunikációs tervezés logikai sorrendje

Szót kell ejtenünk ezután az üzenet, az eszközök és az időzítés meghatározásának módjáról is. Fontos, hogy az üzenet legyen összhangban a befogadó csoport érdekeivel, legyen hiteles, idézzen elő változást a csoportban, azaz megfelelően fejtse ki a hatását. Az üzenetstruktúra fő és kiegészítő üzeneteket tartalmaz. Elsőként határozzuk meg a fő célt, célkitűzést, majd a főüzeneteket néhány központi gondolatban. Ezután ezeket bontsuk ki a kiegészítő üzenetek során, jelentésüket értelmezzük. Legvégül

⁴⁸ Cross, Cultural, Consumer, Characterization

határozzuk meg, mely üzenetet, milyen módszerrel juttatunk célba, kik lesznek ennek a felelősei. A célcsoport figyelembevételével ezt követően határozzuk meg az eszközök specifikumait: mely csoporthoz, mivel tudjuk a legkönnyebben, leghatékonyabban és legközvetlenebbül eljuttatni az üzenetet. Soroljuk fel az eszközöket, majd határozzuk meg az egyes eszközök költségvetését, alakítsuk ki az ütemezést. Az időzítés követelménye az akcióterv majd minden elemére vonatkozik, így a célcsoport elérésére, az eszközök alkalmazására, az üzenetek publikálására, visszacsatolásra, munkatársak együttműködésére, költségek felhasználására is. Az időzítés mátrix formátumú táblázatban történik, az idősorban konkrét dátum, vagy csupán sorszám szerepel. Mivel az akció több alkotóeleme is az idő függvényében alakul, ezért az adott időszorral több alkotóelemet is kapcsolatba lehet hozni. Ez azt is jelenti, hogy nem csupán egy időtábla készülhet. A tervezés ún. Gant-táblázat formájában történik. (Szeles-Nyárády, 2005/II:401-405)

	1. hét	2. hét	3. hét	4. hét	5. hét
"A" feladat		┌───────────▶		┌───────────▶	
"B" feladat	┌──────────────────────────────────▶				
"C" feladat			┌───────────▶		

17. ábra: Gant-táblázat (saját szerkesztés)

A PR szakmai szolgáltatásai és az azokat leíró szellemi termékek a szakmai tervek. A tervezéskor a vezető vállalatiimage-re vonatkozó igényének maradéktalan kielégítése a cél. A tervezés a PR kreatív alkotórésze, kitüntetett szakmai aktivitás. A kommunikációmenedzsment sikere a hatékony terven múlik: a PR-terv gyakorlati megvalósítása a szervezetnek a környezetével folytatott interaktív információs viszonyaként értendő, a terv pedig a gyakorlati megvalósítás során vizsgázik. A szervezet által kibocsátott üzenetre a környezet reagál, értékeli, majd magát a szervezet minősíti, „tükröt” tart elé. A PR gyakorlati folyamatai szintjén három féle tervet különböztetünk meg. Mivel ezek hierarchikus viszonyban vannak egymással, illeszkedniük kell egymáshoz:

- PR stratégiai terv;
- PR taktikai terv;
- PR akcióterv. (Szeles-Nyárády, 2005/II:357-358)

A stratégiai terv az Amerikai Public Relations Szövetség állásfoglalása szerint „általánosan, jól kigondolt taktikai terv”. A stratégiai tervek nem jelölnék meg konkrét akciókat a célkitűzések teljesítéséhez, az egyes célkitűzésekhez több stratégia is kapcsolódhat. Chikán Attila értelmezésben a stratégia a vállalat működésének és viselkedésének vezérfonala, mely a vállalati célokat és elérésük

lehetséges módozatait fogalmazza meg, homlokterében az ésszerű és megelőző reagálás áll. (Marosán, 2001:19) A stratégiai tervek kihívását nem a mit, sokkal inkább a hogyan eldöntése jelenti: olyan kommunikációs folyamat, amely során ma hozzuk meg a holnap döntéseit. A szervezet hosszútávú kommunikációs szerepét, a környezettel folytatott interaktív viszony kialakítását jelenti, szervesen illeszkedik a tervezési folyamatba. A PR-stratégia a szervezet kommunikációs célkitűzéseit bontja ki szakmai oldalról: ez támogatást, alapozást, bizalmi környezet kialakítását jelentheti. Csupán akkor fejt ki hatását, ha az adott időszak alatt nem változik, stabilnak, azaz kellően általánosnak kell lennie. (Szeles-Nyárády, 2005/II:359)

A PRSA szerint a taktikai tervek jelentik az akciók szakmai és szellemi keretét. Éves szinten készülnek, gyakran azonosítják az éves szakmai programokkal. Az angol-szász szemlélet elsősorban eszközöket rendel a taktika fogalmához. A taktika lényegében a PR stratégiáinak megvalósítása érdekében végrehajtott meghatározott tevékenységek. A taktikához/eszközökhöz személyzetre, időre, ráfordításokra és erőforrásokra van szükség, segít elérni a kitűzött célt.

A legismertebb tervfajta az akcióterv, másként kampányterv. Ez olyan tervszerű, koordinált és kiterjedt erőfeszítés, amely a szervezet missziójának megfelelően, annak hosszútávú célkitűzéseinek megvalósítását szolgáló speciális cél elérésére irányul. (Newson et. al., 2000:119) A leggyakrabban alkalmazott kampányfajták:

- public awareness - a közvélemény tudatosságát növelő kampány;
- information along awareness - tájékoztatás és tudatosság növelése;
- public education - köznevelő kampány, attitűd és viselkedés megerősítését szolgáló kampány;
- attitűd megváltoztatására irányuló kampány;
- magatartás megváltoztatására irányuló kampány.

A PR-akciótervnek tartalmaznia kell egy helyzetleírást arról, hogy mi jellemzi az adott helyzetet, választ kell adnia arra a kérdésre, hogy mi a kampány célja (mit akarunk elérni), kik az érdekgazdák és milyen célcsoportot szólítunk meg, továbbá mi az üzenet, és azt milyen eszközökkel szándékozunk célba juttatni. A kampány ütemterve tartalmazza, hogy milyen kampányelemeket mikor, hogyan és hány alkalommal használunk, valamint, hogy ezeket hogyan szakaszoljuk (kezdés, zárás). Fontos, hogy a terv a kampány egyes elemeinek felelőseit konkrétan kijelölje. Zárásként meg kell vizsgálnunk, milyen hatást (eredményt) értünk el a kampánnyal, és mindez mennyibe került.

Szeles Péter és Nyárády Gáborné felhívják a figyelmet arra is, hogy a tervezési gyakorlatban leggyakrabban elkövetett hiba a környezet figyelmen kívül rekesztése. Ebben az esetben üzenetünket elnyomhatja a kommunikációs zaj. A kudarc oka lehet, hogy a társadalom egy jelentős része nem érdeklődik a közügyek iránt, illetve az, hogy az emberek inkább hajlamosak az attitűdjeiknek megfelelő dolgokat meglátni és kerülni az azokkal összeegyeztethetlent (szelektív figyelem). Az emberek gyakran eltérő módon fogadják be ugyanazt az üzenetet, ennek megfelelően a bekövetkező nézet- vagy magatartásváltozás is eltérő intenzitású lehet. Utalnak Buda Béla⁴⁹ pszichológus közismert állítására is,

⁴⁹ Buda Béla (1939-2013) magyar orvos, pszichiáter, pszichoterapeuta és addiktológus. Fő szakterülete a kommunikációelmélet és a kommunikációkutatás. Főként a személyközi kommunikációs folyamatok érdekelték. A Magyar Kommunikációtudományi Társaság (MKTT) alapító tagja.

amely szerint “az emberiség a fejlődése folyamán még nem talált fel hatékonyabb módot gondolatai közlésére, mint a közvetlen és direkt kommunikáció.” (Szeles-Nyárády, 2005/II:362-363)

A PR-tervezés folyamata előkészítési és lebonyolítási szakaszra bontható. Az előkészítés alapjaiban határozza meg a lebonyolítás minőségét. A legfontosabb, hogy a tervezés előkészítése mindenkor a vállalat stratégiájának mentén, azzal összhangban történjen. Mivel mind az előkészítés, mind a lebonyolítás során a külső környezeti impulzusok, változások jelentősen befolyásolhatják a végeredményt, elengedhetetlen, hogy a vállalat folyamatosan értékelje a környezeti visszacsatolásokat. Ezek ugyanis támpontot jelentenek a konkrét akciók sikeréhez.

A tervezés követelményei sokrétűek. Az Institute for Quality of Public Relations nevű szervezet (IQPR) dolgozta ki részletesen a PR-munka folyamatának területeit. Elsőként említjük a briefinget. A brief a sikeres kampány egyik kulcseleme, az a dokumentum, amely a munkához szükséges információkat tartalmazza, lényegében egy eligazítás. Feladata a célközönség figyelembe vételével informálni és stimulálni a gyakorlati feladatot végrehajtókat (akár belső munkatársak, akár külső szolgáltató, ügynökség) a megfelelő és sikeres kampány kidolgozása érdekében. A munka értékelésekor a megbízói döntés segédleteként funkcionál, de adott esetben lehet a megbízó-megbízott viszonyában az esetleg felmerülő nézetkülönbségek rendezésének objektív dokumentuma is. A briefing feladata a probléma megértése, megoldási alternatíva megvitatása, költségvetés, időkeret meghatározása, írásos jóváhagyás megszerzése. Az adott helyzet pontos felismeréséhez kutatásra van szükség. Ezáltal meghatározhatóak a pontos érdekcsoportok és a konkrét tevékenységek, kitzúzhatók a célok, ellenőrizhető a megvalósíthatóság. A megfelelő dokumentáció szintén elengedhetetlen. A kommunikációs program (produkciós terv és jelentések) dokumentálásának főleg a későbbiek során lehet komoly jelentősége, így például évekre visszamenő trendek elemzése során. A megvalósítást követően az értékeléssel zárul a kampány. Ez lehet belső értékelés, de akár az ügyfél vagy a célcsoport értékelését is elvégezhetjük.

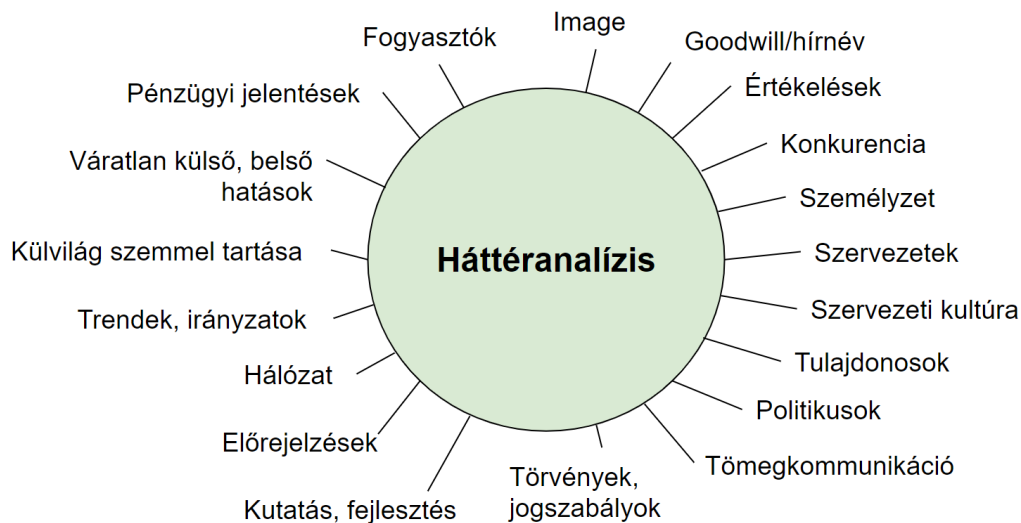
A kampányok eredményeképpen sokféle reakcióval számolhat a szervezet attól függően, mennyire volt hatásos/hatástalan, eredményes/eredménytelen az akció vagy akciósorozat. Ezeket a PRSA 1993-ban kiadott Akkreditációs Kézikönyve az alábbiak szerint összegzi:

- közönségtájékoztatási program: a szervezet álláspontját hangsúlyozó reakció;
- sajtókonferencia: a jó szóvivő minden orgánus számára egyszerre ad felvilágosítást;
- koalíció-alakítás: működő szövetség létrehozása;
- reakció természetesen bekövetkező eseményre: pl. vállalatfűzióra, szerencsétlenségre;
- megemlékezések: fontos személyről, hagyományról;
- ünnepélyes események: évforduló, emlékűnnep;
- versenyek: kimagasló eredmény elérése érdekében;
- kimagasló személyek szereplése, szónoki körút: híres ember képviseli a szervezetet;
- szervezetalapítás: támogatók csoportba tömörítése;
- marketingszerű tevékenységek: szolgáltatás összehangolása a fogyasztó igényével;
- találkozók, gyűlések, szemináriumok: információcsere céljából;
- információs iroda: fontos információk terjesztése egy helyről;
- pénzszerzés, forrásgyűjtés: szűk költségvetés esetén;
- megbízás vagy szerződés alapján végzett kutatás: vitás kérdések független feltárása;

- társadalmi felelősséggel kapcsolatos erőfeszítések;
- szónoki iroda: a szponzoráló szervezet publicitásának megszervezése érdekében.

X.4. Háttéranalízisek

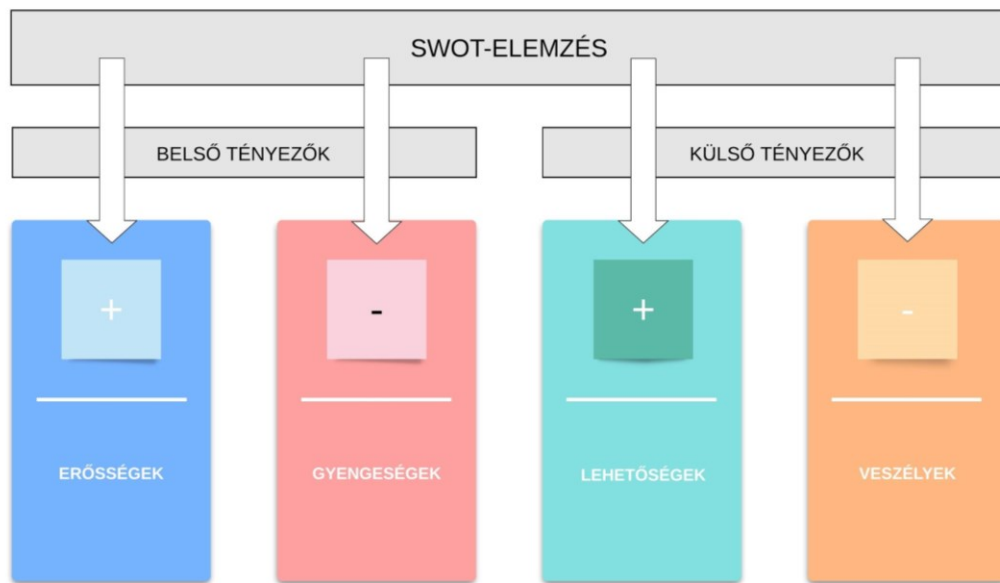
Az analízisek lehetőséget adnak a vállalatnak a leendő kommunikációs interakciók, interakció-sorozatok környezeti elemzésére. Ilyen analízis a háttéranalízis vagy más néven helyzetértékelés, melynek lehetséges területeit a 18. ábra szemlélteti. Az alap kutatás által feltárt kommunikációs helyzet jelenti a PR-tevékenység viszonyítási alapját, ez alapján kezdhető meg az elemzés, mely a tervek kidolgozásának első lépését jelenti.



18. ábra: A háttéranalízis (Szeles-Nyárády, 2005/II:390)

A SWOT-analízis⁵⁰ a marketingszakmában a szervezet stratégiai tervezéséhez használatos metodika. Az első két elem alapvetően a szervezet belső aspektusaira érvényes, míg a harmadik és negyedik a külső környezetre vonatkozik. Létező és valós kommunikációs problémákra kell koncentrálni, melyek az érdek gazdákkal kapcsolatban állnak (pl. hírnévprobléma).

⁵⁰ Albert S. Humphrey (1926-2005) amerikai üzletember nevéhez fűződő stratégiai elemzési módszer, melynek lépései: strengths, weaknesses, opportunities, threats, azaz erősségek, gyengességek, lehetőségek és veszélyek.



19. ábra: A SWOT analízis (saját szerkesztés)

A PEST-analízis az issue-menedzsment sajátos vizsgálati módszere; lényege, hogy mérlegeli a szervezetre ható makrokörnyezet prognosztizálható hatásait. Jellemző kérdései: (1.) Milyen környezeti tényezők hatnak a szervezetre? (2.) Melyek ezek közül a legfontosabbak? (3.) Mi válhat a legfontosabbá az elkövetkezendő évek folyamán? A PEST-analízis következő tényezőkből tevődik össze:

- politikai (political): törvények, globális kérdések, jogszabályok és rendeletek, amelyek azonnal vagy a jövőben hatással vannak az üzletre;
- gazdasági (economical): az adókat, kamatot, inflációt, a tőzsdét, és a fogyasztói bizalmat és magatartást minden esetben kell figyelembe venni;
- társadalmi (social): ugyanúgy figyelembe kell venni életmódbeli, vásárlási trendekben felmerülő változásokat, valamint a média, a jelentős sportesemények, az etika, a reklám és a nyilvánossági tényezőket;
- technológiai (technological): mely jelenti a technológiához való hozzájutást, a szabadalmak engedélyezését, a gyártást, a kutatás finanszírozását, és a globális kommunikációt.



20. ábra: A PEST-analízis⁵¹ (saját szerkesztés)

X.5. Tervezési modellek

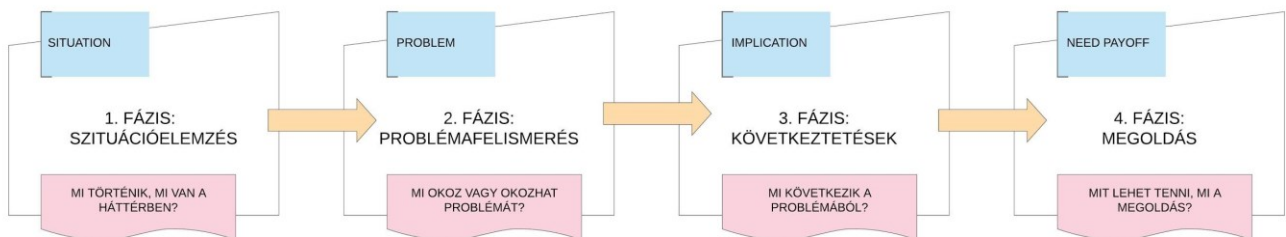
Az analízisek után ejtsünk szót a tervezési modellekről, elsőként az ún. RACE-modellről. A RACE-modell a PR-tevékenység munkafolyamatának nemzetközileg elismert konstrukciója. A modellben folytonosan megújuló négy munkafázis váltja egymást.

- Kutatás (Research): Mi történik most? A kutatás mindig projekt- és problémafüggő. A külső és belső vélemények felmérése.
- Akció/tervezés (Action): Mit kellene csinálnunk és miért? Létrejön a problématerkép, rangsorolunk és kidolgozzuk a szakmai válaszokat.
- Megvalósítás/kommunikáció (Communication): Hogyan kell csinálnunk és mit kell mondanunk? Folyamatosan gyűjtjük az információt, azaz visszacsatolunk.
- Ellenőrzés/kiértékelés (Evaluation): Mit csináltunk? Ez tulajdonképpen megint kutatás, tehát az egész folyamat egy ciklikusságot mutat.

A SMART a hagyományos RACE-modell továbbfejlesztése:

⁵¹ Francis J. Aguilar (1932-2013) által alkotott üzleti stratégiai elemzési módszer.

- Scan (környezetfigyelés): célcsoport-jellemzők, hogyan segíthetik a szervezetet, demográfia, médiafogyasztás, hányan érintettek, milyen a kapcsolat, kapcsolattörténet, kategorizálás, elvárások, érdeklődések stb.;
- Map (feltérképezés, helyzetmeghatározás): misszióvizsgálat, célok meghatározása, ideális kapcsolat leírása, PR-célok, hosszú távú stratégia, médiastratégia, üzenetstratégia, rendezvények, értékelési módszerek, időterv, költségvetés stb.;
- Action (akciótervezés): belső kommunikációs eszközök, tesztelés, fókuszcsoport, interjúk, helyszinkiválasztás, mérési módszertan, kérdőívek, változások rögzítése stb.;
- Roll-out (megvalósítás): megvalósítás belső és külső célcsoport felé, stratégiák és taktikák, média, speciális rendezvények, hírnévpítő akciók stb.;
- Track (ellenőrzés): cél elérésének mérése, tudati változások mérése, megfigyelés, attitűdváltozás mérése, viselkedésváltozás mérése, kapcsolat állapota, változások rögzítése és elvégzése stb.



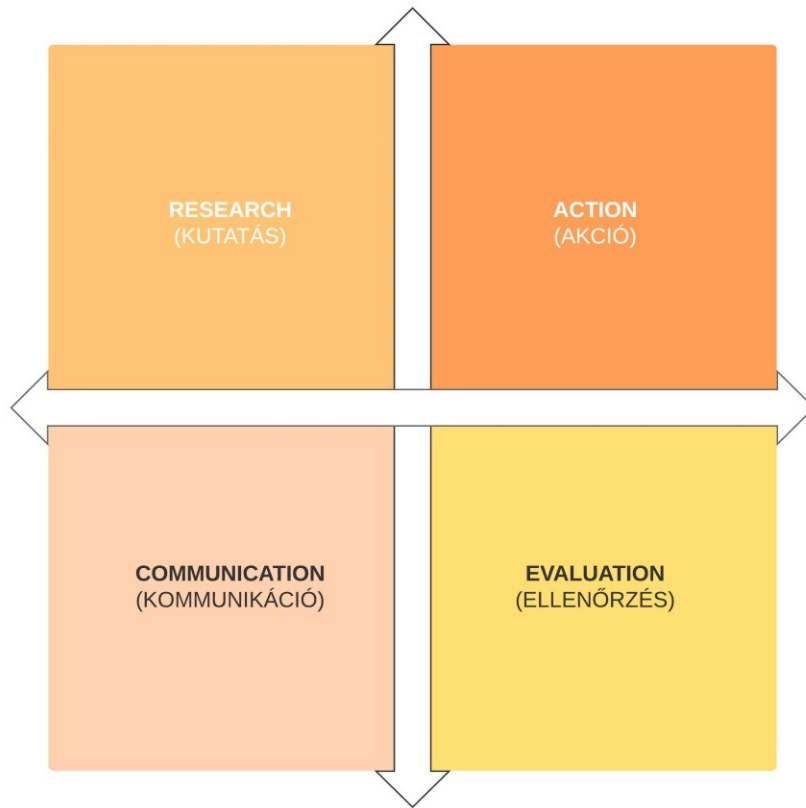
21. ábra: A SPIN-modell (saját szerkesztés)

A SMART- és a RACE-modell többé-kevésbé megegyezik, ám a SMART esetében szuverén munkafolyamatok egymásra épüléséről van szó, a ciklusok önállósága lényegesen jelentősebb, ráadásul az utolsó fázis nem jelent automatikusan ciklikusságot.

A következőkben a SPIN-modellt említjük, amelynek elnevezése a spin angol eredetű szóból származik.⁵² Lépései:

- situation (helyzet): Az adott helyzet feltárása, a kontextus megismerése.
- problem (probléma): A helyzetből következő problémák feltárása.
- implication (következtetés): A problémából adódó következtetések számbavétele.
- need payoff (szükséges megoldás): A szükséges megoldási lehetőségek megfogalmazása.

⁵² Jelentése: pörget, fon, gombolyít. A spin control ennek megfelelően a kommunikációs tevékenység menedzselése, a spin doctor pedig ennek irányítója.



22. ábra: A RACE-modell⁵³ (saját szerkesztés)

Végül röviden bemutatjuk a PESO-modellt, melyben a médiumokat négy típusra osztjuk:

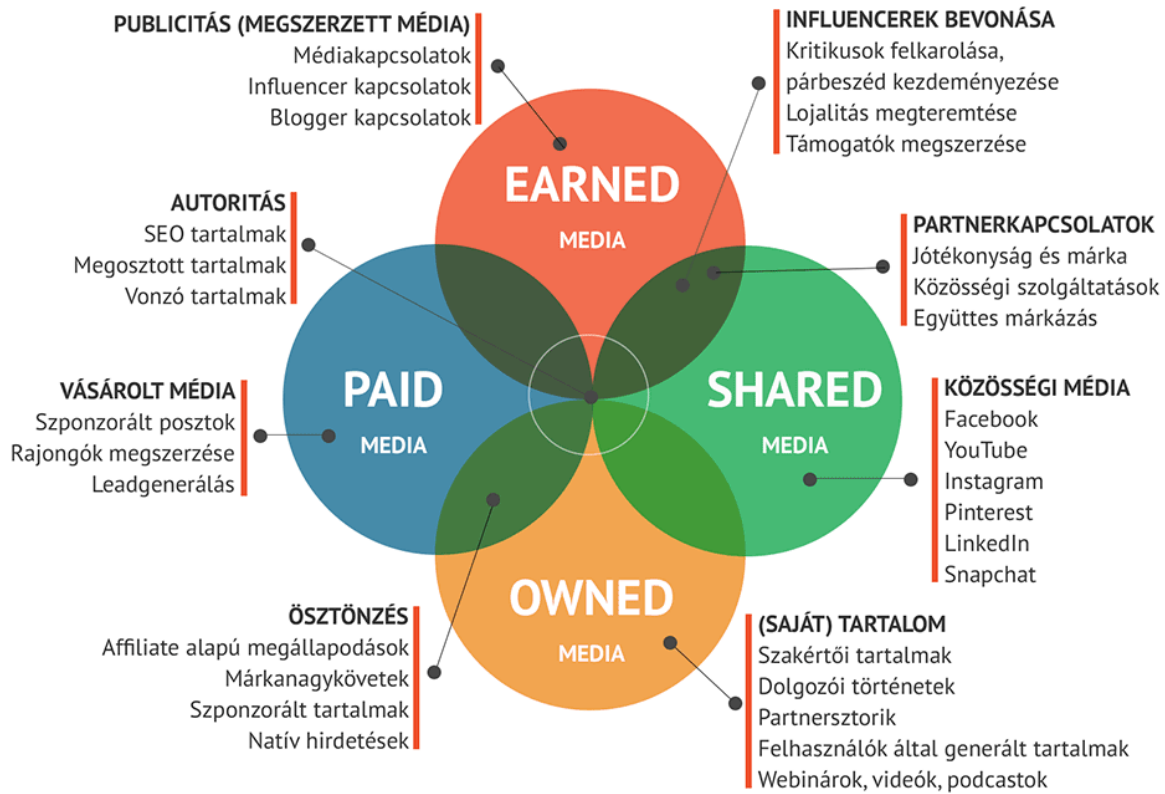
- paid (fizetett);
- earned (kiérdemelt);
- shared (megosztott);
- owned (saját).

Mindegyiknek eltérő a szerepe, ennek megfelelő módon másként is kell kezelni. A fizetett médium ebben a modellben nem a nagy, színes hirdetésekre és reklámokra vonatkozik. Sokkal inkább a közösségi médiában futó saját hírek és tartalmak kiemelése, szponzorált tartalomként való megjelenítése (Facebook, LinkedIn, Twitter tartozik ide), de akár a hírlevelek, e-mail marketing vagy egy landing oldal⁵⁴ kialakítása is ide sorolható. A kiérdemelt média nem más, mint maga a hírérték alapú publicitás, vagyis amikor a vállalatunk megjelenik a sajtóban (és nem fizetett hirdetés formájában). Ilyen pl., ha a blogger vagy újságíró hivatkozik az interjúnkra vagy megkér, hogy kommentáljunk egy iparági

⁵³ A RACE John E. Marston négylépéses tervezési modellje.

⁵⁴ A landing page egy olyan speciális oldal, amelyet kifejezetten azért hozunk létre a honlapunkon, hogy a keresőből érkező látogatókat fogadja. Ha pl. egy akciót hirdetünk, amire a leendő vásárlónk a Google keresőjében bukkan rá, kattintás után azonnal az akció részleteit kell elé tárni, nem szabad hagyni “bóklászni” a főoldalon.

változást. Ehhez szükséges, hogy érdekesek legyünk és legyen hírértéke a mondavalónknak. A megosztott média viszonylag új eleme a tervezési modelleknek, érthető módon a közösségi média megerősödésével került a képbe. Nem egyszerű megosztásokról van szó, hanem a közösség mint egész a PR-tevékenység része lesz. A saját média azon felületek gyűjtőneve, amelyek a vállalat tulajdonában vannak. Ez lehet céges blog, a honlap vagy hírlevél.



23. ábra: A PESO-modell (Sakkom Interaktív)

* * *

XI. Válságkommunikáció

Az 50-es éveket idéző klasszikus viccben a tanító néni a tragédia fogalmát szeretné megtanítani a gyerekeknek. Meg is kérdezi Pistikét, hogy tudna-e példát mondani a tragédiára. Pistike nem habozik: Tragédia az, hogy döglenek a nyulak! - mondja. Erre a tanárnő: Nem, Pistike, tévedsz. Ez valóban nagy baj, de nem tragédia! A tragédia az volna, ha a mi nagy vezérünk, Rákosi elvtárs hirtelen és váratlanul elhalálozna! Ugye érted?

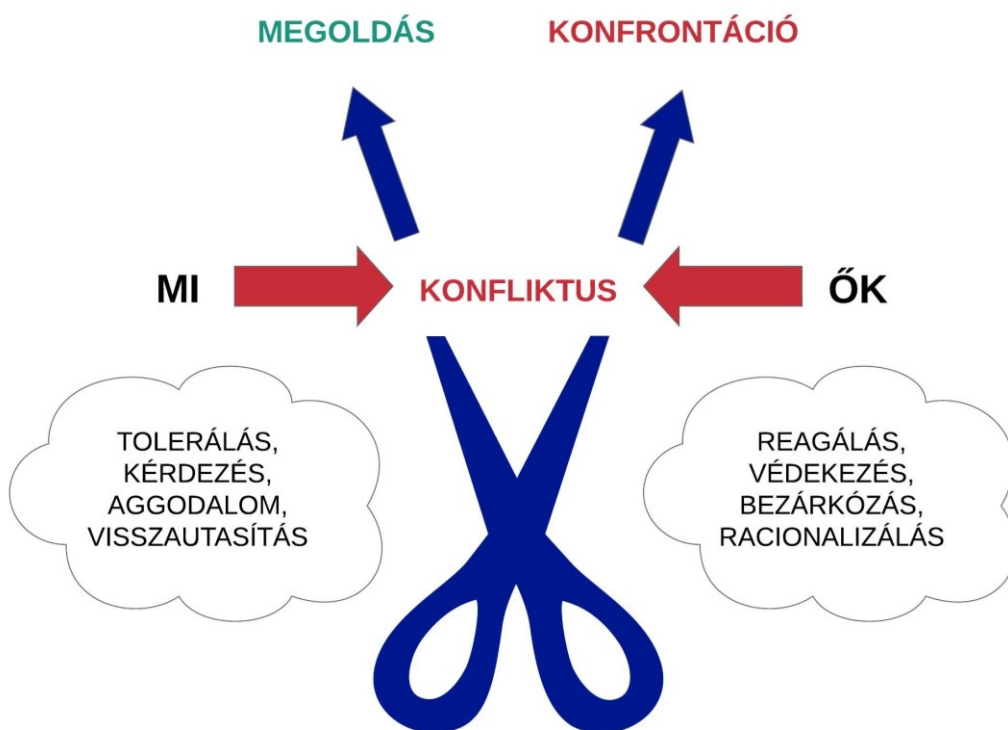
Néhány hét múlva szakfelügyelő érkezik az iskolába, és a tanító néni imponálni szeretne neki. Ezért ismét előveszi a témát, amit már elmagyarázott. Gyerekek, meg tudná nekem mondani valaki, mi a különbség a baj és a tragédia között? Pistike?! - kérdi. A kisfiú így felel: A tragédia az, ha a mi nagy vezérünk, Rákosi elvtárs hirtelen és váratlanul meghal. Az tragédia, de nem baj! A baj az, hogy döglenek a nyulak...

XI.1. Fogalomértelmezések, definíciók

Bár egy válságról és az azzal kapcsolatos kommunikációs feladatokról szóló fejezetben nem illő dolog viccelődni, mégis, a fenti kis történet is érzékelteti, milyen sokszínű a magyar nyelv az ilyen jelenségek leírására. Kezdjük tehát egy rövid fogalomértelmezéssel. A gond nyugtalanító, nehezen megoldható kérdéssel való foglalkozás, valamint az ezzel együtt járó lelkiállapot. A probléma megoldásra váró, titokzatos elméleti vagy gyakorlati kérdés. A veszély az a lehetőség, hogy az élőlények, dolgok állapotváltozást, sérülést szenvednek. A konfliktus kellemetlen szituáció, vita, nézeteltérés, egy kapcsolat megtörése. Válságnak nevezzük az egyén, a csoport vagy a szervezet életében megnyilvánuló súlyos zavart, aminek pozitív és negatív kimenetele egyaránt lehet. A krízis komoly konfliktus, amelyben az egész szervezet a probléma megoldására fókuszál. Ez a válság döntő fordulata, fordulópontja. A krízis teljesen lelassítja vagy akár leállítja a normál működést. A katasztrófa hirtelen kialakult, végzetes esemény, tulajdont, életet, egészséget veszélyeztető szükségállapot, amely a hírek Grasham-féle törvénye alapján mindenképp jelentős médiapublicitást kap. (Barlai-Kővágó, 1996:8-21) Válságócnak nevezzük az olyan területet, ahol a válság jelei a legfeltűnőbbek, míg a válsághelyzet olyan szituáció, amikor a válság negatív kimenetelének nagyobb a valószínűsége (50%+). A válságmenedzsment az esemény feletti hatékony ellenőrzést célzó tervezett eljárás, a válságkommunikáció pedig tervezett folyamat alkalmazása a válság ideje alatt.

A konfliktusok megelőzése és kezelése a PR-szakember egyik legfontosabb feladata. A konfliktus alapvetően dilemma, amikor az érdekek nincsenek összhangban egymással. Célkonfliktusnak nevezzük, amikor a felek célkitűzései eltérőek; kognitív konfliktusnak, ha a felek véleményei eltérnek egymástól; a viselkedéskonfliktus egyéni szinten merül fel és szocializációs okai vannak. Szerepkonfliktus nem pontosan definiált hatáskör, feladatkör miatt alakul ki. Konfliktusforrások lehet pl. elfogadhatatlanság (ismerhető a következmény és felmérhető a jobb alternatíva, ami azonban nem elég jó), összemérhetetlenség (nem tudjuk eldönteni, melyik a jobb), vagy bizonytalanság (turbulencia - a

valószínűségi eloszlások sem ismertek). A szakemberek feladatát értelemszerűen az képzi, hogy ne engedjék a konfliktust eskzalálódni, azaz az CIG 1. szintnél tovább fajulni (25. ábra).



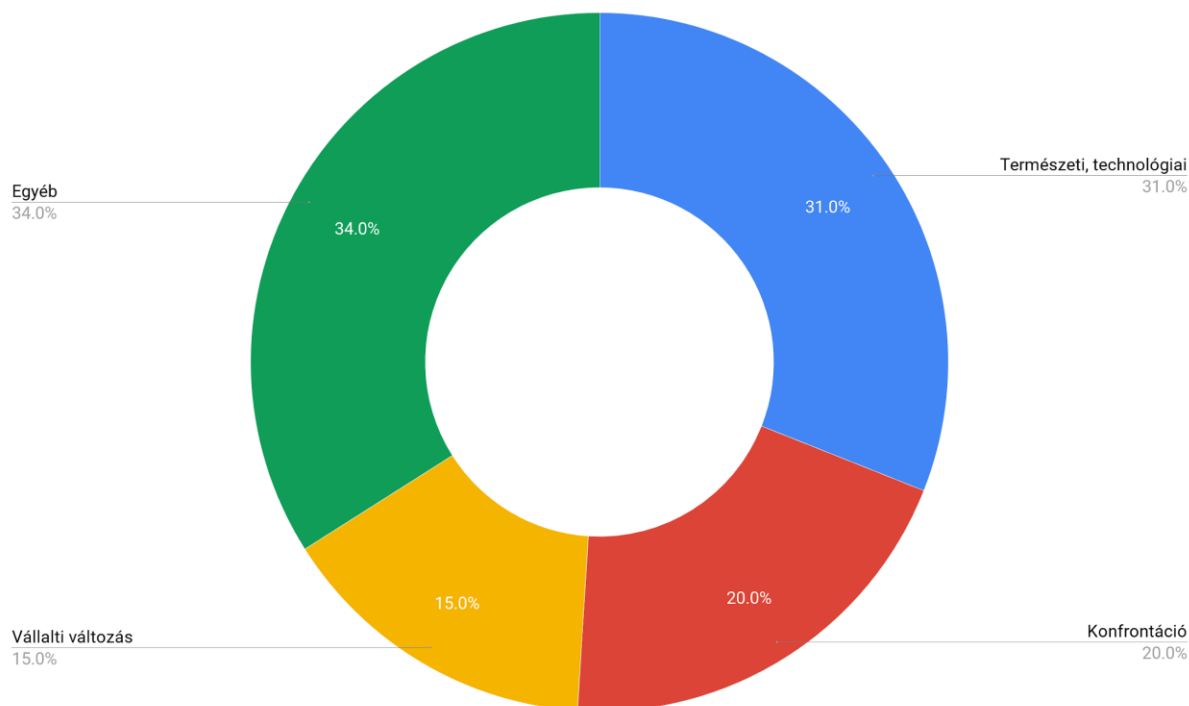
24. ábra: A bizalmi olló (Szeles-Nyárády, 2005/II:279)

A válság lényegében egy esemény, mely a normál napi ügymenetet megszakítja, abban drasztikus változást idéz elő. Aláássa a szervezet hitelességét, rongálja a hírnevet. A válság veszélyeztetheti az emberi életet, a szociális jólétet, a gazdasági stabilitást, a környezet egyensúlyát, a kulturális integritást egyaránt. A válság elkerülhetetlen, de lehet kezelni, legfőképpen azzal, hogy felkészülünk rá. Ezzel csökkenthetjük a károkat, ám ez minden esetben vezetői szintű döntéseket igényel.

Súlyossága szerint létezik problematikus, kritikus, válságos és katasztrofális válság, míg az érintettjei szerint létezik egy embert, közösséget érintő, országos, regionális vagy globális válság. Eredete alapján technológiai, konfrontációból adódó, rosszindulat okozta, vezetési hibából eredő és vis major válságról szokás beszélni. A szervezet szempontjából külső és belső válság létezik. Menedzselhetőség szempontjából puha (sztrájk, pereskedés, zsarolás, sikkasztás) vagy kemény (természeti katasztrófa, bankcsőd, emberrablás, vegyi szennyezés, tűz és robbanás, összeomlás) válság létezik. Időtartamát illetően a válság lehet gyors lefolyású, elhúzódó vagy ciklikus. (Barlai-Kővágó, 1996:10-13)

CIG 1.	CIG 2.	CIG 3.
<ul style="list-style-type: none"> – növekvő panaszok az ügyfelek részéről – csökkenő piaci részesedés – negatív híresztelések a munkavállalók között – időszakos negatív sajtó 	<ul style="list-style-type: none"> – egy idő után elárasztanak a panaszos ügyfelek – a piaci részesedés jelentősen csökken – a munkavállalói teljesítmény csökken – gyakori negatív médiavisszhang az ellenérdekű csoportok közreműködésével 	<ul style="list-style-type: none"> – a dühös ügyfelek követelőznek, majd továbbállnak – a piaci részesedés zuhanása – a dolgozók szabotázsja majd kilépése – napi negatív médiavisszhang, szerkesztőségi cikkek, írások

25. ábra: Conflict Impact Guide (Szeles-Nyárády, 2005/II:280)

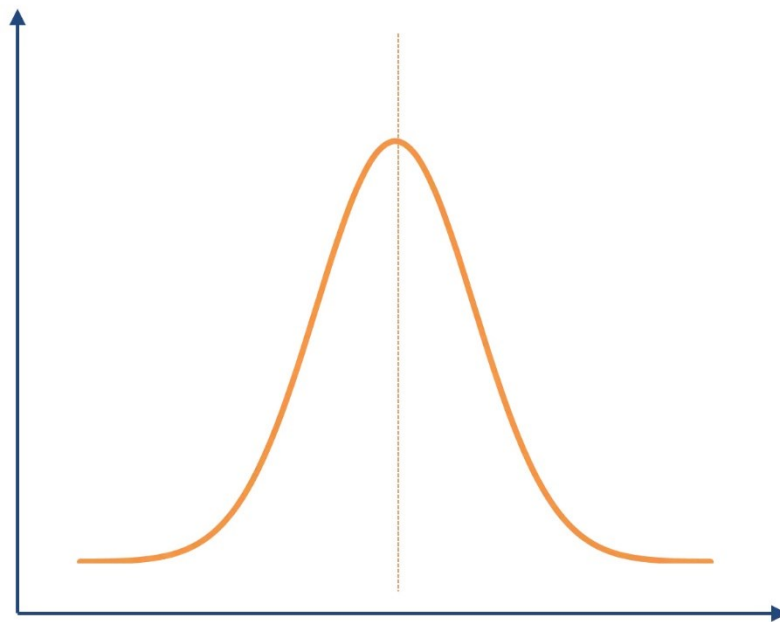


26. ábra: Válságok típusai (saját szerkesztés)

XI.2. A válságszituációk jellemzői

A válságszituációk jellemzője a meglepetés: éppen azért nehéz a kezelése, mert a bekövetkezése mindig váratlan, előre nem jelezhető. Válságban kevés információ áll rendelkezésre, az esemény túlnő a szervezeten, az irányítás kicsúszik a vállalat vezetésének kezéből. Fontos érdekek forognak kockán, nem ritkán ostromhangulat, pánik uralkodik el a vállalaton belül és kívül. A normál döntéshozatal felborul, a hosszútávú gondolkodás helyett rövidtávú koncentráltság jellemző. (Szeles-Nyárády, 2005/II:290)

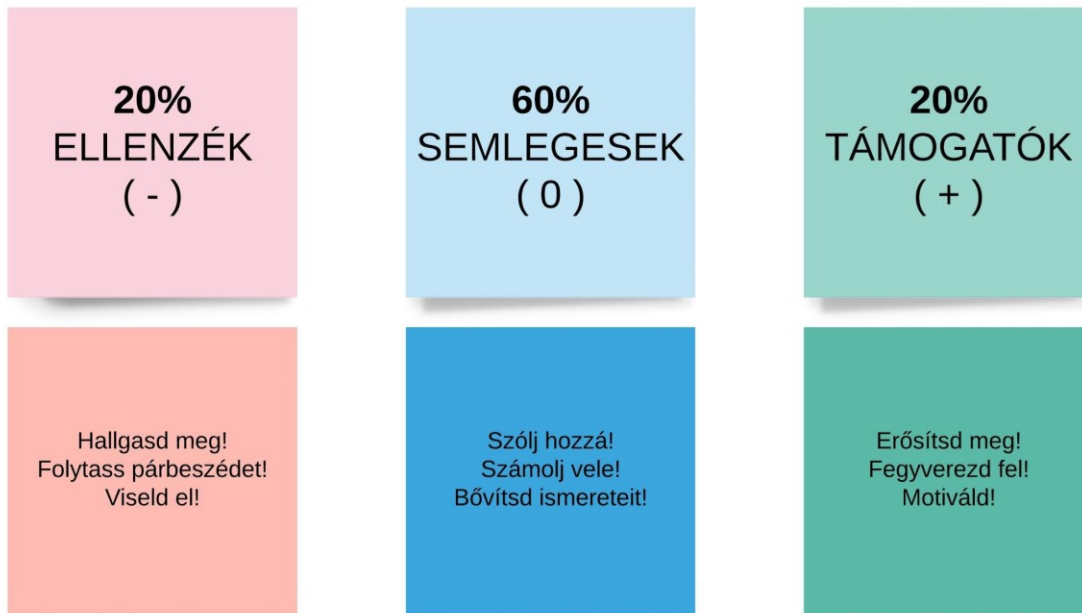
A válságok időbeli lefutása klasszikus haranggörbét formáz: időtartama véges, ismétlődhet, azaz ciklikussá válhat, alakulása az időben szakaszokra bontható, amely szakaszokban más és más stratégia követendő. A válság súlyától, lefutásától, intenzitásától függően más alakot is felvehet. A válságra adott válaszok között kiemelkedő helyen szerepel a sajtó kezelése. A média érdeklődését vonzzák a válságok, ennek oka a médiumok közötti hírverseny. Válsághelyzetben a vállalat védőpajzsa a PR-osztály. Meggyőző erejű a közvetlen kommunikáció, de ilyenkor gondolni kell a szélesebb közvélemény tájékoztatására is, őket pedig csak közvetve tudjuk elérni.



27. ábra: A válsággörbe (saját szerkesztés)

A közvetett elérés történhet irányított módon saját eszközökkel (hírlevél, plakát, intranet, PR-film stb.), illetve a tömegkommunikáció segítségével, fizetett közlemények formájában, és történhet nem irányított formában, a sajtó spontán érdeklődésére építve. Ahogy azt már a Médiakapcsolatok c. fejezetben tárgyaltuk, a korrekt sajtókapcsolat csökkenti az üzenet torzulásának mértékét. A válság alatt egyedül a PR-iroda tarthatja a kapcsolatot a médiával, ennek egyik módja az egyeztetett nyilatkozat (holding statement), amelyet különböző válsághelyzetekre dolgoznak ki. Mit nem szabad tenni a médiával való

kapcsolattartás során? Tilos bárkit hibáztatni, érzelmeiket kimutatni, a becsült kár- és veszteségértéket pontatlanul kiadni, a médiát félrevezetni, személyekre vonatkozó információt kiadni és találgatni. Az alábbi ábra azt mutatja, a tapasztalatok szerint általában hogyan alakul a közvélemény a válság kirobbanásakor:



28. ábra: A közvélemény megoszlása válságok kezdetekor (saját szerkesztés)

A közvélemény reakcióját küszöbérték alatt és felett szokás megkülönböztetni attól függően, hogyan nő az involváltság foka. Küszöbérték alatt elsőként kíváncsiság, később figyelem, majd aggodalom jellemzi. A küszöbértéket átlépve először félelem és düh, legrosszabb esetben bosszú és elégtétel jellemző a közvéleményre. A válság kezelésének alapelveit Grunig az alábbiakban határozta meg: (1.) a kapcsolattartás elve, (2.) a felelősség elve, (3.) a közzététel elve és (4.) a szimmetrikus kommunikáció elve (Szeles-Nyárády, 2005/II:293-299)

XI.3. Mik a legfontosabb teendők válságban?

A válságot követő sajtónyilatkozatnak tartalmaznia kell a legfontosabb tényeket arról, milyen katasztrófa történt, hány ember érintett, mit teszünk, van-e sérülés, valamint utalást arra vonatkozóan, hogy később, amint további információk birtokába kerülünk, ismét lesznek nyilatkozatok. A tömegkommunikáció hatásmechanizmusa következtében eltolódhatnak bizonyos hangsúlyok, ebben szerepe van a halmozódásból adódó felerősödésnek (kumulatív intenzitás) és a valóság téves

észlelésének (pluralizmus ignoranciája).⁵⁵ A válságkommunikáció vezetőjének ismernie kell ezeket a jelenségeket, hogy hatékonyan tudja kezelni a helyzetet. A válság médiareprezentációja a közvéleményt különböző irányokba mozdíthatja el: elterelheti a figyelmet más témákról, az együttérzés pozitív attitűdöket válthat ki, semlegesíthet, vagy negatív érzelmeket kelthet. A proaktivitás (pl. médiaközpont felállítása) itt is elősegítheti a sikeres kommunikációt.

Szeles Péter és Nyárády Gáborné a válságkezelés arany szabályai között öt pontot emel ki:

- Ismerd meg a tényeket!
- Tedd egyértelművé az érintettségedet!
- Ne védekezz!
- Ismertesd, mit fogsz tenni!
- Involválj a nyilvánosságot!

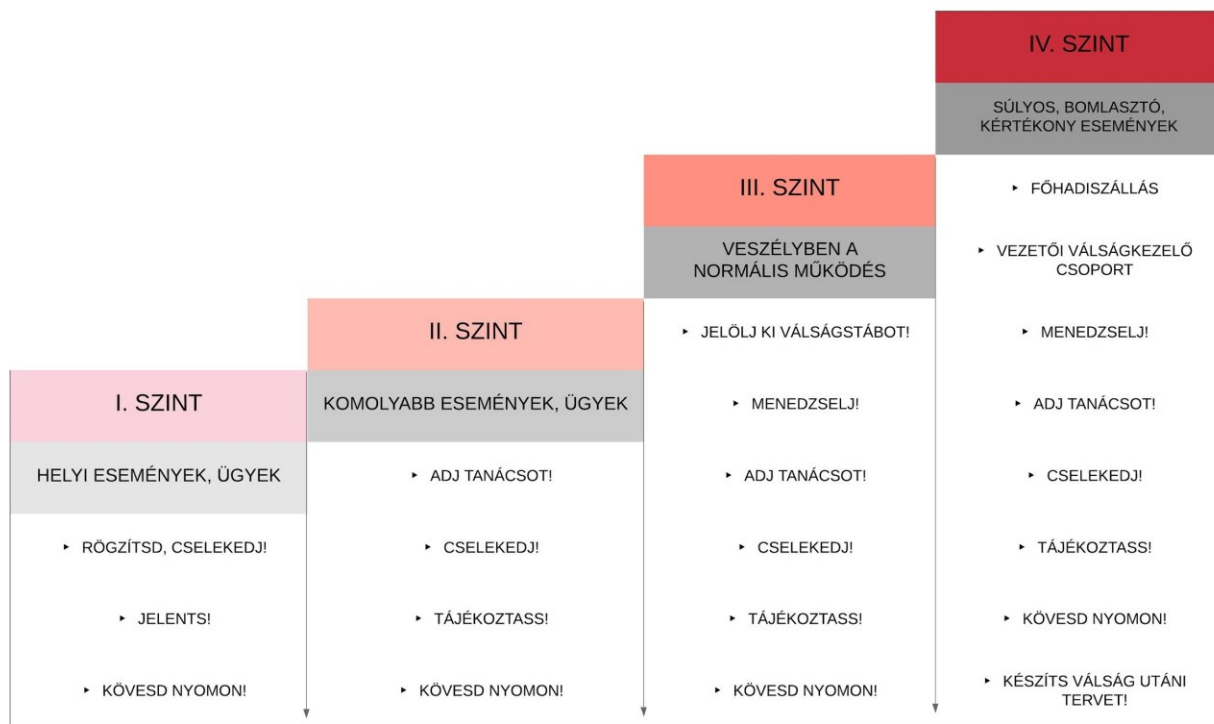
Arról, hogy milyen feladatai vannak a PR-szakembernek válságok idején, a szerzőpáros így ír:

- Megtervezni az információ begyűjtését és továbbadását.
- Figyelembe venni a jogi szempontokat.
- Tényszerű és hiteles információt közvetíteni.
- Ellenőrizni minden információt.
- Pontosságra, alaposágra és teljességre való törekvés.
- A jó és rossz hírek egyensúlyát megteremteni.

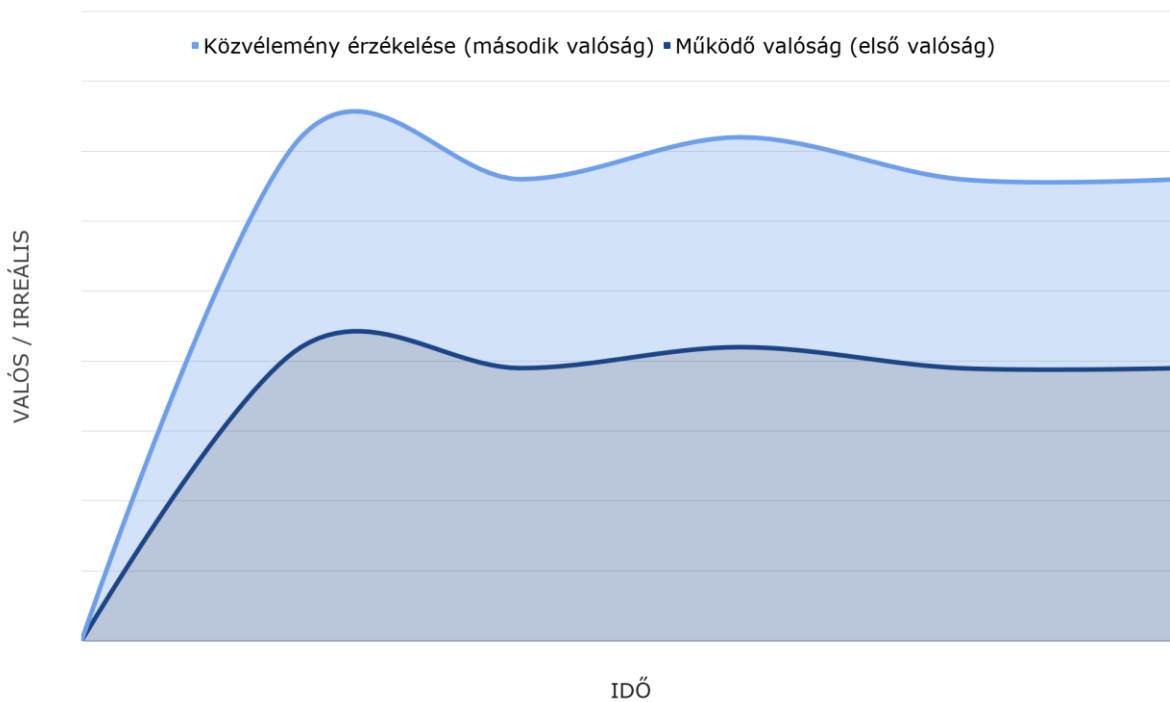
A válságra számítani kell, ennek megfelelően folyamatosan alakítani kell a munkatársak szemléletmódját. Ha bekövetkezik a válság, meg kell tervezni az azonnali cselekvést igénylő válságok körét, ehhez egyeztetni kell a külső és belső erőforrásokat. Meg kell előzni a spekulációt és válságstábot kell létrehozni, amelynek a tagja a szóvivő is. A szóvivő legyen mindig elérhető és rendelkezzen naprakész információval. Fontos szempont, hogy nyitott és működő információs csatornákat kell fenntartani, folyamatosan kell tájékoztatni az érdekgazdákat. Ezen kívül a lehetőségekhez képest dokumentálni és értékelni kell. (Szeles-Nyárády, 2005/II:299, 302, 303)

A válságkezelés egyik legfontosabb célja az ún. kritikus zóna kialakulásának megakadályozása. A közvélemény reagálása, a nyilvánosság értékelése (szekunder valóság) nagymértékben eltérhet a tényleges valóságtól (primer valóság). A médiahangsúlyok, a közlés helye, gyakorisága nagyban befolyásolja ezt a folyamatot (tonicus hatás, a pluralizmus ignoranciája stb.). Amikor rés támad az érzékelés és a valóság között, akkor beszélünk az ún. kritikus zónáról: minél jobban távolodik a kétféle valóság egymástól, annál nagyobb a baj a szervezet megítélésével. Amennyiben kialakul a gap (rés), azonnali és intenzív kommunikációba kell kezdeni. (Barlai-Kövágó, 1996:25-26)

⁵⁵ Lásd részletesebben Angelusz Róbert és Elisabeth Noelle-Neumann szociológusok ide vonatkozó munkáit.



29. ábra: Válságzintek (Szeles-Nyárády, 2005/II:307)



30. ábra: A kritikus zóna (Szeles-Nyárády, 2005/II:311)

Barlai Róbert és Kővágó György kiemelik, bárhol, bármikor és bárhogyan következnek is be a válság, találj rá a benne rejlő lehetőségekre! Légy úrrá rajta, irányítsd és húzz hasznot belőle! A válság potenciális lehetőséget nyújthat egy fájdalmas, de gyors változásra, rejtett problémák megoldására, új, figyelmeztető rendszerek kifejlesztésére, a szervezet hatékonyságának növelésére. A felkészülést segítő kérdések:

- Mi történt?
- Ki a felelős?
- Mit teszünk?
- Van-e mögötte nagyobb probléma?
- Mi várható még?
- Mi a legrosszabb lehetőség?
- Kontrollálható-e a válság?
- Kik az érintett csoportok?
- Mi forog kockán?
- Meddig fog előreláthatólag tartani? (Barlai-Kővágó, 1996:22-23)

XI.4. Crisis Management Team

A válság kezelésének kulcsa a megfelelő válságkezelő csapat (Crisis Management Team, CMT) és terv összeállítása. Ennek során ügyelnünk kell arra, hogy a megfelelő kompetenciával, tudással és hatáskörrel rendelkező munkatársak vegyenek részt a válság kezelésében. Ezek között feltétlenül szerepel az ügyvezető/vezérigazgató, egy jogi szakember (jogász, ügyvéd, jogtanácsos), pénzügyi szakember, PR-szakember, marketingszakember, személyügyi, termelési, biztonsági szakember. A szakirodalomban megkülönböztetjük a CMT-től a CAT-t (Crisis Action Team), azaz a válságkezelést gyakorlatilag végző csoportot: a CMT az elvi döntéseket hozza, rendszerint nem a helyszínen, hanem az irodában, míg a CAT a helyszínen végzi az operatív munkát. Összeállításakor gondosan figyelembe kell venni a szervezet összes üzleti funkcióját, mert a válságkezelés nem csupán kommunikációs feladat. A válságra való felkészülés első lépése a terv technikai részleteinek ellenőrzése, ezt követi a tárgyi eszközök kontrollja. A válságkezelés nem olcsó dolog, ezért a szükséges forrásoknak rendelkezésre kell állni a költségvetésben is. Ezek után a rendszert konkrétan is tesztelni kell, majd az eredményeket dokumentálni szükséges. Legvégül az emberi tényezőt is figyelembe kell venni, hiszen minden válsághelyzet egyedi, ezért folyamatosan szükséges a kulcsszereplők képzése. (Szeles-Nyárády, 2005/II:317-318)

* * *

XII. E-PR és új média

Az, hogy külön fejezetet szentelünk ennek a területnek, 2019-ben talán nem is igényel különösebb magyarázatot. Nem túlzás azt állítani, hogy az elmúlt másfél évtizedben úgy az interperszonális, mint a szervezeti vagy akár a tömegkommunikáció nagyobb mértékben fejlődött, mint az azt megelőző évszázadokban. Olyan új kulcsszavak kerültek a szótárainkba, mint az infokommunikáció, interaktivitás, médiakonvergencia, multikulturalizmus, globalizmus, WEB2, x-, y-, z-, α -generáció stb. A most felnövő generációknak az internet már egy természetesen létező közeg. Technológiai értelemben egy olyan üzenetküldő protokoll, mely hálózatról hálózatra továbbít adatot, legyen az üzenetet, kép, hang, vagy dokumentum. Mára már 20 milliárdnál is több munkaállomást összekötő adattároló és szolgáltató rendszerré vált. Az internet gyors és rugalmas információs szolgáltatások gyűjtőhelye. A becslések szerint több mint másfél milliárd ember chatel rendszeresen egyedül a Facebook-on, közel 30.000 órányi videó kerül fel a Youtube-ra, több mint 350 milliárd e-mail kel útra (aminek 95%-a levélszemét) és 500 milliónál több "csiripelés", azaz tweet születik minden egyes nap. Az internet adatforgalmát 2021-re 3,3 zettabyte-ra becsülik a szakértők (ez $3,3 \times 10^{21}$, azaz 3,3 trilliárd byte).

XII.1. A konvergencia kora

Az elmúlt két évtizedben három fontos területen zajlott le robbanásszerű fejlődés: a számítástechnika, a távközlés és a tömegkommunikáció területén. E három terület egymásba olvadása, vagyis konvergenciája azonban mára jóval meghaladta a technológiai kereteket. A konvergencia alapja a digitalizáció, mely egy „közös nyelv”, egy közös technológia platform, ami képes az eddig külön-külön technológiai rendszereken hordott eltérő tartalmakat egyesítve megjeleníteni. A médiakonvergencia manifesztuma maga az internet, amit legalább négy dimenzióban írhatunk le. Elsőként az internet egy hatalmas, globális infrastruktúra és technológia. Sok milliárd eszköz kapcsolódik össze megszámlálhatatlan mennyiségű kábel, kiszolgáló berendezés, szerver segítségével. Hatalmas tévedés lenne azonban azt hinni, az internet csupán "vas és acél" halmaza. Az internet ugyanis az emberiség történetének legfejlettebb kommunikációs csatornája. Soha ilyen sebességgel, intenzitással, hatékonysággal nem volt képes az emberiség a humán kommunikációt bonyolítani. Harmadsorban az internet kulturális közeg. Hordozza, tárolja mindazt a tudást (külső felkészültséget), amit az emberiség eddigi története során felhalmozott. Túl azon, hogy hordozza, egyben demokratizálta is a tudást, hiszen sokkal egyszerűbb lett bárki számára a tudáshoz, információhoz való hozzáférés is. Végül, de nem utolsó sorban az internet egy fejlődő organizmus, amelyben az emberi kapcsolatok fejlődéséhez hasonlatos mintázatok alakultak ki.⁵⁶

Az internet ma az emberiség kétharmadának a szocializáció legjelentősebb terepe lett. Mi, magyarok is naponta átlag közel négy órát használjuk (ez természetesen erősen szóródik korosztályoktól, iskolázottságtól, vagyoni helyzettől stb. függően). A közeg teljesen átstrukturálta az emberi

⁵⁶ Bővebben lásd Barabási-Albert László, vagy Manuel Castells munkásságát.

kapcsolatokat, ami a szervezeti kommunikáció számára is hatalmas feladatokkal jár. Az internet történetét három jelentős korszakra szokás bontani. Az "ókorban" (1993-2003) még többnyire statikus tartalom volt jellemző, ahol a média "offline" logikája érvényesült. A közeg lényegében a régebbi médiaplatformokon már meglévő tartalmak újfajta megjelenítésére szolgált. Az "újkor" az ún. WEB2.0 megjelenésével jött el: a médiafogyasztó tartalomelőállítónak lép elő, ezzel drasztikusan megnövekedett az aktív részvétel. Ma a "legújabb kort" éljük: 2020-ra a világ 7,5 milliárd emberének 85%-a várhatóan csatlakozik az online párbeszédhez, a közösségi logika, amely - bár létezett 2004 előtt is, lásd pl. a magyar iWiW-et - a Facebook megjelenésével nyer teret, ma már a kommunikációt is túllépve a gazdaság, a társadalom, sőt, a politika elemi részévé vált. A modern informatikai eszközök elterjedésének gyorsaságát mi sem mutatja jobban, mint az alábbi összehasonlító adat: míg az Alexander Bell által feltalált telefonnak kilenc évtizedre volt szüksége a Földön a 150 milliós piaci penetráció (behatolás) elérésére, a rádióknak alig több mint ötven év, a televízióknak kevesebb, mint négy évtized, a mobiltelefonoknak tizennégy év, addig a Facebook alig öt év alatt érte el ezt a felhasználói nagyságrendet.⁵⁷

Míg a feudalizmusban a földbirtok, a rangok, a kapitalizmusban a nyersanyag és a tőke birtoklása, addig a posztindusztriális gazdaságban, vagy posztmodern társadalomban az információ birtoklása határozza meg az emberek társadalomban betöltött pozícióját. Ezért tehát az internethez való hozzáférés alapvető jelentőségű minden ember és szervezet számára. De mi is az az új média? Olyan tömegkommunikációs eszköz/szolgáltatás, amely digitális alapú, lehetővé teszi az interaktív hozzáférést és a személyre szabást (perszonalizáció, mass customization). Az új média magával hozta a hagyományos média kínálatának gyors és drasztikus növekedését személyre szabott tartalommal, valamint tér- és időtől független médiafogyasztással. De nem csak a fogyasztás helye (csatornája) változott: maga a fogyasztás módja is (pl.: a tudatosság magasabb szintje jelent meg). Ezen a ponton jogosan vetődik fel a kérdés, hogy vajon a PR-szakember mire használja az új médiát? Gyakorlatilag ugyanarra, amire a többi PR-eszköz: a hírnév gondozására, mert - csupán emlékeztetőül - a PR a hírnévről szól, amely annak az eredménye, amit teszel, amit mondasz, és amit mások mondanak rólad. A vállalatunk számára megértést, támogatást keresünk és építünk rajta keresztül, ill. általa; befolyásoljuk a véleményt és a viselkedést. Az új média kiválóan alkalmas arra, hogy tervszerű és hosszantartó erőfeszítéseket tegyünk a szervezet és környezete közötti jóakarattal és megértéssel kiépítésére és fenntartására. Az E-PR így mára az arculati rendszer talán legfontosabb módszere lett: a 7,5 milliárd internetező egyformán kész ünnepelni és becsben tartani egy jó céget, amely tesz valamit azért, hogy az életük jobb legyen, vagy becsmérni olyan vállalatokat, amelyekről úgy gondolják, hogy tisztességtelen előnyre tesznek szert az ügyfeleikkel, a társadalmukkal vagy a bolygójukkal szemben.

⁵⁷ A témához ajánlom Everett Rogers technológiai innovációk terjedésének törvényszerűségeit bemutató ún. diffúzióelméletét.

XII.2. Egy lehetséges társadalomtudományi megközelítés

Tegyünk egy rövid kitérőt annak érdekében, hogy megértsük az új média működését, és vizsgáljuk meg ennek az új közegnek néhány társadalomelméleti vetületét is. Az új média társadalmi mozgalmakat szervez és katalizál, ami állandó vitatémát jelent. Megjelenésével lényegét tekintve változott meg a részvételi demokráciáról, társadalmi párbeszédéről alkotott eddigi elképzelésünk, felfogásunk. A vállalatok és a politikum is felismerte, hogy az új média igenis szerepet játszik a társadalmi folyamatok (értsd esetünkben: a vállalati környezet és a vállalati kultúra) alakításában. Új alakzatok jönnek létre a közéletben (aminek a vállalati párbeszéd is része, lásd pl. fogyasztói csoportok, CSR). Az új média technológiai értelemben lehetőséget adott az érdekgazdáknak, hogy ne csupán passzív befogadói, hanem aktív alakítói is legyenek a szervezettel kapcsolatos információknak (azaz véleményt alkossanak és azt nyilvánosság előtt ki is nyilvánítsák). E szerint a vállalat és az érdekgazdák viszonyát utóbbiak legalább annyira képesek kommunikatív aktivitással befolyásolni. Az új médiakörnyezet tehát bevonja, tájékoztatja és felhatalmazza a nyilvánosságot. Ez rákényszeríti a vállalatot, hogy az eddigi vertikális és hierarchikus információtovábbítás tekintetében egyre inkább horizontális, "demokratikus" stratégiákban gondolkodjon.

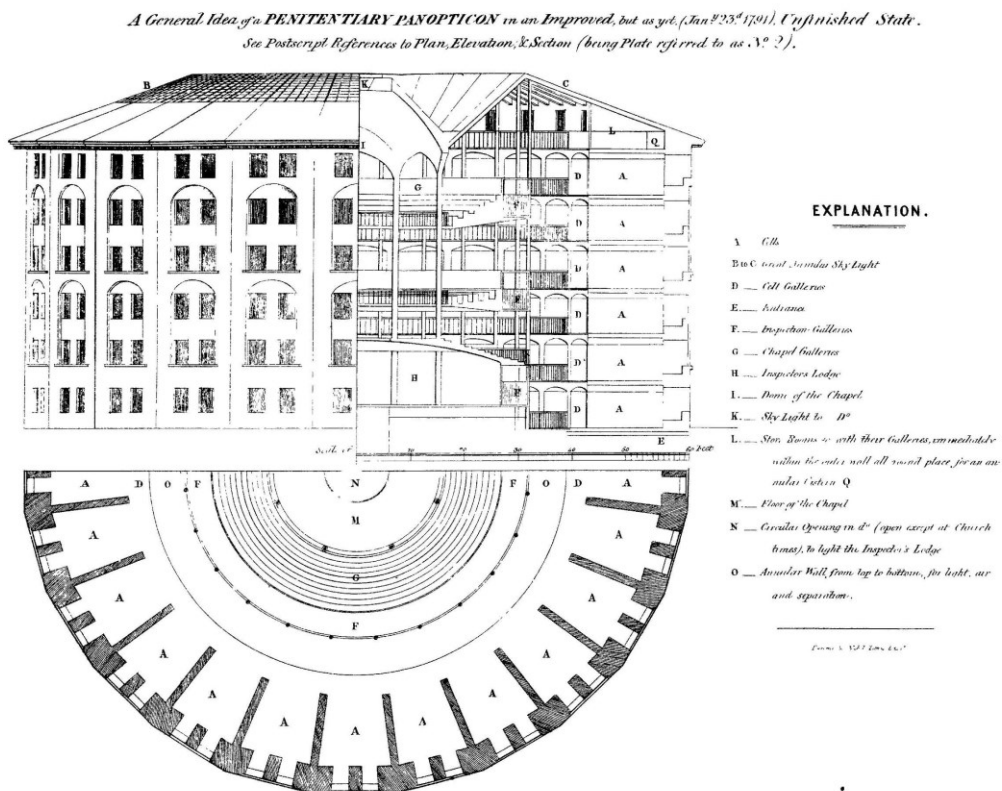
Kiszélesedett az egalitarizmus: ma már minden résztvevő azonos jogokkal rendelkezik a kommunikációs folyamatban, szimmetrizálódott a tömegkommunikációs tér. A decentralizált hozzáférés ugyanakkor növeli a szerkesztetlenséget, így a kommunikációs anarchia veszélyét is, vagyis végeredményben a vállalat kiszolgáltatottságát (utalunk itt pl. a közösségi média által előidézett válságokra). Tény, hogy az anarchiával szemben nem könnyű tudatosan alakítani ezt a teret, de nem is lehetetlen. A kulcsszavak a tervezettség és a tudatosság. A tartalom-kontroll (és itt semmiképpen nem "cenzúrára" gondolunk) eszközei sokfélék, és talán célszerűbb is "tartalom-irányításnak" nevezni. Nacsinák Gergely András Panoptikon c. tanulmányában felidézi a modern világ születésének egyik emblematikus időpontját, az 1782-es esztendő, amikor az angol filozófus, Jeremy Bentham a londoni parlament figyelmébe ajánlotta az általa tervezett tökéletes börtönt, a Panoptikont. "A Panoptikon szinte kínálja magát, hogy minden modern hierarchikus szerveződés előképe legyen; amióta Michel Foucault⁵⁸ újra felfedezte és a „fegyelmező társadalom” metaforájává emelte Bentham elgondolását, azóta a Panoptikon kísértete rendre visszatér a filozófiai, szociológiai, jogtudományi és médiaelméleti eszmefuttatásokban." (Nacsinák, 2011:2)

Foucault szerint tehát a Panoptikon megszületése a modern világ születésének emblematikus pillanata is egyben. A Panoptikon egy olyan börtön, amely maga egy kör alakú épület, a cellák a külvilág fele, valamint a börtön belseje felé rendelkeznek ablakkal, így lényegében teljes egészében átvilágítottak. Az őrkök a gyűrű centrumából mindent ellenőrzésük alatt tarthattak anélkül, hogy a tornyot elhagyták, míg a foglyok sem őket, sem fegyenc társaikat nem láthatták. Egyszóval Bentham korunk ideális társadalmának szerkezetét látta meg előre. A közösségi médiában nincs személyes tér és idő, csupán

⁵⁸ Michel Foucault, posztmodern filozófus (1926-1984). Elsősorban a különböző társadalmi intézmények (a pszichiátria, az orvostudomány és a börtön), valamint a szexualitás történetéről szóló újszerű kutatásairól ismert. A hatalom problémáját, illetve a tudás és a hatalom közti viszonyt, valamint a diskurzus működését vizsgálta. Aktív szerepet vállalt a 68-as mozgalmakban.

annak illúziója: a privát szféra a felsőbb ellenőrzés számára abszolút mértékben és mindenkor nyitva áll. Nacsinák felhívja a figyelmet arra is, hogy Foucault szerint a láthatóság csapda. Igaz ugyan, hogy a hagyományos börtön-modellből (sötétség, elrejtés, bezártság), csak az utóbbi marad, ám a felügyelő tekintete jobban fogva tart, mint a sötétség, ami védelmet is jelenthet. A panoptikum a megfigyelő és fegyelmező tér szimbóluma, a láthatóság tudatos és folyamatos állapotát gerjeszti, miközben segíthet felszámolni a nem kívánatos csoport-kollektivitást. Foucault szerint az új média ugyanazt a hatalmi elosztást és ellenőrzést valósítja meg, mint Bentham panoptikuma - az építészeti korlátok nélkül. A társadalom a maga teljességében elkezd egy hierarchikus és fegyelmi panoptikus gépezetként működni:

“Bentham börtöne azonban nemcsak a modern államfelfogás, hanem ezen felül az információs társadalom remek analogonja is. Az alapelv, amelyen mindkettő felépül, az információ használata: tökékeként. Benne, akár csak Bentham börtönében, a megfigyelés és a jólinformáltság a rendszer működőképességének kulcsa. Az információipar tehát folyamatosan állítja elő termékeit, hogy mindenki az őt kielégítő mennyiséghez jusson. A bökkenő csupán az, hogy mint a javakból általában, ebből sem jut mindenkinek egyenlő rész: a kölcsönösség ugyanúgy nem működik, mint a Panoptikon világában, és mindig lesz, aki több lehetőséggel élhet; a cellák nem üvegfalúak, és feltétlenül épül majd egy központi óratorony, az elképzelt legvastagabb falakkal.” (Nacsinák, 2011:2-3)



31. ábra: A Bantham-féle Panoptikon (Willey Reveley rajza, 1791)

Mindebből arra következtethetünk, hogy a hatalom számára a tartalom-kontroll, a szervezetek számára pedig a tudatos és folyamatos tartalom-irányítás hatékony módszer lehet a környezet befolyásolására. Az internetes cenzúra/kontroll három formáját feltétlenül érdemes megkülönböztetnünk egymástól. Az első a politika (hatalmi) kontroll, amely de facto cenzúrát jelent. Gondolhatunk itt a nem demokratikus államokra, mint pl. Kína, ahol az állam hatalmi eszközökkel avatkozik be az interneten továbbított tartalomhoz való hozzáférésbe. Egy második szintje a tartalom-kontrollnak olyan társadalmi normák és erkölcs érvényesítése (pl. a kiskorúak védelme érdekében), amely társadalmi közmegegyezésen alapul. A harmadik körbe tartoznak olyan beavatkozások, amelyek biztonsági megfontolásokból korlátoznak bizonyos tartalmakat (nemzetbiztonság, kiberbiztonság). Végül létezik a tartalom ellenőrzésének bizonyos gazdasági érdekek mentén történő kontrollja is. Ilyenkor egy szervezet - pl. saját hírnevének megóvása érdekében - ellenőriz vagy irányít bizonyos tartalmakat az új médiában. A PR tudatos új médiahasználata természetesen nem cenzúra, de bizonyos értelemben felfedezhetőek hasonlóságok. "Nem technikai" megoldás tehát az irányított tartalmak létrehozatala, kommentek, hozzászólások megfigyelése, közzétévők közösségi médiában történő (természetesen legális) követése stb. A PR-szakembernek felkészültnek kell lenni a tekintetben is, hogy az érdekgazdák milyen digitális identitással rendelkeznek. Egy lehetséges definíció szerint

„...a digitális identitás egy online elérhető adatkészlet, amely személyes identitást, vállalati identitást vagy más (például márka-) identitást definiál, s magában foglalja a mihez képest identitást, azaz mindazokat az identitásokat, amelyekkel konzisztens, és ezzel együtt azt is meghatározza, hogy melyekkel nem konzisztens. A digitális személyes identitás esetén a közösségi hálózatok meghatározók, a digitális vállalati identitás esetén a stakeholder hálózatok, azaz a befektetők, az ügyfelek, a beszállítók, az alkalmazottak, a média, illetve mindezzel összefüggésben a társadalmi lokális-globális beágyazottság”. (Fehér, 2013: 125)

XII.3. Digitális identitás

E jegyzet terjedelmi okok miatt nem alkalmas arra, hogy egy átlagos vállalat minden szóba jöhető érdekgazda-csoportjának digitális identitását megvizsgáljuk, így itt csak egy rövid bekezdés erejéig hivatkozunk Fehér Katalin 2014-es, egyetemisták körében végzett digitális identitás-kutatására, amely számos tanulságos eredményt hozott. Kiderült például, hogy ez a csoport leginkább megfigyelőnek tekinti magát. Folyamatos döntéseket hoznak online megjelenéseikről és ez többnyire segíti az önmenedzselését. 20-30%-os "nem önazonos" digitális adattestet talált a vizsgálat során, a valóságos és az online önazonosságuk között pedig 70-80%-os átfedés van. Hamis identitásokat hoznak létre a személyes adatok védelmében, ill. megfigyelési pozíciók kiépítése érdekében. A többség tudatosan próbálja építeni személyes reputációját, így a digitális énábrázolás meghatározó kérdés, ami kockázatokat rejt magában és folyamatos döntéseket igényel. (Fehér, 2014:3-4) Fehér ennek a kutatássorozatnak egy másik, vállalatvezetőkre irányuló szakaszában az alábbi megállapítást teszi:

“ (...) a tudatosság, a láthatóság-építés és reputációs célok szerint három (vállalatvezető - a szerk.) típust különböztethetünk meg egymástól:

- Behálózottak: Szakmai láthatóságuk validálja őket, és az átlagosnál több nyomot is hagynak. Az internet számukra üzleti „pókháló”, amellyel nagyon tudatosan dolgoznak. A tudás- és a kapcsolatépítés náluk misszió. A hitelesség és a relevancia érdekében személyes márkát építenek, akár véleményformáló szerepben is. Esetenként az általuk képviselt innováció vagy szakma a hangsúlyosabb, s ehhez adják a nevüket.
- Vállalati székben figyelők: Vállalati kontextus határozza meg őket, és visszafogottan jelennek meg. Azonosulnak a vállalati policyvel, és közben felügyelik a változásokat: mikor és hogyan kell majd láthatóbbá válniuk, ha váltani szeretnének.
- Sodródók: Az aktuális trendekhez csapódnak, de nem érzik magukat kellően felkészültnek a digitális változásokra, vagy úgy érzik, a vállalat nem készíti fel őket ezekre. Nem mindig láthatóak, vagy pont az nem látszik belőlük, amit láttatni szeretnének, és emiatt frusztráltak.” (Fehér, 2011:30)

Ejtsünk pár szót a digitális médiapiacról, amely teret ad az E-PR (online PR) tevékenység nagy részének. Az üzleti szféra számára megkerülhetetlenné váltak a közösségi oldalak és blogok, mivel a felhasználók egyre több időt töltenek e honlapokon. Az emberek az internetre csatlakozva idejük 22,7 %-ában közösségi oldalakat böngésznek, ami a többi médiumhoz képest kiemelkedőnek számít. Az elektronikus levelek olvasása/írása csak idejük 8,3 %-át tölti ki, míg a webes portáloknak csak 4,4 %-ot szentelnek.⁵⁹ A digitális térbe lépők száma folyamatosan nő. A reklámköltési adatok alapján 2014-től Magyarországon is az internet részesedése lett a legnagyobb a hazai reklámköltésből.⁶⁰

A növekedés nagy része azonban nemzetközi szereplőkhöz kerül, mint a Google és a Facebook (nem melleleg így az itt keletkező profit is adómentesen külföldre vándorol). Ennek oka, hogy rendkívül széles az elérésük, teljesítményalapú az árazási modelljük, alacsony a belépési korlátjuk és szofisztikált targetálási lehetőségeik vannak. A Google 2017-es éves árbevétele 111 milliárd \$ volt, ami nagyjából megegyezett Magyarország egy éves GDP-jével, azaz bruttó hazai nemzeti össztermékével. Ma már a mobil internethasználat⁶¹ is nagyon jelentős, épp ezért fontos az integrált szemlélet, hogy a felhasználóknak a képernyők között átívelő élménye legyen (desktop, mobil, tablet, okostévé stb.). Az ún. konverzió-alapú kommunikációs tervezés célja, hogy az internetezőt adatbázis-tagga konvertáljuk. A digitális médiapiac drasztikus átalakulása 2004 után gyorsult fel, amikor is hirtelen elkezdett terjedni a WEB2.0. A fogalom megjelenésekor, amikor Tim O'Reilly a verziószámot és annak jelentését kitalálta, még nem volt áttörő újítás benne. A mögötte álló technológia alapjai már korábban rendelkezésünkre álltak, csak nem vettük észre, nem kezdtük használni. Változások mégis történtek, könnyebbé, barátságosabbá vált minden. De egyszerűbbé vált e-boltot nyitni, üzletet kötni, szórakozni, dokumentumokat tárolni vagy megosztani egyaránt. A felhasználók lettek tehát a tartalom előállítói, megszületett az “új újságírás”. Új webes szolgáltatások jelentek meg, ezek alapját pedig egy új gazdasági modell határozta meg (Google-modell). Előtérbe kerültek a kommunikációban az online kampányok.

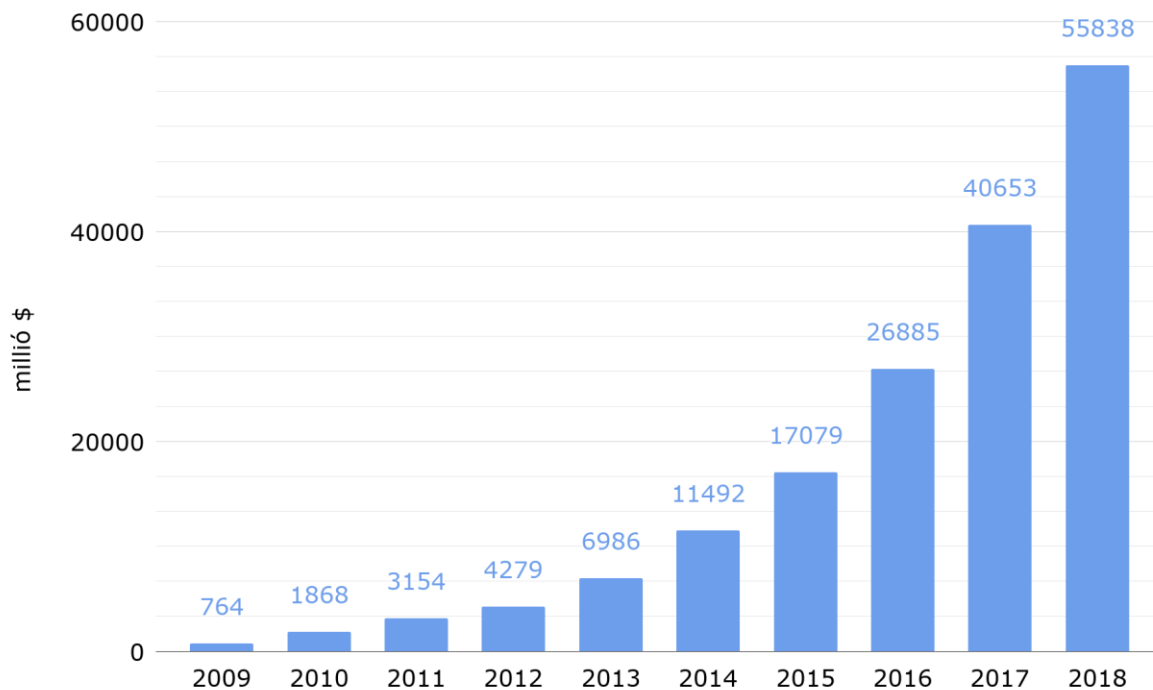
Az online kampány abban (is) különbözik az offline-tól, hogy az üzenet az oldal letöltése közben minden egyes internetező számítógépén egyedileg épül be a weboldalba. Így tervezéskor azt is figyelembe lehet venni, hogy éppen ki nézi az oldalt. Elemezhető, hogy az adott látogatóra gyakorolt-e bármilyen hatást

⁵⁹ Forrás: Nielsen, 2018, N=200.000

⁶⁰ Forrás: Magyar Reklámszövetség (MRSZ) reklámköltési adatok, 2017

⁶¹ 2016 óta a mobil internetezők aránya meghaladja az asztali számítógépen internetezőkét. Forrás: NMHH, Lakossági internethasználat, online piackutatás, 2016

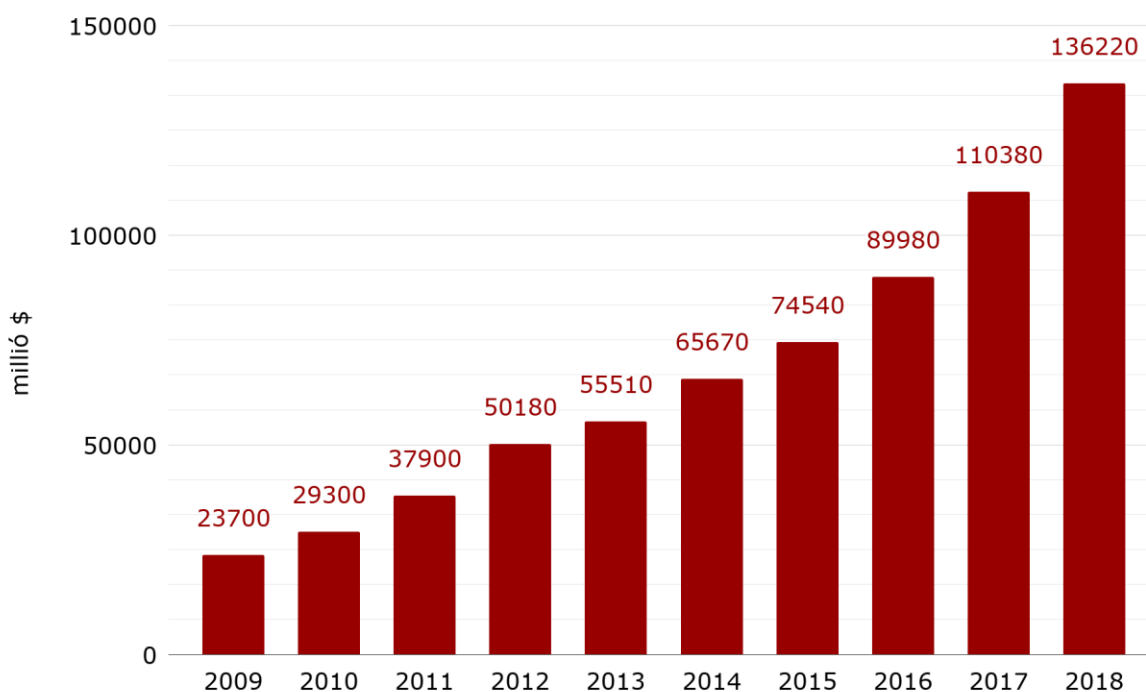
az üzenet, a banner megjelenését követte-e kattintás, regisztráció a céloldalon vagy éppen vásárlás. A WEB2.0-s alkalmazások megjelenésével párhuzamosan új hirdetési modellek is megjelentek, amelyek szintén a felhasználók szokásaihoz illeszkednek. A Google AdSense hirdetési modell szerint a hirdetés a tartalomnak felel meg, nem pedig a hirdetőnek. Ugyanakkor azok fogják látni a hirdetést, akiket nagy valószínűséggel pont az a téma érdekel, hiszen azért azt a tartalmat választották. Mindezek mellett jelentősen csökkenthető a meddőszórás, vagyis a kommunikációs költségnek már csak kevesebb, mint a fele lesz "kidobott pénz".



32. ábra: A Facebook bevételei 2009-2016 között (Facebook)

A vállalat honlapja a digitális identitás legfontosabb kifejeződési formája, valamint alakítója. Nem mindegy tehát, milyen könnyen találnak ránk az érdekgazdáink. Adott tartalmak tudatos irányításának egyik fontos eszköze a keresőoptimalizálás. Internetes keresők alatt a programoknak egy olyan általános csoportját értjük, amelyek lehetővé teszik a weben történő dokumentumkeresést a felhasználók számára. Ezek a programok dokumentumokat indexelnek és arra törekednek, hogy megtalálják a releváns találatokat a feltett kereső-kérdésre. Az internetezők jobban kedvelik a természetes listázást, mint a fizetett találatokat, relevánsabbnak, hitelesebbnek tartják a keresésekre kapott természetes találatokat, míg az utóbbit egyszerű reklámnak vélik. Azokat a módszereket, technikákat,

melyek révén növelhető a keresőoldalak felől bejövő forgalom, összefoglalva keresőmarketingnek (Search Engine Marketing, SEM) nevezzük.⁶²



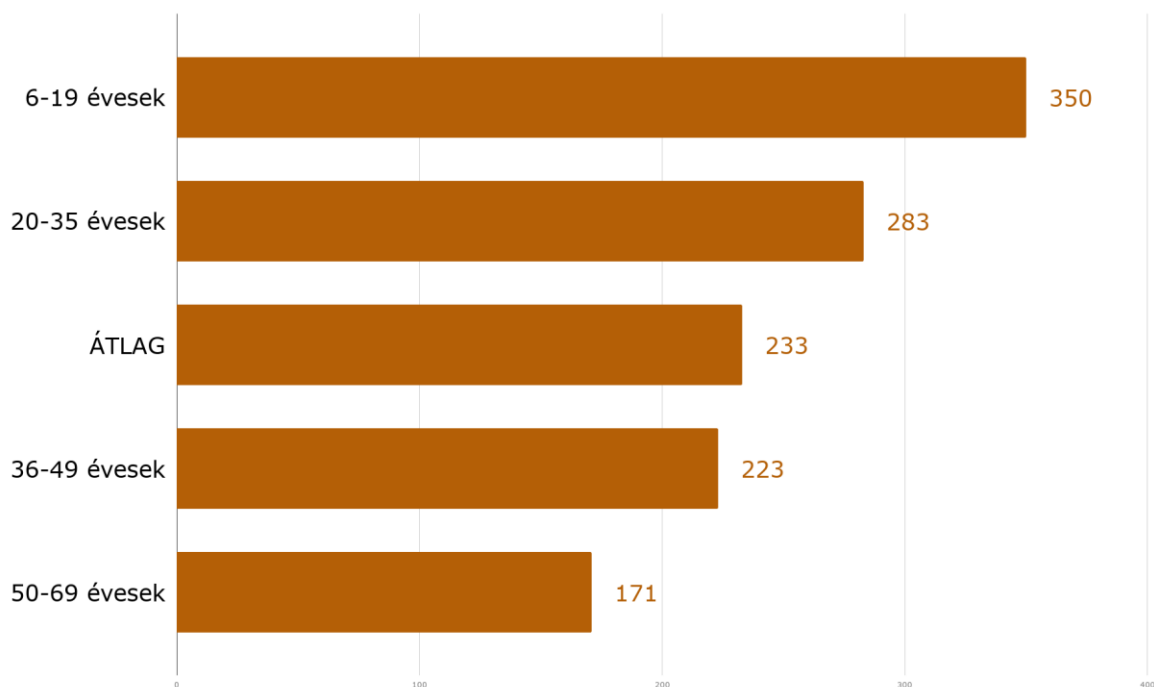
33. ábra: A Google bevételei 2008-2018 között (Google)

A SEM egyik leghatékonyabb és legolcsóbb, tulajdonképpen ingyenes fajtája a keresőoptimalizálás (Search Engine Optimization - SEO). A keresőoptimalizálás az a tevékenység, melynek célja, hogy egy weboldalt a webes keresők megtaláljanak és a találati listában minél előrébb mutassanak. Egyik szakmai ága az ún. kiemelt keresők optimalizálása. Ezek között a Google-optimalizálás az egyik legmeghatározóbb irányzat, mert a Google piacvezető szerepéből adódóan a felhasználók jelentős számban használják és komoly érték, hogy hol található a weboldalunk a Google-ban. Ezt az értéket azzal éri el a weboldal tulajdonosa, ha a weboldalát rendszeresen karbantartja és odafigyel arra, hogy az ún. keresőtálatok nagyszámú kulcsszókészletre legyenek optimalizálva. A keresőmarketing-tevékenység alapvetően négy részből áll: (1.) a saját oldalunk optimalizálása keresőkre, (2.) weboldalunk regisztrációja keresőkbe, katalógusokba és linkgyűjteményekbe, (3.) fizetett találatok (reklámkampányok a keresőkben), (4.) további linkalapú együttműködések a partner weboldalakkal.

⁶² A SEM-költés Magyarországon 2018-ban meghaladta az évi 15 milliárd forintot. Forrás: www.mte.hu

XII.4. A közösségi média szerepe az online hírnév alakításában

Most térjünk rá kicsit részletesebben az új média legfontosabb szegmensére, a közösségi médiára. Kaplan és Haenlein klasszifikációs sémája segít megérteni a közösségi média típusainak tulajdonságait. A klasszifikáció egyik dimenziója a média szempontjából jellemzi a különböző típusokat. Eszerint ezek eltérő szintű társas jelenléttel rendelkeznek (vizuális, fizikai és akusztikus kapcsolat érhető el általuk), amely jelenléte meghatározza a médiatípus közvetlenségi szintje (személyes: pl. a szemtől szembeni kommunikáció, közvetített: pl. a telefonbeszélgetés) és a média egyidejűsége (szinkron: pl. az élő chat, aszinkron: pl. az e-mail). Az elmélet szerint a közvetített és aszinkron kommunikációk esetében a társas jelenléte alacsonyabb szintű lesz. Kaplan és Haenlein klasszifikációjának másik dimenzióját a társas folyamatok jelentik: az önprezentáció és az önközzététel. Az előbbi dimenzió azt a folyamatot írja le, hogy egy társas interakcióban résztvevők nemcsak hatni akarnak a folyamatban résztvevőkre, hanem kontrollálni is a róluk másokban keltett benyomást. Az utóbbi dimenzió pedig a szoros kapcsolatok - amelyek vállalatok és fogyasztók közötti kapcsolatnak lehetnek a céljai - fejlődését írja le (allokálja). (Markos-Kujbus-Gáti, 2012:5)



34. Online médiahasználat percben Magyarországon 2009-2018 között (Ferling PR)

Ezt a teljesen új közeget a vállalati kommunikáció szempontjából egyszerre jellemzi a könnyű célozhatóság, a hordozhatóság (mobilitás), a kereshetőség, a közösség, az azonnaliság és a

visszacsatolás. Már utaltunk rá, hogy az online médiahasználat Magyarországon naponta a négy órát is meghaladja, ezzel pedig - a televízió mellett - a legtöbbet fogyasztott médium a társadalomban.

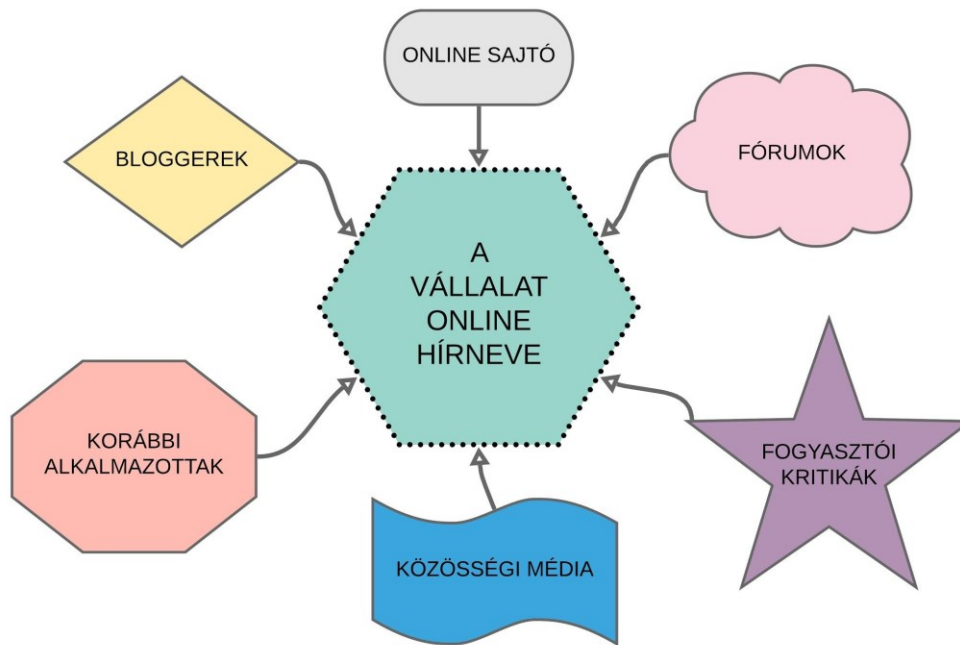
Ennek a napi négy órának egyharmadát a Facebook tudhatja magáénak, 20% felett van a böngészés, 12%, azaz kb. napi fél óra az e-mailezés, egyaránt 10% felett szerepel a Youtube és az egyéb chat-alkalmazások. Magyarországon a Facebook-felhasználók száma meghaladja az 5 milliót, azaz a teljes népesség felét, közülük 4,6 millióan naponta használják az alkalmazást. Ehhez képest az elmúlt néhány évben egészen gyors ütemben alakult át a fiatalok közösségi médiahasználati szokása. A 13-24 évesek fele már az Instagram használója (elsősorban barátok követése, életstílus ötletek kedvelése, márkakövetés), míg 40 év felett továbbra is a Facebook a domináns platform.

Nem mindegy tehát, hogy cégünk milyen közösségi mediaprofilit tart fenn. A legfontosabb minden esetben a célok meghatározása: mit akarunk? A célunk lehet az értékesítés támogatása, az ismertség növelése, márkaépítés, de használhatjuk elsődlegesen kommunikációs csatornaként is. Másodsorban meg kell határoznunk a célcsoportjainkat. Hol találhatóak földrajzilag, milyen demográfiai jellemzőik vannak, mi az érdeklődési területük. Ezt követi az eszközök meghatározása, a tartalomgyártás kérdései, valamint annak eldöntése, fizetett, vagy organikus tartalommal akarunk-e operálni. Utóbbi "alanyi jogon", azaz hírértéke, érdekessége alapján, megosztás útján terjed. A megosztható tartalmak típusa, mennyisége és stílusa függ az adott szervezet jellegétől, ám a rendszeresség mindenhol alapkövetelmény. Általában heti két-három poszt minimálisan szükséges, arra azonban ügyelnünk kell, hogy a túl gyakori posztolás egy idő után elriasztja a követőket. Tartalmát illetően érdemes nagyjából egyharmados arányban saját tartalmat, szolgáltatást/terméket, vagy valamilyen iparági tartalmat, érdekességet közzétenni. A képek méretezésnél gondoljunk a mobilokra, saját mozgóképi tartalmat pedig közvetlenül az oldalra töltünk fel, ne linkelve tegyük közzé. A posztok közzétételének időpontját úgy válasszuk meg, hogy a célcsoport lehető legtöbb tagja akkor legyen online. Érdemes a csúcsidezőszak elején, kommentekkel és megosztásokkal maximalizálni az elérést.⁶³

Érdemes tudni, hogy a Facebook üzletpolitikai okokból az elmúlt 6-7 esztendőben drasztikusan csökkentette a posztok organikus elérését. Míg 2012-ben 16% volt egy átlagos céges profil organikus elérése, addig ez a szám mára 2-5% alá csökkent (minél több követővel rendelkezik egy oldal, annál alacsonyabb az elérés).

A közösségi média elterjedésével ugyanakkor nemcsak a vállalatok részvételi, aktivitási hajlandósága nőtt meg, hanem a veszélyeztetettsége is. Vállalatunk hírnevét számos érdekgyadacsoport befolyásolhatja. Ilyenek pl. a bloggerek, a fogyasztók, egykori és jelenlegi munkatársak. Az online hírnévmenedzsment lényegében annak kezelése az interneten, hogy a cégünkről szóló hírek között a kereső előbbre hozza a jó híreket, mint a rosszat, illetve, hogy legyenek jók a hírek. Másként: az internetes hírnév ellenőrzése azzal a céllal, hogy a láthatóság csökkentése érdekében teljesen elnyomja a negatív említéseket, vagy hátrébb sorolja ezeket.

⁶³ Egy átlagos hétköznap reggel 8.00 és este 18.00 órákor van csúcsidezőszak a Facebook-on.



35. ábra: A vállalati online hírnevének jelentősebb alakítói (saját szerkesztés)

Mely módszerek “fekete zónások”, vagyis a szakmai szabályok szerint tilos a használatuk? Ilyen pl. az astroturfing (álfogyasztói csoportok “szakoldalai”), a negatív panaszok cenzúrázása (ez alól kivétel a nyilvánvalóan lejárató szándékkal, rosszindulatból tett sértő bejegyzések), SEO taktika az eredmények befolyásolására, külterjes érdekgazda-befolyásolás online módszerekkel. Ezzel szemben etikus és legitim szakmai módszerek tekintjük a fogyasztói panaszokra történő gyors, őszinte és korrekt reagálást, ezek integrálását a vállalati működésbe, internetes oldalak felkérését a tisztességtelen visszajelzések eltávolítására vagy online visszajelzések felhasználását termékfejlesztésre, ügyfélelégedettség növelésére.

* * *

XIII. A PR eszközei

XIII.1. Eszközrendszer, csoportosítás

A szervezeti kommunikáció eszközei az általános értelemben vett információhordozók. Funkciójuk, hogy a kommunikátor, a közlő információit eljuttassák a célcsoporthoz üzenetek formába öntése (pl. kreatív munka, alapanyagok) és az üzenetek célba juttatása (hordozó, pl. a tévécsatorna) révén. Fontos rögzíteni azonban, hogy a szervezeti kommunikáció nem egyenlő pusztán a médiahasználattal, aminek elsődleges oka, hogy a szervezet gyakran a közvetlen, direkt kommunikációt preferálja, azaz az élő szót (pl. egy kiállítás). A kommunikációs eszközök köre a technikai progressziónak köszönhetően folyamatosan fejlődik, alaptípusai a következők:

- PR-filmek;
- multimédiás produkciók;
- nyomtatott irodalmi eszközök;
- esemény-, rendezvényszervezés;
- korszerű informatikai eszközök.⁶⁴ (Szeles-Nyárády, 2005/I:317)

Barát Tamás a PR eszközei közé sorolja a személyes kapcsolatokat is. Szerinte a Public Relations szemléletmód, de egyben tevékenység is. Személyek közötti, csoportkommunikációs és tömegkommunikációs eszközökről tesz említést. A felsoroltak közül legtöbbször csak a médiát ismerik, ezért is tévesztik össze (azonosítják) sokan a sajtómunkát a PR-el. Bármely PR-eszközt választjuk is céljaink eléréséhez, a legfontosabb választási szempont az, hogy a megfelelő tartalomhoz, az üzenethez a megfelelő formát, a megfelelő eszközt válasszuk ki. Tehát az üzenet kibocsátójának, a szervezet public relations-részlegének óriási a felelőssége abban, hogy az üzenet az adekvát, a megfelelő csatornán jusson el a megfelelő célcsoporthoz. (Barát, 2000:4) Az összes, a PR-ben használatos eszközt felsorolni szinte lehetetlen, az alábbi táblázatban példaszerűen kerülnek bemutatásra egyes eszközök:

Ajándék	Kiállítás	Rendezvények
Arculati kézikönyv	Közterületi plakátok	Sajtóközlemény
Blog	Közösségi médiafelületek	Sajtómappa

⁶⁴ Ezekről az eszközökről az előző (XII.) fejezetben szoltam részletesen.

Boríték	Lakossági fórum	Sajtópublikáció
Brosúra	Leporelló	Sajtótalálkozók
Chat	Levelezés	SMS
Cikkajánlások	Levelezőlista	Szakmai konferenciák
Címke	Levélpapír	Szervezeti beszámoló
Diakép	Matrica	Színházi előadás
Díj	Meghívó	Tájékoztató vitrinek
Díjkiosztó	Moderálás	Tanfolyamok
Eligazító tábla	Naptár	TCR
Előadás	Névjegykártya	Telefonbeszélgetés
E-mail	Nyomtatvány	Televíziós műsor
Évkönyv	Oklevél	Térkép
Faliújság	Olvasói levél	Tréningek
Filmbemutató	Online fórum	Üdvözlőkártya
Fogadó-dosszié	Online hírlevél	Üzleti prezentáció
Gálaműsor	Óriásplakát	Vállalati honlap
Gerillaeszközök	Párbeszéd	Vállalati múzeumok

Hírportál	Periodika	Vállalati újság
Honlap	PR-film	Versenyek
Játékok	Prospektus	Video hírlevél
Kerekasztal beszélgetés	Rádióműsor	Vita

XIII.2. PR-filmek, multimédiás eszközök

Elsőként a PR-filmekkel foglalkozunk részletesebben, ezt indokolja az eszköz kitüntetett szerepe és jelentősége a PR-munkában. Közhely, hogy a mai világunkban a vizualitás dominanciája érvényesül, ennek megfelelően a leghatékonyabb tájékoztatási mód az audiovizuális tájékoztatás. A befogadónak nem kell külön „munkát” végeznie - csupán néznie és hallgatnia, ezért felértékelődik a szerepe ennek a fajta eszközrendszernek. A PR-film időtartama 30 másodperctől (tévészpot) több 100.000 óráig terjedhet (pl. tévésorozatok). A filmek esetében meghatározó tényező a célcsoport, a rendelkezésre álló idő és erőforrások. A filmkészítés drága műfaj, bár ma már - köszönhetően a technológiai fejlődésnek - nagyságrendekkel csökkent a minőségi filmkészítéshez szükséges ráfordítások összege. Az alábbiakban Szeles Péter és Nyárády Gáborné (2005) munkája alapján felsorolom a legfontosabb műfajokat:

- (1.) Referenciafilm: ez a legismertebb műfaj, témája a szervezet általános bemutatása. Elsősorban B2B-kapcsolatoknál, ügyfélkapcsolatoknál használatos.
- (2.) Belső PR-film: vezető és alkalmazottak közötti összhang megteremtésére szolgál, belső rendezvényeken, hálózaton terjeszthető, hatékony eszköz új munkatársak felkészítésekor, valamint az összetartozás-érzés megerősítéséhez.
- (3.) Image-film: népszerű filmfajta, sokrétű alkalmazással. A szervezet környezeti megítélésének erősítésére alkalmas, rendezvények alkalmával, ügyfélkapcsolatoknál, pályázatoknál használatos.
- (4.) Marketing-PR film: hazai alkalmazási lehetőségei még kihasználatlanok. Tárgya a fogyasztó „képzése”, legtöbbször külső piaci munkában, termékbemutatókon, kitelepüléseken, fogyasztói és ügyfélkapcsolatoknál használatos.
- (5.) Oktatófilm: humánpolitikai célok eléréséhez kiváló eszköz, gyakori alkalmazása képzés, oktatás során jellemző, de a piaci munkában, ügyfélkapcsolatokban, B2B-kapcsolatokban, új munkatársak felkészítésében vagy a távképzésben is használható.
- (6.) Videó-hírlevél (video news release): nemzetközileg elfogadott és megszokott eszköz, itthon azonban kevésbé népszerű. Audiovizuális tudósítás valamilyen eseményről, használatos a piaci munkában, ügyfélkapcsolatokban, IM, M-PR, PA-tevékenység során.
- (7.) Befektetői kapcsolatok (investor relations) film: tőzsdei cégek számára ajánlott eszköz, amely alkalmas befektetők tájékoztatására, ügyfélkapcsolatokban, médiakapcsolatokban.

(8.) Közérdeklődést fejlesztő (public interest) film: egyes, a társadalmat foglalkoztató témák megfilmesítése a közvélekedés, társadalmi nézetrendszer tudatos formálása céljából. Alkalmas IM, M-PR, fogyasztói kapcsolatok területén. Gyakran a TCR⁶⁵ akcióval párhuzamosan halad, általában emocionális és racionális érvek is szerepelnek benne.

(9.) Public relations szpot: rövid (általában 30-60 mp), mint a reklámfilm. Figyelem felkeltésére használják, gyakran TCR kiegészítéseként. Egyéb felhasználási területei: IM, M-PR, kampányok felvezetéseként.

(10.) Public relations riport/film: népszerű eszköz, számos felhasználási területe van. „Híradó” stílusú, aktuális témát dolgoz fel, a PR szinte minden területén alkalmazható. Fontos kritériuma, hogy hírértéken alapuljon az interjú vagy a riport.

A multimédiás (rádiós-, televíziós) eszközök elkészítése három alapvető részből áll: a produkció megtervezése, azaz forgatókönyv elkészítése, a produkció létrehozása, azaz a kivitelezés, valamint az elkészült produkció elhelyezése, azaz a sugárzás. Mivel egy tévés szakember nem érthet a G63-as malomipari adalékanyag sütőipari felhasználásának technológiai kérdéseire, ezért biztosítani kell számára a szükséges szakinformációt, vagyis a szakanyagot:

- Mi a produkció tárgya?
- Mi a célcsoportja?
- Mi a közzététel formája és helye?
- Milyen megkötöttségek, ill. feltételek vannak? (Szeles-Nyárády, 2005/I:328-329)

XIII.3. Nyomtatott és irodalmi eszközök

A forgatókönyv típusai között említjük a szinopszist (forgatókönyv-vázlat), az irodalmi forgatókönyvet és a technikai forgatókönyvet. Televíziós produkció esetén külön érdemes foglalkozni a forgatókönyv hang-oldalának elemeivel: a hanggal, a zenével, zörejekkel. A forgatókönyv kép-oldalának elemei a kameraállások és -mozgások és a képek fajtái mint a látványt meghatározó konstrukciók. A gyártás fázisai a következők: a forgatás előkészítése, maga a felvétel, azaz a forgatás, végül az utómunka. A legjelentősebb gyártási költségtényezők a forgatási helyszínek és a napok száma, az utazási és szállásköltségek, a szereplők és tiszteletdíjuk, a produkció technikai szükségletei, nyersanyag- és laborköltség, a produkció stúdiómunka-igénye, ill. a produkció hossza. A közzététel (sugárzás) csakis a mindenkori jogszabályoknak megfelelően történhet, aminek során figyelembe kell venni az érvényes szakmai-etikai előírásokat is. A közzététel lehet országos, regionális vagy helyi, anyagi feltételei szerint díjmentes vagy térítéses.

Bár az utóbbi két évtizedben jelentősen csökkent a „Gutenberg-galaxis” szerepe (nem kevesen a nyomtatott sajtó pár éven belül bekövetkező megszűnését prognosztizálják), ennek ellenére még mindig jelentős a kommunikációs munka során használt nyomtatott, írott információs eszközök szerepe. Főbb típusai az alábbiak:

⁶⁵ TCR: társadalmi célú reklám

- éves jelentés;
- termék és szolgáltatás szórólapok;
- hírlevelek;
- vállalati újság;
- arculati kézikönyv;
- naptárak, üdvözlőkártyák, meghívók;
- matricák, címkék;
- könyvek (pl.: életrajzok);
- sajtómappa, stb. (Szeles-Nyárády, 2005/I:331-338)

A nyomtatott eszközök gondos előkészítést igényelnek. Ennek során a tartalmi és a formai tervezésre is gondot kell fordítani. Így a szöveg, a fotó és a grafikai elemek összhangja és egyensúlya érdemel kiemelt figyelmet. Fontos a technikai kivitelezés, vagyis, hogy digitális vagy hagyományos nyomdai eljárással készül-e az anyagunk, pl. magas- és mélynyomás, síknyomás (ofszetnyomás), szitanyomás (nem iparszerű, csak kis példányszám esetén alkalmazzák), digitális nyomás stb.). A nyomtatványok felhasználása során gondoskodnunk kell a terjesztésről (elektronikus vagy hagyományos úton). A nyomda minden esetben tipográfiai tervet készít, mely érzékelteti a leendő nyomtatvány összehatását. A nyomdai megrendelés esetén tisztázandó legalapvetőbb fogalmak:

- szerzői kézirat: leadás után megindul a képanyag előállítás (fotó, grafika);
- layout: pontos paraméterek, tipográfiai szabályok szerinti kiviteli vázlat;
- korrektúrázás: a próbanyomat ellenőrzése;
- imprimálás: nyomtatás engedélyezése. (Szeles-Nyárády, 2005/I:342-349)

XIII.4. Rendezvényszervezés, eseményteremtés

A PR-ben egyre növekvő szerepet játszik a rendezvényszervezés, a sztorigenerálás és az eseményteremtés.

“A rendezvényszervezés olyan összetett feladat, amely lehetővé teszi, hogy egy adott helyen és adott időben, zömében idegen személyek meghatározott célból, eseményen találkozzanak, amelynek kiszolgálására egy kiépített és tökéletesen működő infrastruktúrára van szükség. A rendezvény szó szintetizáló fogalom, magában foglalja mindazokat a nagyobb tevékenységi formákat, amelyek megszervezésére professzionális szervezőre van szükség. Így többek között a kongresszusszervezést, kiállítás szervezést, művészeti -, sport-, valamint komplex vendéglátó események szervezését (pl. bál). (...) A rendezvényszervező az a személy, aki felméri, összefogja a különböző résztvevőket, s ezeket a tevékenységeket koordinálja, értékeli, dokumentálja.” (Káposzta, 2011:19)

Judy Allen szerint egy esemény megtervezését és megtartását - legyen az egy találkozó, céges esemény, adománygyűjtő gála, konferencia, kongresszus vagy más rendezvény - általában a filmrendezéshez

szokták hasonlítani, de valójában sok tekintetben jobban hasonlít egy élő színpadi előadáshoz. Olyan, mintha kötélen táncolnánk, védőháló nélkül: ha kezdetét vette az esemény, már nincs visszaút és második esély. Nincs főpróba, nem lehet újravenni a jelenetet, ha valami nem volt megfelelő. Egy film forgatókönyvével ellentétben itt nem lehet előre megjósolni, hogy miként fognak viselkedni a vendégek, a beszállítók, a munkatársak. Annyit viszont megtehetünk, hogy előre tervezünk, és felkészülünk a legváratlanabb eseményekre is. (Allen, 2010:10)

A Magyar Rendezvényszervezők és -szolgáltatók Szövetségének állásfoglalása szerint a rendezvény előre meghatározott - társadalmi, tudományos, szakmai, kulturális, sport és egyéb - célból adott helyen és időben tartott összejövetellel kapcsolatos teljes körű előkészítő, szervező, összehangoló munka, mely magában foglalja az esemény megvalósításával kapcsolatos infrastruktúra (helyszín, technika, tolmácsolás, kiszolgáló egységek stb.) biztosítását, valamint a résztvevőkről való gondoskodást (szállás, étkezés, programok stb.). A sikeres rendezvény szervezőjének az alábbi tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

- veleszületett adottság;
- szervező/koordinációs képesség;
- kommunikációs készség;
- talpraesettség;
- rugalmasság, határozottság;
- emberismeret;
- gazdasági ismeretek;
- tervezőképesség;
- kapcsolatteremtő képesség (kapcsolati tőke);
- megfontoltság;
- bizalmatlanság;
- improvizációs készség.

Amint arra már korábban, a Médiakapcsolatok c. fejezetben utaltunk, a sztorigenerálás aktuális híryananyagunk többféle megközelítésből történő feldolgoztatása. Az eredmény tonicus publicitás: többféle médiumban, többféleképpen megjelenik a hír. A publicitás szélesítéséhez történetek kellenek, amelyhez - a teljesség igénye nélkül - az alábbi lehetőségek kínálóznak: a szervezet dolgozói, azok családi élete, a vezetők személye, technológiai-műszaki bázis, dolgozók szakképzettsége, szponzori tevékenység, gyerek, játék, sport, kultúra, egészségügy stb. Fontos kiemelni, hogy a sztorigenerálás nem történetek kitalálását (vagyis fikciót) jelent, hanem valódi események narratív elbeszélést (azaz történetmesélést). Az eseményteremtés főbb formái lehetnek:

- évfordulók;
- aukciók;
- könyv kiadása, dedikálása és eladása;
- céges rendezvény, bál;
- művészeti kiállítások;

- jótékonyági események;
- divatbemutatók;
- kongresszusok, konferenciák;
- látványteremtés;
- villámcsődület;
- sportesemények, stb.

A roadshow ún. „utazó cirkusz”, komplex rendezvény, ahol a helyszín változik, de a program állandó, folytonosan ismétlődik. Célja a közvetlen termék- és szolgáltatás-kontaktust megteremtése. A roadshow segít közvetlen kapcsolatot kialakítani és létrehozni az érdekgazdákkal. Alapvetően a lokális kommunikáció eszköze, földrajzilag jól irányítható. A vásár időben behatárolt, általában rendszeresen megismétlődő rendezvény, ahol nagyszámú kiállító egy vagy több gazdasági ág lényeges ajánlatát állítja ki. Túlnyomóan minták alapján, azokat döntően ipari viszonteladóknak, felvásárlóknak vagy nagybani vásárlóknak árusítják a résztvevők. A kiállítás olyan időben behatárolt rendezvény, ahol nagyszámú kiállító egy vagy több gazdasági ág vagy gazdasági terület reprezentatív ajánlatát állítja ki és árusítja az értékesítés elősegítése céljából.

XIII.5. A PR-tevékenység mérése

Két terület - a hírnév és az imázs - méréséről, ill. elemzéséről korábban már szoltunk, most viszont néhány általános alapfogalmat tisztázunk a PR-tevékenység mérésével kapcsolatosan. A társadalomtudományok a kezdetek óta próbálják minél egzaktabb módon mérhetővé tenni a saját tudományterületükön vizsgált jelenségeket, ehhez - afféle igazi inter-, vagy multidiszciplináris módon - együttműködve más diszciplínákkal, úgymint pl. a szociológia, antropológia, pszichológia. Mindazonáltal pl. a természettudományok rendelkezésére álló rengeteg mérési módszer és eszköz valószínűleg csak vágyálom marad a társadalom mérnökeinek. Valahogy így van a PR-szakma teljesítményének mérésével is. Sokan sokféle módszert dolgoztak ki a különböző szakmaterületek mérhetővé tételére, de nem állíthatjuk, hogy létezne egy olyan általánosan elfogadott szabvány, ami egységesen és összehasonlíthatóan mérhetővé tenné a kommunikációmenedzsment egyes részterületeit. A PR-szakma minősítésének követelményeit annak idején a Helsink Charta⁶⁶ is jóváhagyta. A minőségi kommunikáció megvalósításának, elterjesztésének egyik előfeltétele a mérési módszerek kidolgozása és egy közös normarendszer felállítása lett az azt követő években.

A mérést, kutatást többféle módszer szolgálja. Ennek során számtalan szakkifejezéssel találkozhatunk. A kommunikációs szakmák művelői időnként mást és mást értenek az általuk gyakran használt fogalmakon, az alábbiakban közölt kivonatos szakmai értelmező szótár az „azonos nyelven

⁶⁶ A Helsinkiben tartott 1997-es Public Relations Világkongresszuson megállapodás született a Public Relations szövetségek képviselői, nevezetesen az IPRA (International Public Relations Association), a CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques) és az ICO (International Committee of Public Relations Consultancies Association) között a szakma minőségét és minőségének fejlesztését illetően. E dokumentum aláírásával a három szövetség jóváhagyta és elfogadta a Public Relations szakma IQPR által meghatározott és közzétett minimális minőségi szabványait.

beszéléshez” próbál segítséget nyújtani, a public relations értékelések során (is) használatos néhány kifejezés rövid meghatározásával.⁶⁷

- (1.) Attitűdkutatás: Azoknak a nézeteknek, értelmezéseknek, érzéseknek, véleményeknek és hiedelmeknek a teljes körű mérése és értelmezése, amelyeket a közvélemény valamely szegmense meghatározott emberekkel, termékekkel, szervezetekkel és/vagy témakörökkel kapcsolatban tanúsít. Az attitűd-kutatás azt méri, hogy mit mondanak az emberek (verbális kifejezéseikkel), mit tudnak és gondolnak (mentális vagy kognitív pre-diszpozícióikat), mit éreznek (érzelmeiket), és milyen cselekvésre hajlamosak (motivációs vagy ösztöntendenciáikat).
- (2.) Demográfiai elemzés: A népséget meghatározott társadalmi, politikai, gazdasági és földrajzi részcsoportokra (mint például az érintettek életkora, neme, jövedelemszintje, bőrszíne, iskolai végzettsége, lakóhelye vagy foglalkozása) bontva vizsgálja.
- (3.) Elérés: Annak a befolyásnak vagy hatásnak az intervallumára vagy hatókörére vonatkozik, amelyet egy adott kommunikációs eszköz gyakorol a célba vett közönségcsoportra.
- (4.) Érdeklődésvizsgálat: Olyan rendszeres áttekintés és tartalomelemzés - néha telefonon vagy postai interjú-technikák alkalmazásával -, melynek célja azon spontán érdeklődéseknek a vizsgálata, amelyek egy szervezethez fogyasztóitól, jövőbeli fogyasztóitól vagy egyéb célcsoportjaitól érkezhettek.
- (5.) Értékelési kutatás: Meghatározza valamely PR-program, vagy kommunikációs stratégia viszonylagos eredményességét, a célokat összevetve a mérhető eredményekkel, illetve hatással.
- (6.) Etnográfiai kutatás: A kultúranropológusok és a szociológusok eszközeire és technikáira támaszkodik annak tisztázására, hogy hogyan működnek az egyének és csoportok természetes környezetükben.
- (7.) Ezer egységre jutó költség (CPM/CPT): Az a hirdetési költség, amellyel ezer otthonba lehet eljutni rádió vagy televízió segítségével; amelynek segítségével ezer példányban lehet előállítani egy publikációt, vagy ezer potenciális nézőt lehet elérni otthonon kívüli kommunikációs üzenetekkel.
- (8.) Faktoranalízis: Bonyolult algebrai eljárás, amely arra törekszik, hogy egy kérdőívben szereplő tételeket vagy változókat csoportosítson vagy egyesítsen annak alapján, hogy mennyire természetes módon kapcsolódnak egymáshoz, vagy függenek össze, mint általános leírók vagy faktorok.
- (9.) Fókuszcsoport: Olyan kutatási technika, amely során egy kb. 8-12 személyből álló csoportot – szakképzett moderátor irányításával – arra ösztönzünk, hogy csoportként, szabadon beszélje meg érzelmeit, aggodalmait, problémáit vagy frusztrációit a vizsgálat tárgyát képező konkrét témakörökkel összefüggésben. A fókuszcsoportok ideálisak az ötlet-gyűjtés és a koncepció-ellenőrzés céljára.
- (10.) Hipotézisvizsgálat: Annak megállapítása, hogy azok az elvárások, amelyeket a hipotézis megtestesít, valóban megtalálhatók-e a valóságos világban.
- (11.) Incidencia: Az a gyakoriság, amellyel valamely feltétel vagy esemény előfordul az adott időben és adott népesség-csoport körében.
- (12.) Intervallum: A variabilitás egy mérőszáma, amelyet úgy számítunk ki, hogy az eloszlásban szereplő legalacsonyabb pontszámot kivonjuk a legmagasabb pontszámból.
- (13.) Keresztmetszeti vizsgálat: Egyetlen időpontot reprezentáló megfigyeléseken alapuló vizsgálat.
- (14.) Kétváltozós értelmezés: Két változó közötti kapcsolat vizsgálata.

⁶⁷ Forrás: PR Herald Szaktudományi Archívum

- (15.) Kommunikációs auditálás: Annak rendszeres felülvizsgálata és értelmezése - elfogadott kutatási technikák és módszerek alkalmazásával -, hogy a szervezet mennyire eredményesen kommunikál valamennyi jelentős belső és külső célcsoportjával.
- (16.) Konfidencia-intervallum: Véletlen mintavételen alapuló felmérésben az értékek intervalluma, amelybe a populáció paramétere a becslés szerint esik. Például egy olyan felmérésben, amelyben ezer személyből álló reprezentatív mintával készül interjú, ha 55%-uk kifejezi a preferenciáját egy adott tétellel kapcsolatban, akkor azt mondhatjuk, hogy a népesség egészét tekintve száz eset közül 95-ben az ilyen preferenciát kifejező személyek valóságos aránya valószínűleg 52 és 58% közé esik. A plusz-mínusz 3%-os intervallumot nevezzük konfidencia intervallumnak. A konfidenciaszintet fejezi ki az a tény, ha minden száz eset közül 95-ben kívánjuk ezt az intervallumot elérni.
- (17.) Korrelációs együttható: Két változó közötti kapcsolat mértéke (jele szerint r), amely a két (intervallum- vagy arányskálán mért) változó közötti lineáris kapcsolat irányát és erősségét írja le (például a „Pearson-féle korrelációs együttható”).
- (18.) Kvótaminta: A nem-valószínűségi minta egy típusa, amelyben az egyéneket előre meghatározott jellemzők alapján válogatják ki úgy, hogy az egész mintában a jellemzők általános eloszlása ugyanaz legyen, mint ami a feltevés szerint fennáll a vizsgált népességsoportban.
- (19.) Likert-skála: Az összetett mérőszámot, a skálát jelenti, melyet Rensis Likert dolgozott ki. A válaszolókat arra kérik, hogy öt válaszból álló rendezett sorozatokból válasszanak, illetve jelöljék meg reakciójukat valamilyen állítássorozattal kapcsolatban (például: határozottan egyetért – némileg egyetért – nem ért egyet, de nem is utasítja el – némileg elutasítja – határozottan elutasítja).
- (20.) Longitudinális (hosszmetszeti) vizsgálat: Olyan kutatás, amely különböző időpontokban történő adatgyűjtésre támaszkodik.
- (21.) Másodlagos (szekunder) elemzés: Az a technika, amelyből korábban végzett kutatásokból új ismereteket szerzünk más tárgykörökre nézve, mint amely az eredeti vizsgálat középpontjában állt. A már meglévő kutatási adatok óriási tömegének rendszeres újraelemzésével lehet ezt elérni.
- (22.) Medián: A centrális tendencia egyik mérőszáma, amely a pontszámok sorozatának a középpontját jelöli meg, vagyis azt a pontot, amely fölé és alá egyaránt az értékek 50-50%-a esik.
- (23.) Megbízhatóság: Annak mértéke, amelyben az eredmények ellentmondásmentesek, vagy megismételhetők, ha a kutatást több ízben lefolytatják.
- (24.) Módusz: A centrális tendencia egyik mérőszáma, a leggyakrabban előforduló, a legtipikusabb érték a sorozatban.
- (25.) Omnibusz felmérés: Mindenféle célra szolgáló országos fogyasztói felmérés, amelyet rendszeres ütemterv szerint – hetente, kéthetente vagy havonta hajtanak végre a nagy közvélemény- és piackutató vállalatok. Ezek igyekeznek rávenni ügyfeleiket, hogy egy vagy több saját kérdést vásároljanak. Az ilyen kérdések azután rákerülnek az alapkérdőívre. Azoknak, akik ilyen kiegészítő kérdéseket tesznek fel, rendszerint kérdésenként kell fizetniük. Magyarul nevezhetnénk „költségmegosztásos” felmérésnek is.
- (26.) Panelvizsgálat: A longitudinális vizsgálat egyik típusa, amelyben ugyanazokat az egyéneket több ízben is megkérdezzük valamely időszak folyamán, hogy megvizsgáljuk a válasz változásának folyamatát, rendszerint ugyanazzal a kérdéskörrel vagy problémával összefüggésben. Ezenkívül olyan vizsgálati típus, amelyben a közvélemény-kutató cég tudatosan toboroz bizonyos személyeket

demográfiai jellemzőik alapján, azzal a céllal, hogy bizonyos időszak folyamán többször is megkérdezzék őket az ügyfelek számára, több kérdés- illetve problémakörrel.

(27.) Q-Sort: Még az ötvenes években bevezetett „létár”, amelyben a válaszolókat arra kérik, hogy sorolják be véleményüket kifejező megfogalmazásokat a „nagyon tetszik” – „kimondottan nem tetszik” skálán. A Q-Sorting lehetővé teszi a kutatók számára, hogy modelleket konstruáljanak az egyes válaszolói hiedelemrendszeréről.

(28.) Regresszióelemzés: Statisztikai technika, amellyel az intervallum vagy arányskálán mért változók közötti összefüggés vizsgálata lehetséges.

(29.) Statisztikai szignifikancia: Annak a valószínűtlenségére vonatkozik, hogy a mintában megfigyelt összefüggések kizárólag a mintavételi hibának tulajdoníthatók-e.

(30.) Szórás: Az eloszlás változékonyságának mutatója. Pontosabban: az átlagtól számított olyan intervallum, amelybe az eseteknek kb. 4%-a esik, feltéve, hogy az értékek normális eloszlásúak.

(31.) Szubjektív minta: A nem-véletlen mintavétel egy típusa, amelyben az egyéneket a kutató tudatosan azért válogatja a mintába, mert speciális ismeretekkel, pozícióval, jellemzőkkel rendelkeznek, vagy más releváns dimenzióját képezik annak a populációnak, amelyet vizsgálatra érdemesnek tartanak. Ismert „cél tudatos” minta néven is.

(32.) Szűrőkérdés: Egy vagy több olyan kérdés, amelyet rendszerint az interjú elején tesznek fel annak megállapítása céljából, hogy a potenciális válaszoló alkalmas-e a vizsgálatban való részvételre.

(33.) Többváltozós elemzés: Három vagy több változó közötti kapcsolat vizsgálata.

(34.) Variancia: Annak mértéke, amelyben az egyes pontszámok egymástól eltérnek. Pontosabban: az átlaghoz viszonyított eltérések négyzetösszege, osztva a gyakoriságokkal.

(35.) Véletlen mintavétel: A véletlenszerű kiválasztás folyamata, amelyben a népességcsoportok minden egységének egyforma esélye van arra, hogy bevegység a mintába.

* * *

XIV. A PR-szakma etikája

Zárásként fontos szót ejteni azokról a szakmai magatartáskódexekről is, melyek az etikus szakmai munkavégzést szabályozzák. Az etika per definitionem filozófiai tudomány, mely erkölcsi alapelveket és az emberi cselekvés normáit határozza meg. A kifejezés antik eredetű, Arisztotelész munkáiban több helyen is feltűnik. Az ethosz szó eredetileg állati legelőt jelentett, később emberi lakhelyet, végül szokás, hagyomány, illem jelentéssel bírt. Mai értelemben tehát magatartást értünk alatta. Hársfai Katalin különbséget tesz az etika formai és materiális tárgya között. Előbbi alatt az emberi cselekedetek erkölcsiségét, utóbbi alatt pedig magát a cselekedetet értjük. Etika c. munkájában Tadeus Slipko-t idézve Hársfai kifejti, hogy az etikát ennek megfelelően hagyományosan két nagy területre osztják: az egyik az emberi viselkedés normatív alapjainak megállapításával foglalkozik (fundamentális etika), a másik ennek a viselkedésnek a legfontosabb szabályait igyekszik megfogalmazni (részletes etika). Több korszak és irányzat sem tekintett tudományként az etikára, mivel az olyasmivel foglalkozik, aminek lennie kellene, nem pedig azzal, ami van. (Hársfai, 2006:20, 21, 33)

Minden társadalom léte alapértékeken nyugszik, ezek egyidősek az emberrel, csakúgy, mint maga a kommunikáció is, ezek segítenek eligazodni a társadalomban. Az alapértékeket különböző rétegekre, csoportokra bonthatjuk. A társadalmon belüli alapértékek csoportját képezi például a kultúra, a vallás, az illem, a morál, az etika, a szokás és hagyomány, a legjobb gyakorlat, a politika és a jog. Ezek folyamatosan bővülnek, és jellemzőjük, hogy kölcsönhatásban állnak egymással. A társadalom értékrendszere plurális szerkezetű, ami azt jelenti, hogy a különböző értékrendek és azok betartása és kötelező betartatása eltérő. A legjobb gyakorlat például a normacsoportok szabályaiból ered, amely később társadalmi súlyuknak köszönhetően jogi normává válhat, ezen túl pedig fontos szerepet tölthet be a társadalmi kommunikációban is. Az egyén oldaláról a moralitás a saját belső világában jelen lévő értékrend elemeit jelenti. Az egyén és annak értékrendje pedig hatással van a közösségre. Az egyén erkölcsi érzéke a szocializációja során megszerzett családi alapértékekkel, szokásokkal, vallással, ideológiával, magatartási mintákkal egészül ki. Ezen túl pedig különböző környezeti hatások is érik, különböző viselkedési mintákat kap, ideológiai, jogi ismereteket szerez, melyek mind meghatározzák az erkölcsi normarendszerét. (Buday-Sántha, 2016:25-28)

XIV.1. Az üzleti etika

Az üzleti etika az alkalmazott etika azon ága, mely irányelveket, útmutatást fogalmaz meg arról, hogy mit tart helyesnek vagy elítélendő a gazdasági élet területén. A társadalomban tehát az egyéni, üzleti és szervezeti magatartás írott és íratlan szabályokból áll össze. Ehhez kapcsolódnak még a jogi szabályozók, amik az állam által kikényszeríthetők, míg a többi etikai szabály nem. Az üzleti etikát a gazdasági életben alkalmazzák. Főbb alapelvei között vannak az emberi alapértékek, mint például a hitelesség, tisztesség, méltóság, megbízhatóság, jó erkölcs, antidiszkrimináció, minőség. Buday-Sántha Andrea kiemeli, hogy az üzleti etika több területre osztható, például: gazdaságetika, vállalati-szervezeti

etika, menedzsment etika. Az etika szerepének a növekedésére utal az ember középpontba helyezése is. Fontos az etikus vállalati magatartás és a társadalmi felelősségvállalás is, amennyiben egy vállalat nem foglalkozik az etikai alapelvek betartásával, akár a piaci működését is veszélyeztetheti. (Buday-Sántha, 2016:30)

Az üzleti etika általánosan elfogadott alapelvei az alábbiak:

- hitelesség: alapja a bizalom, ez a hosszú távú kapcsolatok, alapfeltétele (fizetési kötelezettség, reklám tartalmi valóság a cég külső és belső arculatának harmóniája);
- megbízhatóság: szavahihetőséget jelent, a szó és tett egységét (információk helytállósága, kiszámítható reakciók);
- hosszútávú kapcsolatokra való berendezkedés: az eredmények csak így bontakoznak ki, ehhez tisztességes magatartás, a cég belső és külső stabilitása, jövőkép, bizalom, kölcsönösség szükséges;
- minőség: vonatkozik a szakmai felkészültségre és termékekre is, mai eszközei a minőségbiztosítás, és a minőségmenedzsment;
- kölcsönösség: fontos, hogy megvalósuljon az üzleti partnerekkel, felettes és beosztott között, valamint a beosztottak között;
- előzékenység, szolgálatkészség: bármely üzleti tevékenység egyfajta szolgálat, ezért fontos az előzékenység és együttműködési törekvés;
- jó szándék és segítőkészség: a jó szándék azt jelenti, hogy becsületes üzleti kapcsolatok kialakítására törekszünk, a kölcsönösség pedig hozzásegíthet a valódi eredmény eléréséhez;
- hagyomány és értékmegőrzés: a hagyományok ápolása múltat teremt, közösségi megnyilvánulás;
- a szépség és esztétikum elve: az ember elementáris igénye a szépség, mely vonatkozhat a tartalom és forma összhangjára, viselkedésre, gesztusra, beszédre;
- egészségmegőrzés, környezetvédelem: napjaink két fontos tendenciája, melyet figyelembe kell venni;
- személyiség tisztelete: azt jelenti, hogy úgy fogadjuk el a másik embert, amilyen, tárgyalási stílusunkat partnerünk igényeihez és személyisége figyelembevétel alapján alakítjuk ki;
- emberi méltóság tisztelete: ez az önbecsülés alapja és ezt mindenkinek meg kell adni, fontos megnyilatkozása a problémák indulatmentes kezelése, a személyeskedés és fölény fitogtatásának mellőzése;
- tisztességes versenyszellem: a teljesítmény szerinti győzelmet teszi lehetővé, bár ez szemben áll a haszonelvűséggel, fontos, hogy amilyen mértékben ez lehetséges, igazodjunk hozzá;
- folytonos megújulás: egy cég akkor marad versenyképes, ha meg tud felelni az új kihívásoknak, tud fejlődni, ehhez nyújt segítséget a változásmenedzsment, amely optimális esetben a fejlődés irányába vezeti a céget;
- pozitív viszonyulás: az üzleti életben létkérdés a sikerekben, győzelemben hinni, a kudarccokat feldolgozni, és saját fejlődésünkre fordítani.

Az elmúlt évtizedben az üzleti etika intézményesítése jelentős fejlődésen esett át világszerte. Ennek megvalósításának fókuszpontjai az elhatározás, megfogalmazás írásba foglalása, szervezet működésébe való integrálás, személyi és szervezeti háttér megteremtése, tudatosítás és ellenőrzés. Ma már az etika intézményesítésének kidolgozott modellje is van.

Az intézményesítés a környezeti tényezők feltárásával, meghatározásával kezdődik. Ide külső és belső tényezők egyaránt tartoznak. Külső tényező lehet például a különböző jogi feltételek, hazai és nemzetközi etikai iránymutatás stb. A belső tényezők alatt a különböző tulajdonosi és vezetői elképzeléseket, szakmai és szervezeti etikai problémákat értjük. Ezen kívül szervezetenként eltérő tényezők is befolyásolják az etikai intézmények bevezetését. Ilyen tényező lehet például a vállalaton belüli kommunikációs problémák, vevői, szállítói panaszok, baleset, környezetvédelmi csoportok nyomása. Vannak azonban segítő tényezők is, például a vállalatról kialakult pozitív kép a médiában, támogatói vállalati kultúra, vállalat erkölcsi felelőssége. A második lépés az érték meghatározás. A vállalatnak meg kell határoznia saját értékrendjét, etikai alapelveit. A harmadik lépés a szervezeti integrálás: meg kell határozni az intézményi elemeket és ki kell alakítani a szervezeti és személyi háttérrel a működés biztosításához. A negyedik lépés pedig a megfelelő intézményrendszer működtetése. (Buday-Sántha, 2016:34-36)

Szécsi Gábor szerint vannak, akik a stratégiai célok elérését és az etikai elvek betartását összeegyeztethetetlennek gondolják, mert a kommunikáció stratégiájának a megtervezésekor nem szabad foglalkozni a morális szempontokkal. Ez azt jelenti, hogy itt az etika nem belső, hanem külső motiváció és csak akkor érvényesülhet, ha gazdasági érdekek múlnak rajta. Ezt az álláspontot elutasítják azok a szakemberek, akik az eredményes stratégiai kommunikáció egyik legfontosabb ismertetőjegyének az erkölcsi motiváció által meghatározott kommunikációt tekintik. Az ő nézetük szerint a kommunikátor és a közönség egyenlő polgárok közössége, amihez kell a közös, morális alapú bizalom. Bár többféle nézőpont van a kommunikátor stratégiájának az etikusságáról, Szécsi szerint Bibó István történettudós azon etikai követelményeit kell alapul vennünk, amit a politikai kommunikációval kapcsolatban fogalmazott meg. Bibó szerint a politikában hazudni nem lehet, így nem lehet hazugságra politikai konstrukciókat, politikai programokat felépíteni sem. (Bibó idézi Szécsi, 2016:11) Ez azt jelenti, hogy a hazugság soha nem lehet alapja egy kommunikációs stratégiának, ebben nem lehet kompromisszumot kötni. A kérdés tehát az, hogy egy PR-szakember, hogy tudja úgy megvalósítani a stratégiai célokat, hogy közben nem hazudik a célközönségnek és a befogadók is elfogadják azokat a döntéseket, ami a kommunikátor által képviselt stratégia megvalósításához szükségesek voltak. A cél az, hogy a közönséget is nyertesnek tekinthessük, ezt úgy érhetjük el, ha ész érvek mentén győzzük meg az embereket, hogy álljanak az ügyünk mellé. A sikeres és etikus kommunikációs stratégia kialakításához fontos a célközönség és annak elvárásainak megismerése. (Szécsi, 2016:10-13)

XIV.2. A PR szakma professzionalizálódása, alapelvei

A PR fejlődéstörténete sok tekintetben hasonlít más kommunikációs professziók kialakulásához. Ahhoz, hogy ma legitim szakmaként beszélhessünk a PR-ről, legalább négy feltételnek teljesülnie kellett az

évtizedek során. Az első, hogy a PR-t javadalmazásért, a munkajog és a munkaerőpiac által elismert munkakörben lehessen végezni. A második, hogy iskolarendszerű képzésben tanulni lehessen. A harmadik, hogy létrejött egy formális, szakmai-érdekvédelmi szervezet, amely a szakmát gyakorlók legitim civil, autonóm szervezete. És végül, de nem utolsó sorban ki kellett alakuljon az évek során egy olyan erkölcsi kódrendszer, egy olyan magatartásgyűjtemény, amelyet a szakma képviselői saját belső meggyőződésükből követnek. Az erkölcsi rendszerek ugyanakkor nem alkothatók meg racionális előrelátással, tervezéssel, ahogyan azt a pozitivisták gondolták. Ennek legfontosabb oka, hogy a szabályokat betartók egyáltalán nem biztos, hogy tudatosan teszik, amit tesznek. Ez az etikai kódexek kialakulásának egyik jellemzője. (Zsolt, 2005:137) A szakmai kódexek között meg kell említenünk

- a PRSA Elvi Nyilatkozatát (1954),
- a Velencei Kódexet (1961),
- az Athéni Kódexet (1965) és
- a Lisszaboni Kódexet (1978).

A PR-szakma etikai normarendszere az alábbi elvekre épül:⁶⁸

1. a lojalitás;
2. az igazság és a tények feltétel nélküli tisztelete;
3. a titoktartás és az őszinteség;
4. a korrupció tilalma;
5. a társszakmák egyenrangúsága;
6. a goodwill és a reputáció szabályai;
7. az átláthatóság (transzparencia) elvei;
8. a manipuláció tilalma;
9. az összeférhetlenségi elvek;
10. a közérdek és a közszolgálat kívánalmi;
11. a minőségi kommunikáció, és
12. a tudatos felelősségvállalás.

(1.) Lojalitás a megbízók és alkalmazók iránt: Kötelességed tisztességes és professzionális szolgáltatást nyújtani ügyfeleidnek és alkalmazóidnak. Mindig tájékoztasd megbízódat az általad ajánlott alvállalkozó pénzügyi, részvényesi érdekeiről vagy más cégekben megszerzett érdekeltiségeiről! Ne közvetíts konfliktusba kerülő vagy ellentétes érdekek között az érintettek kifejezett beleegyezése nélkül! Ne dolgozz ügyfelednek olyan feltételekkel, melyek függetlenségét, integritását vagy objektivitását befolyásolnák! Nem szabad javasolnod ügyfelednek vagy alkalmazóidnak olyan szervezet szolgáltatásait, amelyben neked pénzügyi, kereskedelmi vagy egyéb érdeked van, anélkül, hogy először nyilvánosságra ne hoznád ezt az érdeket. Őrizd meg lojalitásod az ügyfeled vagy alkalmazóid iránt, legyenek azok akár múltbeliek, akár jelenlegiek! Szakmai magatartásod során becsületességet,

⁶⁸ Szondi György ezt az elméleti tudásanyaggal (body of knowledge) és a szakemberek akkreditációs rendszerének meglétével egész ki A PR-szakma önállósága c. cikkében. In: PR Herald, 2019. június 26.

intellektuális integritást és hűséget kell mutatnod. Viselkedj úgy, hogy kiéremeld és megtartsd azok bizalmát, akikkel kapcsolatba kerülsz!

(2.) Igazság és tények tisztelete: A lehető legnagyobb pontosságra és igazságosságra törekedj! Múltbeli és jelenlegi ügyfeiddel, szállítókkal, közvetítőkkal, a tömegkommunikáció képviselőivel, beosztottakkal, legfőképpen pedig a nagyközönséggel mindenkor igazságosan és becsületesen járd el! Ne használj olyan kommentárokat, illetve információkat, amelyek - ismereteid vagy sejtéseid szerint - nem igazak, illetve félrevezetőek! Ne terjessz olyan információkat, amelyek nem kellően megalapozottak vagy nem bizonyítható tényeken alapulnak! Nem népszerűsíthetsz olyan termékeket, szervezetet vagy szolgáltatást, melyek esetében a környezeti előnyök vitathatók a tudomány és az ismeretek pillanatnyi állása tükrében. Segítened kell az alapvető információk áramlását, a kommunikációs formák és csatornák megfelelő alkalmazásával annak érdekében, hogy a társadalom minden egyes tagja úgy érezze, hogy őt jól tájékoztatják. Tartózkodj attól, hogy bármikor alárendeld az igazságot más követelményeknek! Tartsd tiszteletben az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatában kitűzött elveket! Törekedj arra, hogy nyíltságot és dialógust teremts!

(3.) Titoktartás és őszinteség: A munkád során tudomásodra jutott bizalmas információkat teljes diszkrécióval kell kezelned. Aprólékosan tiszteletben kell tartanod a különféle titoktartási szabályokat (államtitok, vállalati titok, magántitok). Folyamatosan támogatnod kell az emberek tájékozódás iránti jogait. Kötelességed, hogy – a szakmai titoktartás keretei között – minden lehetséges információt megadj. Minden körülmény között őrizd jelenlegi és korábbi ügyfeleid és alkalmazóid bizalmas közléseit! Nem adhatsz ki bizalmas információt, melyet ügyfeleidtől vagy alkalmazóitól (a múltban, a jelenben vagy potenciálisan) szereztél. Bizalmas információkat soha sem használhatsz fel kifejezett felhatalmazás nélkül. Szakmai munkád során a hozzád jutott titkokat következetesen és maradéktalanul tartsd meg! Tilos elmondanod vagy megfelelő engedély nélkül felhasználnod bármilyen olyan információt, amelyet korábbi, jelenlegi illetve potenciális ügyfeleid, illetve munkáltatóid bíztak rád.

(4.) A korrupció tilalma: Az általánosan elfogadott mértékű figyelmességeken kívüli, nagy értékű ajándék adása szigorúan tilos. Ne köss olyan szerződést ügyfeleddel vagy alkalmazóddal, melynek keretében számokban mérhető eredményt garantálsz. Minden ajándék, illetve kifizetett összeg illegális, ha azzal a céllal került átadásra, hogy egy adott döntést befolyásoljanak, vagy a személyt a hivatali munkaköri hatalmával való visszaélésre buzdítsák. Minden információt – felhasználás vagy publikáció céljából –, teljesen ingyen kell szolgáltatnod, ellenszolgáltatásként semmilyen fizetési mód nem megengedett. Ne alkalmazz olyan módszereket, melyek során bármely köztisztviselő, vezető vagy közalkalmazott előnyöket kap az ügyfeled vagy szervezeted érdekében! Nem lehet köztisztviselőnek és kormánytisztviselőnek közvetlenül vagy akár áttételesen különleges előnyt, jelentős értéket felajánlani, beígérni, kifizetni vagy kölcsönözni. Mind a közvetlen, mind az áttételes vesztegetés szigorúan tilos. Tilos a tömegkommunikációs csatornák megvesztegetése.

(5.) A társszakmák egyenrangúsága: A médiamunkások és a médiában szakértőként közreműködő tudósok függetlenségét maximálisan tiszteletben kell tartanod! Tiszteletben kell tartanod azokat a szabályokat és gyakorlatokat, melyek jellemzőek más szakmákra vagy foglalkozásokra, amennyiben ezek összeegyeztethetők saját hivatásod etikájával. A társszakmák képviselőivel való együttműködés során vedd figyelembe más foglalkozási ágak etikai előírásait! Soha ne vegyél részt tudatosan etikai

normák vagy jogszabályok megsértésében, áthágásában. Tiszteletben kell tartanod a civil szervezetek belső szabályait.

(6.) Goodwill, reputáció, jó hírnév védelme: A szakma jó híre a Te egyéni felelősséged is. Minden időben arra törekedj, hogy kiegyensúlyozott és hű képet adj a szervezetről, amelyhez tartozol, s amit szolgálsz. Minden rendelkezésre álló eszközzel erősítened kell a szakma iránti bizalmat. Munkád során a következő tulajdonságok jellemezzenek: őszinteség, intellektuális integritás, megbízhatóság, racionalitás és lojalitás. Nem cselekedhetsz vagy szólhatsz olyan módon, ami csökkentheti a kollégád jó hírét, ronthatja üzletmenetét. Soha ne okozz kárt az egyén méltóságában, sérthetlenségében! Szándékosan nem sértheted meg másik PR-szakember szakmai jó hírét vagy gyakorlatát. (Ha azonban bizonyítékok van arra, hogy valaki bűnös, etikátlan, törvényellenes vagy tisztességtelen lépéseket tett, akkor kötelességed ezt az információt nyilvánosságra hoznod!) Tartózkodnod kell a társaidal szembeni tisztességtelen versenytől. Kerülj minden olyan magatartást, mely rossz hírbe hozná a szakmánkat!

(7.) Az átláthatóság elve: A nyilvánosság-szervezés során az emberek megtévesztése, tévedésbe ejtése, vagy tartása, továbbá a közvélemény bármilyen félrevezetésére irányuló törekvés tilos! A PR-tevékenységet a nyilvánosság előtt, nyíltan, átlátható módon folytasd, felismerhetővé téve a megbízókat, a megbízás eredetét harmadik fél számára is. Kerülnöd kell az olyan módszerek használatát, mely nem egyeztethető össze a PR etikai elveivel. Kötelességed, hogy az általad képviselt szervezet érdekei megfelelőképpen artikulálódjanak. Mindig visszakereshető, tiszta forrásokkal kell rendelkezned.

(8.) A manipuláció tilalma: Ne alkalmazz manipuláló módszereket vagy technikákat. Tilos olyan tudatalatti vagy tudattalan motiváció létrehozása. Ne végezz olyan munkát, mely tiltott eszközökkel befolyásolná a kormány bármely szervét, a törvénykezést vagy a tömegkommunikáció bármely formáját! Ne vegyél részt olyan vállalkozásban, melynek működése nem etikus, vagy alkalmas arra, hogy sértse az emberi méltóságot! Nem hozhatsz létre olyan szervezetet, amely bejelentett céljától eltérően ügyfeled, munkáltatód vagy saját magad titkos érdekeit szolgálja, valamint nem ajánlhatod egy ilyen szervezet szolgálatait már létező egyéb intézményeknek.

(9.) Összeférhetetlenségi elvek: Megbízódnak végzett szolgáltatásaidért semmiféle juttatást nem fogadhatsz el harmadik féltől (pl. árengedményeket vagy jutalékokat), kivéve, ha erről a megbízó tud. Ha olyan érdekeid vannak, amely miatt konfliktusba kerülhetsz ügyfeleddel, vagy alkalmazóddal, ezt a lehető legkorábban közölnöd kell velük. Jogod van szolgáltatásaidat leendő ügyfeleidnek prezentálni, feltéve, hogy ennek során nem szeged meg másik vállalattal meglévő szerződésed, vagy nem rontod annak jó hírét. Ne ajánlj fel ügyfeled beosztottjának másik állást! (A sajtóban megjelenő hirdetés nem számít ilyen felajánlásnak). Ne fektess be ügyfeleid érdekeltségeibe, az ügyfeled és a tanácsadó cég ügyvezető igazgatójának és pénzügyi igazgatójának előzetes írásbeli engedélye nélkül. Szolgáltatásaiddal összefüggésben – a munkád során –, ne fogadj el bért, jutalékot vagy bármifajta értéket senki mástól, mint megbízódtól, hacsak erre külön engedélyt nem kapsz ügyfeledtől vagy alkalmazódtól, az ezzel kapcsolatos tények teljes ismertetése után. Tilos kormánytisztviselőket és köztisztviselőket konzultációs célok érdekében szerződtetned, ha a konzultáció konfliktushoz vezethet, illetve a tisztviselő hatáskörét érinti.

(10.) Közérdek kívánalmi: A közérdek iránti felelősséggel, azzal összhangban kell végezned a munkádat, tiszteletben tartva az egyén méltóságát. Ha a public relations etikai szabályainak megszegésére gyanút adó cselekményről tudomást szerzel, tegyél meg minden tőled telhetőt, hogy elérd

az illetékes hatóságok vonatkozó rendelkezéseinek tiszteletben tartását! Ha egy megbízás súlyos PR-szakmai normasértéssel járna, lépéseket kell tenned annak érdekében, hogy erről azonnal értesítsd a megbízóid. Megértéssel kell lenned a köztisztviselők speciális feladataival szemben.

(11.) Minőségi kommunikáció: Erősítened kell az emberek közötti párbeszéd morális, pszichológiai és intellektuális feltételeit! Igyekezz mindig figyelembe venni az érintett felek, az általad képviselt szervezet, valamint az érintett közvélemény érdekeit! Ismerd és alkalmazd a társadalom, az ügyfelek és a szakemberek által meghatározott minőségi szabványokat (standardokat)! Kerüld a túlzó kijelentéseket vagy nem tisztességes összehasonlításokat! Kerüld az olyan fogalmazást, mely kétértelműséghez, vagy félreértéshez vezethet! Köteles vagy e szabályrendszer minél szélesebb körben történő elfogadottá, ismertté és megértetté tételét segíteni. Minden körülmény között ismerd el a résztvevő felek jogát arra, hogy érdekeiket bemutassák és nézeteiket kifejezhessék. Törekedni kell arra, hogy minőségtanúsítást szerezz, folyamatosan alkalmazz standard értékelési, teljesítmény-ellenőrzési és minőségjavítási rendszereket. Mindenkor legyél tartózkodó a személyes publicitásban! Mindig jelöld meg a másoktól átvett ötleteket, szófordulatokat és idézeteket!

(12.) Felelősségvállalás: A szakmád jellege és a közvélemény közti kapcsolat miatt magatartásod még a magánéletben is hatással van a szakma egészének értékelésére és megítélésére. Felelősségteljesen kell kezelned a környezettel s a fejlődéssel kapcsolatos tényeket és aggodalmakat. Fokozott felelősséggel tartozol azzal kapcsolatban, hogy az általad nyújtott tájékoztatás és az általad propagált termékek és szolgáltatások, valamint az ezekkel kapcsolatos tanácsok az elviselhető fejlődést szolgálják. Ösztönözd megbízóidat: deklarálják, hogy a források gondatlan felhasználása és a környezeti tényezők figyelmen kívül hagyása a gazdasági növekedés korlátozásához, súlyos társadalmi zülléshez és komoly egészségügyi kockázatokhoz vezet. Segítsd elő a környezettel és fejlődéssel kapcsolatos kérdésekről szóló információk szabad áramlását a nemzeti és nemzetközi fórumokon! Támogasd azokat a szervezeteket, termékeket vagy szolgáltatásokat, amelyek bizonyíthatóan javítják a környezetvédelmi teljesítményüket egy olyan időszakban, amikor a nyilvánosság aggodalmai technológiai és gazdasági kényszerekkel társulnak! Törekedj arra, hogy hozzájárulj az emberiség számára szükséges erkölcsi és kulturális feltételek megteremtéséhez, melyek segítik a szellemi képességek kiterjesztését. Törekedj olyan programok kialakítására, amelyek a környezeti, gazdasági és társadalmi fejlődés kiegyensúlyozott mérlegelésének hasznosságát tanácsolják és kommunikálják. Tudatosan ébreszd rá az embereket saját személyes részvételükre, felelősségükre és a többiekkel való szolidaritás szükségességére!

XIV.3. Nemzetközi szakmai kódexek

Az Amerikai PR Szövetség Alapelveinek Nyilatkozata három követelmény összefoglalásaként szolgál, sajátossága, hogy a második szöveg az elsőt értelmezi. Olyan alapvető emberi jogokra épít, mint méltóság, szólás- és sajtószabadság, jobb kommunikáció és megértés érdekében való munkálkodás. „Meggfogadjuk, hogy szakmai szinten, igazságosan, hitelesen, korrektül és a közönség iránt felelősséggel viselkedünk” – fogalmaznak, emellett állandóan bővítik a tudásukat. Világos és célratörő szövegével jól elkülöníthető a többi kódextól.

A Code of Professional Standards for the Practice of Public Relations (a PR-munka szakmai követelményeinek kódexe) a magas színvonal és etikusság fenntartása érdekében született meg. Központi témája többek között a korrekt bánásmód az ügyfelekkel, munkaadókkal, kollégákkal és a nagyközönséggel. Kötelességüknek tekintik a közérdeknek megfelelő munkát. A kódex hatálya alá tartozóknak kötelességük ragaszkodni az igazsághoz, pontossághoz. Nem képviselhetnek összeférhetetlen érdekeket egyszerre, hacsak ahhoz nem járultak hozzá az érintettek előre. A sajtóval együttműködő PR-szakember korábbi és jelenlegi ügyfeleinek, munkaadóinak bizalmát köteles megőrizni, nem fogadhat el olyasfajta állást, ami kiszivárogtatná a másik bizalmas információit. Nem adhat szándékosan hamis vagy félrevezető információt a sajtónak és nem okozhat szándékosan kárt más szakma hírnevének.

Az Official Interpretations of the Code of Professional Standards for the Practice of Public Relation (a PR-munka szakmai követelményeinek kódexe hivatalos értelmezése) elnevezésű dokumentum konkretizálja és megfoghatóvá teszi a szabályokat.⁶⁹ Négy bekezdést értelmez. Ezek szerint a szövetség tagja köteles a közérdeknek megfelelő munkát végezni. Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy tiszteletben tartja az USA alkotmányát. A tag köteles megtenni mindent annak érdekében, hogy megőrizze korábbi vagy jelenlegi ügyfeleinek, munkaadóinak bizalmát, és nem fogadhat el olyan megbízást vagy alkalmazást, ami együtt járna az ilyen bizalmas információk kiszolgáltatásával az ügyfelek vagy munkaadók kárára vagy hátrányára. Nem kivétel, ha ügyfele törvénytelen dolgot tesz, ez esetben értesítenie kell a hatóságokat. A tag nem folyamosodhat olyan fogásokhoz, amelyek korrumpálhatják a kommunikációs csatornák tisztességét vagy a kormányzás folyamatát. Mindezeket a kódex azért tiltja, mert ha lekötelezettek lesznek bárkinek, akkor az ellentétben áll a média és a kormány iránti kötelezettségekkel. Felsorolja, mi tartozhat ide: névlegesenél nagyobb értékű ajándék, fizetség, viszonzás a médiában szereplésért és így tovább. Szintén tilos újságíróknak fizetni a publicitásért (ez egyébként is a marketing feladata). A hírek fontosságával nem indokolhatóak az utazások és a fizetség ellenében való kedvezményes bemutatás. Azonban nem tiltja a fehér asztalos vacsorákat vagy a bona fide sajtóeseményeket – ezek adott helyzetben egyéni megítélés tárgyát képezik. A vendéglátással kapcsolatban megjegyzi, hogy nem várhatnak el kedvezményes bánásmódot, de pl. már nem tiltja a tesztermékek kölcsönzését. A tag nem kezeskedhet olyan javak eléréséért, amelyek a közvetlen hatáskörén kívül esnek.

Az An Official Interpretation of the PRSA Code of Professional Standard as it Applies to Political Public Relations (a PRSA kódexének hivatalos értelmezése a politikai PR- munkára vonatkozóan) szerint a szövetség tagjának jogában áll csak saját nézetei szerinti politikai érdekeket szolgálni. A meghatározás szekciójában pontosabban kifejti, hogy mit jelent a politikai PR. Az előírások a következők:

- a helyi és/vagy állami jogszabályban jártasság;
- felelősség a PRSA kódexének betartása iránt;
- jóhiszeműen kell képviselni az ügyfelet, ragaszkodni az igazsághoz, pontossághoz;
- nem terjeszhető olyan ismertető, amely félrevezető;
- kötelező felfedni bármilyen extra ellenszolgáltatásra való igényt;
- nem használható fel a pozíció jövőbeli alkalmazásért;

⁶⁹ A kódexet 1988-ban fogadta el a PRSA, ezzel hatályon kívül helyezték az 1950-es, 1954-es, 1977-es és 1983-as kódexeket.

- információk bizalmas kezelése a kapcsolat után is;
- a korrupció kerülése, titkos pénzek, ajándék elutasítás (az üzleti vacsorára nem vonatkozik);
- nem lehet jogtalan módokra felhasználni a kódexet.

Az ún. Lisszaboni Szabályzatot a Public Relations Európai Konföderációja (CERP) fogadta el Lisszabonban, 1978. április 16-án és 1989. május 13-án módosították. A Magyar Public Relations Szövetség közgyűlése változtatás nélkül elfogadta 1991. szeptember 30-án. A dokumentum rögzíti, hogy minden szakmabeli tag (adott nemzeti szövetség), melyet megfelelő módon vettek fel, s mint ilyet a (nemzeti) szövetség szabályaival összhangban, e kódex értelmében a szakma részének tekinthető, annak számára ez a kódex kötelező. Kimondja, hogy a public relations szakember vállalkozik arra, hogy tiszteletben tartja az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatában kitűzött elveket, és különösen a kifejezés szabadságát és a sajtószabadságot, mely az egyén számára biztosítja az információhoz jutás jogát. Hasonlóképpen vállalja, hogy a közérdekkel összhangban cselekszik, és nem okoz kárt az egyén méltóságában vagy sérthetlenségében. Szakmai magatartása során becsületességet, intellektuális integritást és hűséget kell mutatnia. Különösképpen vállalkozik arra, hogy nem használ ki semmilyen kommentárt vagy információt, mely tudomása vagy megérzése szerint hamis vagy félrevezető. Ugyanebben a szellemben elővigyázatosan el kell kerülnie, még véletlenszerűen is az olyan gyakorlatok és módszerek használatát, melyek nem egyeztethetők össze a szabályzat rögzítette elvekkkel.

A szabályzat szerint a public relations tevékenységet nyíltan kell folytatni, ezeket könnyen felismerhetővé kell tenni, egyértelműen azonosítható kell hogy legyen eredetük, és ez nem lehet félrevezető a harmadik fél számára. Kapcsolatban más szakmákkal és a társadalmi kommunikáció más ágazataival, a public relations gyakorlati szakembere tiszteletben kell tartsa azokat a szabályokat és gyakorlatokat, melyek jellemzőek ezekre a szakmákra vagy foglalkozásokra, amennyiben ezek összeegyeztethetők saját szakmája etikájával. Minden PR-szakembernek tiszteletben kell tartania a szakmai magatartás nemzeti szabályzatát és az országában érvényben lévő törvényeket (vagyis azét az országot, ahol a szakmáját gyakorolja), és legyen tartózkodó a személyes publicitásban. Nem képviselhet ellentmondó vagy konkurens érdekeket anélkül, hogy meg ne szerezne az érintett ügyfelek vagy megbízók kifejezett beleegyezését.

A szakma gyakorlása során teljes diszkréciót kell alkalmazni. Nagyon aprólékosan kell tiszteletben tartania a szakmai titoktartást, és különösen nem szabad leleplezni semmilyen bizalmas információt, melyek az ügyfelektől vagy alkalmazóktól (a múltban, a jelenben vagy potenciálisan) származnak. Ha a public relations szakember olyan érdekekkel rendelkezik, amely miatt konfliktusba kerülhet ügyfelével vagy alkalmazójával, ezt a lehető legkorábban nyilvánosságra kell hoznia, továbbá nem szabad javasolnia ügyfelének vagy alkalmazójának bármilyen vállalat vagy szervezet szolgáltatásait, amelyben neki pénzügyi, kereskedelmi vagy egyéb érdeke van, anélkül, hogy először nyilvánosságra ne hozná ezt az érdeket. A kódex kimondja, hogy a public relations szakma gyakorlása során nem köthető olyan szerződés ügyféllel vagy munkáltatóval, melynek keretében számokban mérhető eredményt garantálnak.

A gyakorlati public relations szakember elfogadhat anyagi térítést szolgáltatásaiért, de csak fizetés vagy bér formájában, és semmiképpen sem fogadhat el fizetést vagy más anyagi juttatást, ha ezt a mérhető szakmai eredmények függvényévé teszik. Ezzel szemben egy ügyfélnek vagy megbízónak végzett

szolgáltatásaiért semmiféle juttatást nem fogadhat el harmadik féltől (pl. árengedményeket, jutalékokat vagy természetbeni fizetést), kivéve, ha ehhez bír az ügyfél vagy a munkáltató erre vonatkozó külön engedélyével.

Ha egy public relations megbízás végrehajtása valószínűleg súlyos szakmai visszaélést igényelne, és olyan magatartást tenne szükségessé, amely nincs összhangban a kódex elveivel, a szakembernek lépéseket kell tennie annak érdekében, hogy erről azonnal értesítse ügyfelét vagy alkalmazóját. A Lisszaboni Szerződés külön felhívja a figyelmet arra, hogy a szakember tegyen meg minden lehetséges lépést annak érdekében, hogy minden érintett tiszteletben tartsa a szabályzat követelményeit tekintet nélkül arra, hogy ez milyen következményekkel jár rá nézve.

A public relations szakember folyamatosan figyelemmel kíséri az információ jogát, mitöbb, kötelességének tekinti, hogy információt adjon a szakmai titoktartás keretei között. A dokumentum utal rá, hogy a média jogait és függetlenségét tiszteletben kell tartani, és bármiféle kísérlet a közvélemény vagy annak képviselőinek megtévesztésére szigorúan tilos. A híreket felhasználás vagy publikáció céljából mindenfajta felszámított díj vagy rejtett jutalom nélkül kell rendelkezésre bocsátani. Ha szükség van az információ terjesztése során valamilyen kezdeményezésre vagy ellenőrzésre, úgy a PR-szakember vásárolhat adásidőt és hirdetési helyet az ezen a területen elfogadott szabályokkal, gyakorlattal, felhasználással összhangban.

A továbbiakban a kódex rögzíti, hogy a public relations szakembernek tartózkodnia kell a társaival szembeni tisztességtelen versenytől. Nem cselekedhet vagy szólhat olyan módon, mely csökkentheti egy kolléga jóhírét, vagy ronthatja annak üzletmenetét, azonban mindig tiszteletben kell tartania a szakmai kötelezettségeket. Emellett tartózkodnia kell minden olyan magatartástól, mely rossz hírbe hozná szakmáját. Különösen nem szabad kárt okoznia a nemzeti szövetségének.

A nemzetközi magatartáskódexek általában kiemelik a szakma jóhíre minden egyes tagjának felelőssége. A public relations szakember kötelessége nemcsak, hogy ő maga tiszteletben tartsa ezt a magatartási normákat, de egyben

- hogy segítsen ezek szélesebben elfogadottá és jobban ismertté és megértetté tételében;
- hogy jelentse a megfelelő hatóságoknak, ha bármiféle, a szabályokat megszegő vagy a megszegésére gyanút adó cselekményről szerez tudomást;
- hogy megtegyen minden tőle telhetőt, hogy biztosítsa az illetékes hatóságok rendelkezéseinek tiszteletben tartását és szankcióinak hatékonyá tételét.

XIV.4. Morális dilemmák a kommunikációban

A problémák formalizálása/kategorizálása azért nehéz, mert túl sokfélék lehetnek. A két legalapvetőbb problémátípus lényegében mindig egyfajta költség-haszon elemzés: az 1. típus az ún. “legkisebb rossz/legnagyobb jó”, a második a “kettős hatás” elve. Utóbbi szerint a cselekvés nem kívánt mellékhatást eredményez. Az etika pragmatista érvrendszere szerint egy cselekvés akkor etikus, ha következményei nagyobb jót eredményeznek, mint annak esetleges mellékhatásai. A modern társadalmi

alrendszerekben a kommunikációs szakmák professzionalizálódása miatt egyre több a nem szándékolt mellékhatás, ami erkölcsi szempontok beemelését teszi szükségessé a döntéshozatalba. A médiaetika szerint például nem terheli felelősség az újságíró a döntés (értsd: közzététel) esetleges negatív mellékhatásáért, ha

- az nem szándékolt;
- ha a cselekvéstípus megengedett (az újságírásban ilyen pl. a forrás védelme);
- ha a mellékhatás nem a cél elérésének eszköze (pl. egy hivatalnok öncélú tönkretétele);
- ha van legalább egy súlyos indok a döntés mellett és nincs erősebb ellene szóló érv.

Ralph Potter 1972-ben rámutatott, hogy minden erkölcsi döntés logikai lépések sorozata. E szerint (1.) mindenki találkozik etikai problémával, amit meghatározhat, (2.) mindenki rendelkezik értékekkel, amelyek lényegében belső konstrukciók (pl. személyek, csoportok, szervezetek), (3.) rendelkezünk elvekkel, melyek jobban meghatározzák a magatartás megfelelő szabályait, mint az értékek, végül (4.) a hűség miatt lojálisak vagyunk személyekhez, ügyekhez, eszményekhez stb. (Potter, 1972:93-114)

Szécsi Gábor rámutat, hogy a PR tevékenységet is olyan felelősségetikának kell meghatározni, ami számol a társadalmi következményekkel.⁷⁰ Az érzületetika nem enged meg semmilyen kompromisszumot, nem engedi, hogy erkölcsileg megkérdőjelezhető eszközökhöz folyamodjon a kommunikátor, még akkor sem, ha jó cél érdekében tenné. Mikor a kommunikátornak meg kell győznie egy adott célcsoportot, akkor ő is és a megbízója is kerülhet olyan döntési helyzetbe, amely nem felel meg a morális értékrendjüknek, így ezek komoly erkölcsi dilemmák forrásaivá válhatnak, amire a stratégiai kommunikáció még nem tud megfelelő megoldással szolgálni. Egy kommunikátor etikailag akkor járna el helyesen, ha ezeket a dilemmákat megosztaná a célcsoporttal is, így nem csak a kész döntésekkel, elfogadott stratégiákkal szembesülnének, hanem ők is döntési helyzetbe kerülnének. Ez esetben a kommunikátor bevonhatná a célközönséget a probléma megoldásába is. Egy etikus PR-szakember azonban nem tekintheti a célközönséget egy homogén egységnek. A sikeres kommunikációs stratégiához az kell, hogy a kommunikátor teljes képet kapjon a célközönség véleményéről, attitűdjéről, elvárásairól, mert csak akkor tud sikeres érveket, ellenérveket kitalálni. Etikai szempontból lehet helyes, ha egy cég kölcsönös előnyökkel járó rendezvényeket támogat, (például különböző sportrendezvényeket), a PR azonban ennél összetettebb. A PR feladata, hogy a célcsoport valóban befogadja a támogatót azáltal, hogy a támogató valóban magáévá teszi a célcsoport értékrendjét. (Szécsi, 2016:14-17)

Jürgen Habermas kommunikatív etikája kimondja, hogy a kommunikációban helyes érvelés során képesek lehetünk valakit meggyőzni anélkül, hogy konkrét érdekekhez vagy értékekhez folyamodnánk. Az érvelés maga a meggyőzés kommunikációs közege, ez pedig tartalmilag független mindattól, amiről valakit meg akarunk győzni. Maga az érvelés és az ezt hordozó kommunikáció tehát csupán formája a meggyőzésnek. Mint forma azonban, mindenki által követhető, mert nem ütközik semmiféle tartalmi

⁷⁰ Max Weber felelősségetikának (Verantwortungsethik) nevezi azt a gyakorlatot, amely előírja, hogy az egyénnek számolnia kell cselekedetei társadalmi hatásával és következményeivel, s vállalnia kell tetteiért a felelősséget. Ezzel szemben az érzületetika (Gesinnungsethik) megköveteli, hogy az ember ragaszkodjon valamely etikai elvhez, normához, tekintet nélkül az előre látható negatív következményekre. (Weber, 1989:26)

meggyőződéssel. Ráadásul követendő is, mert nélküle nem tudjuk elmondani azt, amit akarunk. Szilágyi-Gál Mihály szerint a habermasi a diskurzusetika jelentősége abból a problémából adódik, hogy az érdekek és értékek sokféleségének társadalmában senki sem állíthatja teljes bizonyossággal, hogy ő jobban tudja, mint bárki más, hogy „mi a jó”.

“Habermas rávilágít a késői modern társadalmaknak arra a szerinte erkölcsi és politikai válságtünetére, hogy különös érdekek szenvedő alanyai vagyunk anélkül, hogy ezeknek nagyobb volna a létjogosultságuk, mint saját érdekeinké. Ezért van szükség egy olyan erkölcsi szabályrendszer kidolgozására, amely által a konkrét igények létjogosultsága eldönthető, és amely ugyanakkor nem ad nagyobb súlyt semmilyen különös érdeknek. Habermas szerint egy ilyen természetű erkölcsi szabályrendszer kidolgozása leginkább az érvelés helyes szabályait betartó kommunikáció szabályaiból indulhat ki. Az értelmes beszéd pusztán logikai szabályainak betartásáról van szó, vagyis az ésszerűen felépített közlés azon elemeiről, amelyek nélkül senki sem tudná még azt sem elmondani, hogy ő maga mit gondol. Ez tehát nem valamilyen konkrét érdek vagy hitrendszer elfogadása, hanem az érthető érvelés azon minimális szabályainak betartása, amelyeket ha valaki nem vállal, akkor önmaga ellen cselekszik, mert a többiek nem fogják érteni, hogy ő maga mit akar. Ez az a minimális közös talaj, amely nélkül azt sem tudnánk egymással közölni, hogy nem értünk egyet.” (Szilágyi-Gál, 2001:170)

XIV.5. Kommunikáció a komplex információs társadalomban

A legjelentősebb nemzetközi PR szervezet, az IPRA jereváni kongresszusán nemrégiben elfogadott új definíciója alapján a Public Relations olyan döntéshozatalon alapuló vezetői gyakorlat, amelynek célja a szervezetek és közönségük közti kapcsolatépítés és az érdeklődés felkeltése, megbízható és etikus kommunikációs eszközökkel közvetített információk által.⁷¹ Ruska Viktória felhívja a figyelmet arra, hogy tehát az etika továbbra is deklaráltan, szerves, eltagadhatatlan része a kommunikációnak, ám a legkényesebb pont mégis a kötelező közös minimum, azaz maga az etikai norma határának meghúzása.

“Az új PR definíció kiemeli a kommunikációs eszközök etikusságát, s ettől a közvetített információ garantáltan etikus lesz. Vagy mégsem? Az etikus kommunikáció kötelező minimuma nem korlátozódik csupán az eszközökre, vagy a közölt információra: azt is fontos mérlegelni, hogy felelős döntéshozatali mechanizmus etikus-e. Ezzel pedig máris felmerül a felelős döntéshozó ie. a megbízó etikusságának kérdése. Tehát akkor ki is fizeti a révészt? Aki fizeti, etikus? Tegyük fel drog- vagy fegyverkereskedő, esetleg erdőirtó. Etikus-e elfogadni ebben az esetben a PR ügynökségnek a megbízást? És ha a cél, a világbéke? Ebben az esetben a cél szentesíti az eszközt?” (Ruska, 2019)

Ruska szerint a profit elérésekor is elengedhetetlen az etikus kommunikáció, különben előbb vagy utóbb repedés keletkezik a hitelességen, a cég reputációja sérül, és mindez hosszútávon mindenképp negatív hatással lesz az üzletre is. “A stratégiai kommunikációban a kívánatos végeredményhez vezető út minden egyes állomása során fontos ügyelni az etikai normákra – beleértve a megbízó, és a megbízott személyét, tevékenységét, valamint az eszközöket is, és persze a végcél is -, mert csakis ebben az

⁷¹ “Public relations is a decision-making management practice tasked with building relationships and interests between organisations and their publics based on the delivery of information through trusted and ethical communication methods.”
Forrás: <https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/>

esetben lesz garantáltan etikus a teljes kommunikációs folyamat. A felelős magatartás, a hitelesség, az átláthatóság minden esetben együtt jár az etikus kommunikációval. Ezeket alkalmazva elkerülhetők az etikai vétségek.” (Ruska, 2019)

Ma már közhelynek számít, hogy a PR- szakemberek a modern közösségi médiaeszközök segítségével és a sokcsatornás kommunikáció megjelenésével több befogadót tudnak elérni, mint bármikor korábban. Az új kommunikációs felületek azt is jelentik, hogy a kommunikációban résztvevő felek véleménye is megváltozik a nyilvánosságról. Fontos, hogy a kommunikátor a különböző kommunikációs fórumokon ugyanolyan hatékonysággal juttassa üzenetét a befogadóhoz. Ez minden eddiginél bonyolultabb stratégiákat igényel és az üzenet leegyszerűsödéséhez vezet. Ez úgy tűnhet, hogy egyben kizárja a bonyolultabb eszmefuttatások lehetőségét is, a “less is more”, azaz a “kevesebb több”-elvé érvényesül. Szécsi Gábor úgy látja, hogy az erkölcsre hivatkozás egyre inkább csupán kommunikációs stratégiává válik, ezért lehet az, hogy politikai kommunikációval foglalkozó kommunikátorok nem térnek ki kommunikációjukban az erkölcsi dilemmákra, ill. a programokban ígértek valós lehetőségeire. Kialakult egyfajta sajátos verseny is, ahol a pártok vagy cégek próbálják túllícitálni hivatkozott értékek mentén egymást. Ehhez kínál új keretet az írott és online sajtó elbulvárosodása, amely során a sajtó a bulvár által alkalmazott eszközöket emeli át. Egyre több helyet kapnak a bulvár tartalmak és kevert műfajok jönnek létre, míg a minőségi sajtó kiszorul a piacról. (Szécsi, 2016:20-21)

Az új kommunikációs folyamat sajátossága az is, hogy egyre nagyobb szerepet kap az interaktivitás, ez pedig egyre inkább szükségessé teszi a professzionális etikai szempontok beemelését a PR-szakemberek munkájába. A szakirodalom az interaktivitásra és a személyre szabott médiatartalomra épülő kommunikáció jelenségét már egy ideje az új média kifejezéssel illeti, ez alatt azoknak a médiumoknak az összességét érti, amelyek a műsorok elkészítésénél előtérbe helyezik az interaktivitást, a publikum bevonását a kommunikációs folyamatba, ill. minden olyan médiaszolgáltatás, ami a digitalizáció eredményeképpen elektronikus hírközlési hálózat közvetítésével jelenik meg. Jellemzője nemcsak a személyre szabott (perszonalizált) és interaktív tartalom, de a médiatartalom globális kínálatának gyors és drasztikus növekedése, valamint az, hogy a szelekció a kapuőröktől (újságírók) részben a fogyasztóhoz kerül át. Tértől és időtől független médiafogyasztás terjed el, de nem csak a fogyasztás helye (csatornája) változik meg drasztikus gyorsasággal, hanem maga a fogyasztás módja is (pl.: a tudatosság jóval magasabb szintje szükséges ma már a médiafogyasztáshoz). A digitalizált légkör a személyközi kapcsolatainkra, és a társas csoporttudatra is hatással van. Az internetes közösségek azonban nem nevezhetők olyan közösségeknek, mint a valódi közösségek: az online alakuló csoportosulások sokkal inkább csak a közösség érzését adják. Aczél Petra szerint az így kialakult online közösségekre öt tulajdonság mindenképpen jellemző:

1. detradicionalizálódás (hagyományoktól való elszakadás), azaz nem a lokálisan és kulturálisan szocializált értékek számítanak, hanem a virtuális szocializáció;
2. demokratizálódás, azaz eltűnnek a kapcsolat kialakulását gátló társadalmi korlátok;
3. delokalizálódás, miszerint nem számít, honnan csatlakozunk a hálózatra;
4. decentralizálódás, azaz a kulturális tapasztalatszerzés lehetősége kitágul, globalizálódik;
5. reflexivitás, tehát a közösség létére reflektálás (kedvelések, ismerősök, rajongók száma). (Aczél, 2015:150)

Napjainkban az internettel és a különböző közösségi oldalakkal, mobiltelefonokkal ez az interaktivitás erősödik fel. Minden eddiginél több lehetősége van a célcsoportnak a véleménynyilvánításra és így a célcsoport véleményének, álláspontjának a megismerésére is. Ezáltal - bár a tabloid média nem alkalmas arra, hogy komolyabb problémákról indítson el társadalmi diskurzust -, a PR-szakembernek lehetősége van arra, hogy az etikus PR jegyében a lehetséges álláspontokra és a háttérben rejlő dilemmákra is kitérve győzze meg a befogadót. Tehát az új kommunikációs technológiák megjelenése lehetőséget biztosítanak arra, hogy a PR-szakember az etikus PR szerint alakítsa ki a stratégiáit, mert sokkal jobban megismerheti a célközönséget és sokkal személyre szabottabban érheti el az embereket az üzeneteivel. (Szécsi, 2016:22-23)

Az üzleti etikai alapértékek képviselője rendelkezik erősségekkel és gyengeségekkel is. A mai modern társadalmakban az erősségekhez sorolhatók az etikai kódexek és azok magas száma, az etikai intézmények terjedése és a szervezeti háttér fejlődése is. A vállalati kultúra fejlődése is lehetőséget biztosít az etika térnyerésére, a hitelesség növekedésére. Azonban az etikai ügyek kivizsgálásának vannak korlátai, alacsony a jogérvényesítés és a jogorvoslat szintje. A látszatintézkedések szintén gyengeségei a rendszernek. Ezen felül pedig veszélyt jelenthet az átpolitizáltsága a társadalmi rendszernek, a populizmus és az általános értékválság. Ide tartozhatnak az új jelenségek is, mint az önkontrollal nem rendelkező internetes közösségi terek, a morális pánik, a robotika vagy a mesterséges intelligencia. (Buday-Sántha, 2016:49-51)

Egyre inkább látható, hogy a jövőben csak azok a vállalatok, civil szervezetek lehetnek sikeresek, melyek megfelelnek a társadalmi elvárásoknak és a programjuk összhangban van a társadalom igényeivel, törekvéseivel. Fentiekben utaltunk már rá, hogy a PR fontos része lett mára a kutatás, és a többségi és kisebbségi vélemények megismerése. Szécsi Gábor szerint ez etikai szempontból ez azért fontos, mert csak akkor tud a stratégia alkotó olyan stratégiát kidolgozni, ami megfelel a társadalmi elvárásoknak. A kommunikáció során fontos, hogy a vállalat felvállalja, ha olyan döntést hoz, ami a kisebbségi akarattal szembe megy, vagy a kisebbséget sérti. Az átláthatóság elve tiltja a manipulációt és előírja, hogy a PR-tevékenységnek nyíltan és átláthatóan kell folynia. A közérdek iránti felelősség elve azt jelenti, hogy a PR-esnek figyelnie kell a célcsoportja érdekeire, erősítenie kell az emberek közötti dialógus morális, pszichológiai, intellektuális feltételeit és figyelnie kell az általa képviselt szervezet érdekeire is. Módszertani szempontból is fontos a közvélemény megismerése. A kommunikátor akkor tud meggyőző érveket kialakítani az általa képviselt álláspont, program vagy érték mellett, ha ismeri a célcsoport álláspontját. Az így felépített kommunikáció a kétoldalú érvelés. Ennek előnye, hogy csökkenti a kommunikátorétól eltérő véleményűek ellenállását. Másrészt így jobban rögzül a kommunikátor által sugallt nézőpont. Egy kommunikátor akkor tűnik a leghitelesebbnek, ha úgy tűnik, hogy felfedi minden lapját és úgy tesz, mintha a célcsoport hozhat bármilyen döntést, miközben valójában manipulálja őket. (Szécsi, 2016:17-19)

* * *

Bibliográfia

- Achterholt, Gertrud: Corporate Identity. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 1988
- Aczél Petra: Médiaműveltség. In: Aczél Petra (szerk.): Műveljük a médiát! Wolters Kluwer Kft., Budapest, 2015
- Akio Morita: Made in Japan. Árkádia Kiadó, Budapest, 1988
- Allen, Judy: A rendezvényszervezés nagykönyve. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2010
- Angyal Ádám: Vállalatok Társadalmi felelősségvállalása. Kossuth Kiadó, Budapest, 2014
- Bakacsi Gyula: A szervezeti magatartás alapjai. Aula Kiadó, Budapest, 2010
- Bakacsi Gyula - Balaton Károly - Dobák Miklós - Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II, Aula Kiadó, Budapest, 1991
- Barakonyi Károly - Lorange, Peter: Stratégiai management. KJK, Budapest, 1993
- Barát Tamás: A bizalom hangjai. In: CEO Magazin, 2000/3. sz., Perfekt Power Kft., Budapest, 2000
- Barlai Róbert - Kóvágó György: Válság- (katasztrófa) kommunikáció - Tanulmányok és szemelvények. Petit Real Kiadó, Budapest, 1996
- Bauer András - Berács József - Kenesei Zsófia: Marketing alapismeretek. Aula Kiadó, Budapest, 2007
- Black, Sam: The Essential of Public Relations. Kogan Page, London, 1993
- Broomley, Dannis B.: Relationship between personal and corporate reputation. In: European Journal of Marketing 35. (3/4), 2001
- Buday-Sántha Andrea: Az etika íratlan szabályainak világa. In: Sós Péter János - Szécsi Gábor (szerk.): Etika a pr-ben, pr a városban. A public Relations elmélete és gyakorlata. B. Swan Partners Kft, Budapest, 2016
- Canfield, Bertrand R. - Moore, H. Fraizer: Public Relations. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois, 1973
- Carlzon, Jan: Lapítsd le a piramist! 2V Kiadó, Budapest, 1986
- Caroll, Archie B.: Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society. Vol. 38. 3. sz., 1999
- Carter, David E.: Corporate Identity Manuals. Art Direction Book Co., 1978
- Czakó Ágnes: Szervezetek, szerveződések a társadalomban. Szervezetszociológiai jegyzetek. BCE, Budapest, 2011
- Darwin, Charles: A fajok eredet. Természetes kiválasztás útján. (Kampis György fordításában és előszavával). Neumann Kht., Budapest, 2004

- Fehér Katalin: Digitális identitás-stratégiák az online adat- és tartalomhálózatokban és a közösségi médiában. In: Jel-Kép 2014/2. sz., MKT, Budapest, 2014
- Fehér Katalin: Milyen stratégiák mentén épül fel a digitális identitás? Második feltáró kutatási szakasz: vállalatvezetők és döntéshozók. In: Médiakutató, 2015. nyár
- Fehér Katalin: Vállalati digitális identitás. In: Horváth Dóra-Bauer András (szerk.): Marketingkommunikáció. Stratégia, új média, fogyasztói részvétel. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2013
- Fischer György: Hihetünk-e a közvélemény-kutatásoknak? Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2001
- Foehrenbach, Julie - Rosenberg, Karl: How are we doing? In: Journal of Communication Management, 12. kötet, 1984/4. sz.
- Fombrun, Charles J. - van Riel, Cees B.M.: Fame & Fortune. Prentice Hall, New York, 2004
- Fombrun, Charles: Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Földi Katalin: A reklám lélektana. KJK, Budapest, 1977
- Földi Katalin: Reklámpszichológia. KJK, Budapest, 1974
- Fülöp Géza: Az információ. ELTE, Budapest, 1996
- Gardner, Burleigh B. - Levy, Sidney J.: The Product and the Brand. In: Harvard Business Review (March-April), 1955
- Goettsche, Uwe: A Corporate Identity szerepéről. In: Propaganda - Reklám. 1982/1. sz.
- Gollner, Andrew B.: Social Change and Corporate Strategy. IAP, Stamford, Connecticut, 1983
- Gollner, Andrew. B.: A vállalatvezetés forradalma Észak-Amerikában; a társadalmi változások hatása az üzleti döntésekre. In: Közgazdasági Szemle, XXXIV évf., 1987/2. sz., MTA, Budapest, 1987
- Habermas, Jürgen: A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása. Vizsgálódások a polgári társadalom egy kategóriájával kapcsolatban. Századvég-Gondolat, Budapest, 1993
- Hajdu Nóra: Lobbizás és demokrácia az Egyesült Államokban. In: Politikatudományi Szemle, 3-4. sz., 2002
- Harris, Thomas L.: The Marketer's Guide to Public Relations. John Wiley & Sons, New York, 1991
- Heath Robert L.: Corporate issue management: Theoretical Underpinnings and Research Foundations. In: Grunig, L. A. - Grunig, J. E. (eds.): Public Relations Research Annual. Volume 2., Chapter 2., Routledge, Oxfordshire, 1990
- Hoffmann Istvánné: Modern Marketing. Universitas, Budapest, 1990
- Horányi Özséb: A kommunikáció mint participáció. AKTI-Typotex, Budapest, 2006

- Hovland, Carl I. - Janis, Irving L. -Janis, Harold H.: Communication and persuasion. New Haven CT: Yale University Press, 1953
- Káposzta József: A rendezvényszervezés módszertana. SZIE, Gödöllő, 2011
- Kevevári István: Tolerancia és pluralizmus a 19. századi politikai filozófiai gondolkodásban. In: Acta Humana 2018/2. NKE, Budapest, 2018
- Kis Miklós: Sajtókapcsolatok kiépítése és fönntartása. N/A, 2006
- Komor Levente: Szervezeti kommunikáció. SZIE, Gödöllő, 2008
- Konczosné Szombathelyi Márta: A hírnév és menedzselése. SZIE, Gödöllő, 2013
- Kónyáné Tömpe Livia: Az arculati kézikönyv tartalma. NSZFI, Budapest, 2008
- Kotler, Philip: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991
- Kotler, Philip - Lee, Nancy: Társadalmi felelősségvállalás. HVG Kiadó, Budapest, 2007
- Kunos István: Kommunikáció és lobbis. ME, Miskolc, 2013
- Ligeti György: CSR – Vállalati felelősségvállalás. Kurt Lewin Alapítvány, Budapest, 2006
- Lundberg, George A. - Schrag, Clarence C. - Larsen, Otto N.: Sociology (3. kiadás). Harper & Row Publisher, New York, 1954
- Markos-Kujbus Éva - Gáti Mirkó: A közösségi média mint online stratégiai eszköz. In: "Coopetition" Verseny és együttműködés a marketingben. Magyar Marketing Szövetség Marketing Oktatók Klubja 18. Országos Konferencia, Budapest, 2012
- Marosán György: Stratégiai management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001
- Mast, Claudia: Az újságírás ábécéje. Bevezetés a szerkesztőségi munkába. Greger-Delacroix Kiadó, SZTE Budapesti Médiainstítút, Budapest, 2001
- Mastenbroek, Willem F. G.: Konfliktusmenedzsmenit és szervezetfejlesztés. KJF, Budapest, 1991.
- Moss, Danny - MacManus, Toby - Vercic, Dejan: Public Relations Research: An International Perspective. ITP, UK, 1997
- Nacsinák Gergely András: Panoptikon. In: Liget, 2011. január, 85.sz., Liget Műhely Alapítvány, Budapest, 2011
- Nelson, Richard A.: Bias versus Fairness: The Social Utility if Issue Management. In: Public Relations Review 16/1, Spring, Elsevier, Amsterdam, 1990
- Németh Márta: A Public Relations elmélete. KF, Budapest, 1998
- Newsom, Doug - Scott, Alan - Turk, Judy Vanslyke: This is PR (5. Edition). Wadsworth Publishing, Belmont, CA, 2000

- Nógrádi Gábor: Ide nekem a címlapot is! A médiakapcsolatok művészete. Presskontakt, Kft., Budapest, 2004
- Olins, Wally: Corporate Identity. Thames And Hudson, London, 1989
- Olins, Wally: The Wolff Olins Guide to Corporate Identity. Ashgate Publishing, 1984
- Paluszek, John L.: Practical Public Affairs in an Era of Change. University Press of America Inc., Lanham, Maryland, 1996
- Potter, Ralph B.: The Logic of Moral Argument. In: Deatz, Paul ed.: Toward a Discipline of Social Ethics. Boston University Press, Boston, 1972
- Rahim, Mia Mahmudur: The „Stakeholder Approach” to Corporate Governance and Regulation: An Assessment. Macquarie Journal of Business Law, Vol. 8., 2011
- Rákóczi Zsuzsa: Társadalmi felelősség a közigazgatási kommunikációban. Tudásmenedzsment, 7. évf. 1. sz., 2006
- Ries, Al - Ries, Laura: A pr tündöklése, a reklám bukása. Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2005
- Robbins, Stephen P. - Judge, Timothy A.: Organizational Behavior (12th ed.). Pearson Education Prentice-Hall International, Inc., 2007
- Roegele, Otto B.: Verantwortung des Journalisten. In: Schiwy, Peter-Schütz, Walter J. (Hrsg.): Medienrecht. Stichwörter für die Praxis. Neuwied, Darmstadt: Luchterhand, 1977
- Roóz József - Heidrich Balázs: Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai. BGF, Budapest, 2013
- Ruska Viktória: Ki fizeti a révészt? - Etika és a Public Relations. MPRSZ, Budapest, 2019
- Salamonné Huszti Anna: Stratégiaalkotás a fejlett országokban. In: Stratégiai Menedzsment Szöveggyűjtemény, BKE, Budapest, 1996a
- Salamonné Huszti Anna: Új áramlatok. A vízió és a misszió szerepének növekedése. In: Stratégiai Menedzsment Szöveggyűjtemény, BKE, Budapest, 1996b
- Sándor Imre: Kormányzati és közigazgatási kapcsolatok. In: Szeles Péter (szerk.): Nagy PR könyv, Management Kiadó, Budapest, 2001
- Schein, Edgar H.: Szervezéslélektan. Közigazgatási és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1978
- Shannon, Claude E. - Weaver, Warren: A kommunikáció matematikai elmélete. OMIKK, Budapest, 1986
- Signitzer, Benno: Theorie der Public Relations. In: Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. erw. u. akt. Aufl., Burkart, Roland/Hömborg, Walter (Hg.), Wien, 2007
- Sjöberg, Göran - Berth, Kristen - Wright, Donald K. - Fornell, Claes: Minőség - Fogyasztói elégedettség - Public Relations. Új utak a szervezett kommunikációban. IPRA, Star PR Ügynökség, Budapest, 1996

- Sós Péter János: Mindennapi PR-ünk. Gyakorlati Public Relations. B. Swan Partners Kft., Budapest, 2011
- Spiegler Patrícia: A turisztikai imázsselemlés (PhD értekezés). PTE, Pécs, 2011
- Strong, E. K. Jr.: The Psychology of Selling and Advertising. New York, 1925.
- Sveiby, Karl Erik: Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest, 2001
- Swanson, David: Accreditation Sourcebook. PRSA, New York, 1995
- Szeles Péter (szerk.): Nagy PR könyv. Management Kiadó, Budapest, 2001
- Szeles Péter: Public relations a gyakorlatban. Geomédia Kiadó, Budapest, 1999
- Szeles Péter - Nyárády Gáborné: Public Relations I-II. Perfekt Kiadó, Budapest, 2005
- Szeles Péter - Szűcs Tamás - Varga Zsolt: Hírnévmenedzsment. Révai Digitális Kiadó, Budapest, 2014
- Szécsi Gábor: Etika, felelősség, kommunikáció. In: Sós Péter János - Szécsi Gábor (szerk.): Etika a pr-ben, pr a városban. A public Relations elmélete és gyakorlata. B. Swan Partners Kft, Budapest, 2016
- Szilágyi-Gál Mihály: A politika mint termék? In: Médiakutató, 2011 nyár, Médiakutató Alapítvány, Budapest, 2011
- Szilágyi-Gál Mihály: A kommunikáció mint az eltérő igények etikája. Jürgen Habermas: A kommunikatív etika. In: Médiakutató 2001, 5. szám., Médiakutató Alapítvány, Budapest, 2001
- Szlávik János (szerk.): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. CompLex Kiadó, Budapest, 2009
- Thomson, Stewart - John, Steve: Public Affairs. Lobbizás. Akadémia Kiadó, Budapest, 2009
- Topolánszky Ádám: Lobbizás - Érdekek az előtérben. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2003
- Tosi, Henry L.: What Managers Need to Know About Skilled-Based Pay. Organization Dynamics, Winter, 1986
- Tóth Gergely: A Valóban Felelős Vállalat. A fenntarthatatlan fejlődésről, a vállalatok társadalmi felelősségének (CSR) eszközeiről és a mélyebb stratégiai megközelítésről. KÖVET, Budapest, 2007
- Tuczai Attiláné: Szervezésemélet. VE Kiadó, Veszprém, 1994
- Weber, Max: A szervezetek fogalma és fajtái (Szociológiai alapfogalmak). In: Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapfogalmai 1. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992
- Weber, Max: A politika mint hivatás. ELTE, MKKE Művelődéskutató Intézet, Budapest, 1989
- Wragg, David W.: The Public Relations Handbook. Blackwell Publishers, London & Cambridge, 1992
- Zoltán Viktória: A lobbizás szerepe és jelentősége a mai magyar bel- és külpolitikában. ELTE, Budapest, 2009

Zsolt Péter: Médiaetika. EU-Synergon Kft, Vác, 2003

Zsolt Péter: Médiaháromszög. EU-Synergon Kft., Vác, 2005

* * *

Mellékletek

Az MPRSZ Etikai Kódexe

Bevezető

1.§

1. A Magyar Public Relations Szövetség (továbbiakban: MPRSZ) Közgyűlése a Magyar PR Etikai Kódexet (továbbiakban: Kódex), a pr-szakma etikai normagyűjteményét 2000. április 6-án elfogadta és 2019-ben módosította azzal a céllal, hogy elősegítse:

- a. a pr-tevékenységnek a társadalom általánosan elfogadott erkölcsi, etikai és jogi normái szerinti végzését;
- b. a pr-tevékenységet végzők morális értékrendjének fejlesztését;
- c. pr-szakma iránti közbizalom fenntartását, erősítését.

2. Az MPRSZ az alábbi dokumentumok szellemiségét irányadónak tekintve alakította ki a Kódexet:

- a. a Nemzetközi Public Relations Szövetség (IPRA) által 1961-ben Velencében, 1965-ben Athénban elfogadott és 1968-ban Teheránban módosított szakmai magatartási szabályzata,
- b. az Európai Public Relations Konföderáció által 1978-ban, Lisszabonban kihirdetett és 1978-ban, valamint 1989-ben módosított, európai szakmai magatartási szabályzata,
- c. az osztrák Public Relations Etikai Tanács Digitális kommunikációs etikai kódexe,
- d. a Nemzetközi Kommunikációs Tanácsadók Szervezete (ICCO) által kiadott (és az MPRSZ által is aláírt) Helsinkai Nyilatkozata,
- e. a Chartered Institute of Public Relations (CIPR) etikai kódexe.

3. Az MPRSZ a Kódexet az 1. pontban foglaltakon kívül, azzal a céllal módosította, hogy az megfeleljen az IPRA 2011-ben elfogadott Etikai Kódexének.

4. A pr-szakma fejlődése szükségessé tette továbbá a Kódex bővítését olyan általános etikai normákkal, melyek segítik a pr-tevékenységet végzőket az 1. pontban foglalt célok megvalósításában, a szakma fejlődéséből fakadó új kihívások etikus és jogszerű kezelésében, ezáltal a pr-szakma rangjához méltó elismertetésében.

A kódex hatálya

2.§

1. Az MPRSZ – alapszabályával összhangban – önmaga és tagjai számára előírja a nemzetközi pr-szervezetek etikai normáinak, illetve a Kódex előírásainak betartását, illetve ugyanezt ajánlja a pr-tevékenységet az MPRSZ-en kívül végzők számára.
2. A Kódex személyi hatálya az MPRSZ tagjaként pr-tevékenységet folytató természetes és jogi személyekre, valamint nem jogi személyiségű szervezetekre, vállalkozásokra terjed ki, illetve azokra, akik a kódex rendelkezéseinek önként alávetik magukat.
3. A Kódex tárgyi hatálya a Magyarországon a 2.§. 2. pontban szereplők által folytatott pr-tevékenység gyakorlatban megvalósuló formáira (csatornától, médiaplatformtól függetlenül) és ezek hatására terjed ki.
4. Amennyiben nem egyértelmű, hogy valamely tevékenység pr-tevékenységnek minősül-e, és a Kódex hatálya kiterjed-e rá, úgy az MPRSZ Etikai Bizottsága (továbbiakban: EB) tárgyalja meg az adott egyedi tevékenységet, és a tárgyi hatály tekintetében javaslatot tesz az MPRSZ Elnöksége (továbbiakban: Elnökség) felé. Az Elnökség a tárgyi hatály tekintetében írásban hoz döntést.
5. A Kódex az azt elfogadó/módosító közgyűlés napján lép hatályba.

Értelmezések

3.§

1. Amennyiben a kódex másképp nem rendelkezik, az egyes kifejezések értelmezésére az MPRSZ alapidokumentumainak fogalmi rendszere irányadó. Amennyiben olyan fogalmat kellene értelmezni, amelynek meghatározása nem szerepel az MPRSZ alapidokumentumaiban, úgy az általánosan elfogadott szakirodalmi meghatározásokra, illetve a vonatkozó magyar jogszabályok értelmezéseire kell támaszkodni, különös tekintettel Magyarország Alaptörvényére a médiaszolgáltatásokról és a tömegkommunikációról szóló 2010. évi CLXXXV. törvény, a gazdasági reklámtevékenység alapvető feltételeiről és egyes korlátairól szóló 2008. évi XLVIII. törvény és az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény vonatkozó rendelkezéseire.

Alapelvek

4.§

1. A pr-tevékenység nem ellenkezhethet az általános emberi normákkal, nem irányulhat az emberi méltóság, az alapvető emberi alapjogok ellen. A pr-tevékenységet végzők kötelesek tiszteletben tartani az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozatának elveit, különös tekintettel a kommunikációs jogokra, a kifejezés-, a szólás-, a sajtó-, a véleménynyilvánítás, az információszabadságra, az állampolgárok tájékozódáshoz és tájékoztatáshoz való jogára.

2. A pr-tevékenységet végzőnek tiszteletben kell tartania a magyar jogszabályokat, a közérkölc és az etika alapnormáit.
3. A pr-tevékenység nem irányulhat a közérdek, különösen a társadalom demokratikus alapértékei ellen.
4. A pr-tevékenységet végző nem használhat, és nem továbbíthat olyan információkat, amelyek tudomása szerint félrevezetők, megtévesztők vagy hamisak. A pr-tevékenységnek a valóságnak megfelelő tényeken kell alapulnia. A pr-tevékenységet végzőnek minden ésszerű intézkedést meg kell tennie annak érdekében, hogy az információ tényszerű legyen, és a valóságnak megfeleljen. Amennyiben önhibáján kívül mégis megtévesztő vagy hamis információt továbbít, úgy az információ megtévesztő/hamis voltáról való tudomásszerzését követően haladéktalanul meg kell tennie mindent a korrekció/helyreigazítás érdekében.
5. A pr-tevékenységet végző nem juthat információhoz megtévesztés útján.
6. A pr-tevékenységet végző tevékenysége során törekszik a párbeszédhez szükséges morális, kulturális és intellektuális körülmények megteremtésére, és elismeri a párbeszédben részt vevő minden fél arra vonatkozó jogait, hogy álláspontjukat megismertessék, és nézeteiket kifejezésre juttassák.
7. A pr-tevékenységet nyilvánosan és nyíltan kell végezni. A pr-tevékenység művelője anélkül, hogy a megbízás konkrét céljáról, teljesítésének formáiról harmadik félnek köteles lenne felvilágosítást adni, nem tarthatja titokban jelenlétét adott megbízás teljesítése során mindazok előtt, akikre a megbízás teljesítése irányul.
8. A pr-tevékenységet végző a megbízás teljesítése során nem vehet részt megvesztegetéssel járó ügyletben, és amennyiben ilyenről tudomást szerez, köteles azt az illetékes hatóságok felé jelezni.
9. A pr-tevékenységet végző a személyes publicitásban kerülje a túlzó megnyilatkozásokat, más egyének emberi méltóságának megsértését, a pr-szakma legmagasabb etikai normáinak megsértését.
10. A pr-tevékenység végzése során a pr-tevékenységet végző mindvégig tisztességesen, őszintén és feddhetetlenül járjon el annak érdekében, hogy a pr-szakmáról kedvező kép alakuljon ki a szélesebb közvéleményben, a megbízók körében és más kommunikációs szakmák képviselőiben.
11. A rágalmozás, a diszkrimináció, a megalázás, a gyanúkeltség vagy a hírnévrontó közlések, a gúnyolódás és a hamis feltételezések mind az etikai alapelvek megsértését jelentik, ezért azok jelen Etikai Kódex szerint is egyértelműen elutasítandók!
12. A pr-tevékenységet végzőnek személyes felelősséget kell viselnie az általa közölt kijelentésekért.

13. Adott esetben szükséges a moderáció. Ebben a tekintetben az egyes résztvevők véleménynyilvánítási szabadságát kell összevetni, az általuk viselt felelősséggel. Minden pr-tevékenységet végzőnek saját magának kell meghatároznia azokat a gyakorlati szabályokat, amelyek a diskurzuson alapulnak, és gondoskodniuk kell arról, hogy ezek a szabályok transzparenssek legyenek, tehát a moderáció körében meghozott döntéseket a megbízók, a végrehajtók és befogadók is érthessék.

14. Fontos az átláthatóság. A pr-tevékenységet végzőnek a saját és a szakma hitelessége érdekében őszintének kell lennie és csak a saját vagy megbízója nevében nyilatkozhat meg. Szerepüknek egyértelműnek kell lennie.

15. A pr-tevékenységet végzőnek mindig törekednie kell arra, hogy a tiszteletteljes, udvarias beszédmódot fenntartsa, és olyan hangnemben nyilatkozzon, amelyet másoktól ő is elvár.

A megbízókkal kapcsolatos magatartás elvei

5.§

1. A pr-tevékenység során a megbízással, a munkaviszonnyal kapcsolatos megállapodások, (munka) szerződések rendelkezéseinek és szellemének megfelelő, tisztességes szolgáltatást kell nyújtani a megbízók, az ügyfelek, és a munkáltatók számára. Amennyiben cégek vagy szervezetek bármely más személyt bíznak meg pr-feladataik elvégzésével, akkor mindkét fél egyaránt felelős a tevékenységért. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a megbízók határozzák meg a pr szolgáltatást nyújtó feladatait, és a végrehajtás formájának átláthatónak kell lennie.

2. A pr-tevékenységet végző nem képviselheti egymással érdekellentétben vagy versenytársi viszonyban lévő megbízók érdekeit az érintettek kifejezett egyetértése nélkül.

3. A pr-tevékenységet végző sem alvállalkozóként, sem más formában nem ajánlhat megbízója számára, nem kapcsolhat be a megbízás teljesítésébe olyan személyeket, szervezeteket, akikkel, illetve amelyekkel anyagi viszonyok kötik össze, kivéve, ha ezt a tényt előzetesen egyértelműen a megbízó tudomására hozza.

4. A megbízás végrehajtása során a pr-tevékenységet végző a megbízásban foglalt tevékenységekért kizárólag a megbízótól fogadhat el anyagi ellenszolgáltatást.

5. A pr-tevékenységet végző nem folytathat olyan tevékenységet, mely magában foglal összeférhetetlenséget. Amennyiben összeférhetetlenség merül fel, úgy a pr-tevékenységet végző köteles azt az érintett felek tudomására hozni.

6. A pr-tevékenységet végző a megbízás hatályától függetlenül megőrzi megbízóinak, ügyfeleinek és munkáltatójának bizalmas közléseit, üzleti és üzemi titkait. A pr-tevékenységet végző a megbízójánál

szerzett információkat a megbízó engedélye nélkül semmilyen formában, semmikor nem adhatja át harmadik félnek. A titoktartási kötelezettség korlátlan ideig fennáll.

7. A pr-tevékenységet végző ne alkalmazzon olyan módszereket, melyek sértőek lehetnek egy másik megbízójára, ügyfelére vagy munkáltatójára.

8. A pr-tevékenységet végző nem bocsáthat áruba nyilvánosan hozzáférhető vagy hatóságoktól ingyenesen beszerzett dokumentumokat.

9. Ha a megbízás végrehajtása jogszabályok, illetve az Etikai Kódex előírásainak megsértését is magában foglalhatja, akkor ezt a tényt a pr-tevékenységet végzőnek azonnal a megbízó tudomására kell hoznia, a megbízás teljesítését az érvényes jogi előírásoknak megfelelően fel kell függesztenie.

10. A pr-tevékenységet végző egyén vagy szervezet – egy adott megbízás teljesítésével összefüggésbe hozható módon – nem fogadhat el sem anyagi, sem más ellenszolgáltatást, árengedményt, jutalékot harmadik féltől oly módon, hogy azzal eredeti megbízóját hátrányos helyzetbe hozza.

A kollégákhoz, a társszakmák művelőiehez való viszony

6.§

1. A pr-tevékenységet végző szándékosan nem sértheti meg kollégája, illetve a konkurens szervezet szakmai jó hírét.

2. A pr-tevékenységet végző nem törekedhet arra, hogy bármely más hasonló pr-tevékenységet végzőt megfosszon megbízásától, megbízójától, ügyfelétől, munkahelyétől oly módon, hogy a másik fél számára szándékosan előidézett előnytelen helyzetet teremtsen.

3. A pr-tevékenységet végző nem fejthet ki olyan tevékenységet, amely csorbítaná a tömegkommunikáció függetlenségének, valamint az újságírói szabadságnak és pártatlanságnak az elvét.

4. A pr-tevékenységet végző sem közvetlenül, sem közvetve nem adhat, nem ígérhet jogtalan előnyt vagy jogtalan előnnyel kapcsolatos ajánlatot közvetlenül, vagy közvetetten (más személy közreműködésével) a média képviselőinek, bármely közfunkciót ellátó személynek, szervnek vagy magánszemélynek annak érdekében, hogy őket befolyásolja.

5. A pr-tevékenységet végző nem fejthet ki manipulatív vagy burkolt kommunikációs tevékenységet. A kereskedelmi megállapodáson alapuló tartalmakat meg kell jelölni fizetett tartalomként. A főszabály az, hogy a tartalom promóciós jellegének egyértelműnek és nyilvánvalónak kell lennie minden befogadó számára. A jelölési kötelezettség azokra a közösségi média csatornákon megjelenő tartalmakra is vonatkozik, amelyek nem kapcsolódnak hirdetéshez. Az egyes média csatornákon elhelyezett tartalmak

esetén egyértelműen fel kell tüntetni a valós szerzőt (pl. valós nevüket), álnév használata nélkül. A szerzők felelősséget vállalnak saját közléseikért, és a befogadók így azonosítani tudják őket.

6. A pr-tevékenységet végző külső fél közléseiből a szövegkörnyezettől ellentétes módon részeket nem emelhet ki, vagy nem idézhet, egyébként ezeket az idézeteket egyértelműen azonosíthatóvá kell tenni.

7. A pr-tevékenységet végzőnek tiszteletben kell tartania a kommunikációs és más szakmák szabályait, alapelveit, amennyiben ezek összeegyeztethetők a pr-szakma szakmai-etikai normáival. Tartalmi ütközés esetén a szigorúbb normák betartása indokolt.

8. A pr-tevékenységet végző legyen együttműködő abban a tekintetben, hogy a Kódexet betartsák és betartassák.

Eljárási szabályok

7.§

1. Ha valamely természetes vagy jogi személy egy másik fél pr-tevékenysége során etikátlan magatartást tapasztal, akkor az EB felé írásbeli bejelentéssel élhet. A szóban tett bejelentést az EB írásba foglalja és megküldi azt a bejelentőnek, csak annak bejelentő általi visszaigazolásával tekinthető bejelentettnek.

2. Az EB elé terjesztett ügyekben a bejelentő kérheti adatainak zárt kezelését. Ebben az esetben az EB az etikai eljárás során és azt követően is bizalmasan kezeli a bejelentő adatait.

3. A bejelentést követően az EB etikai eljárást kezdeményezhet.

- a. Az etikai eljárás megindításáról az EB-nek 30 napon belül kell döntést hoznia. Az etikai eljárás megindításáról szóló döntéshez nem szükséges az EB összehívása, a döntés távszavazással is meghozható.
- b. Az etikai eljárás megindításáról az EB a bejelentőt és a bejelentettet írásban tájékoztatja.
- c. Amennyiben döntés születik az etikai eljárás megindításáról, az eljárást az EB-nek további 60 napon belül kell lefolytatnia.
- d. A döntéshez szükséges információk és dokumentumok beszerzésének idejére az eljárást az EB felfüggesztheti. Ez esetben a határidők a felfüggesztés idejével meghosszabbodnak.
- e. Az EB az etikai eljárásokról jegyzőkönyvet vezet. Az EB tagjai az etikai eljárásokat kötelesek szigorúan bizalmasan kezelni. Az eljárással kapcsolatos dokumentumokat az EB köteles megőrizni, és biztosítani, hogy azok sem az eljárás alatt, sem azt követően ne jussanak harmadik személy tudomására.

4. Az EB az MPRSZ tagjaival kapcsolatos etikai ügyekben kezdeményezett eljárás során a következőkre jogosult:

- a. Maga dönti el, kívánja-e személyesen meghallgatni az ügyben érintetteket.

- b. A rendelkezésre álló adatokból alakítja ki álláspontját.
- c. Vizsgálódhat, az ügghöz kapcsolódó információkat kérhet be az érintettektől, illetve harmadik személytől.

5. Az EB a következő végzéseket hozhatja az etikai eljárásokban:

- a. Az ügyet végzéssel elutasítja, ha az eljárásra az EB-nek nincs hatásköre.
- b. Az ügyet végzéssel megszünteti, ha a bejelentő a bejelentést visszavonja.

6. A végzéseket az EB indoklással együtt minden esetben közli az érintettekkel.

7. Állásfoglalást alakíthat ki, és etikusnak, vagy etikátlannak minősítheti az ügyben érintett/ek tevékenységet. Ilyen esetekben:

- a. Az állásfoglalás általános érvényű, az ügyben érintettek megnevezése nélkül az állásfoglalásokat az etikátlan tevékenység részletes leírásával az elvi iránymutatás érdekében az Elnökség az MPRSZ honlapján közzéteszi.
- b. Határozatot hozhat, melyben az ügyben érintett tevékenységet etikusnak vagy etikátlannak minősítheti. Az EB határozatait az érintetteknek részletes indoklással együtt írásban küldi meg.
- c. Az EB a határozatot az indoklással együtt minden esetben közli az Elnökséggel, és az elvi iránymutatás érdekében a szövetségen belül nyilvánosságra hozza. Az Elnökség saját hatáskörében dönt az EB határozatának szövetségen kívüli nyilvánosságra hozataláról.

8. Az EB az etikai eljárásokban a döntéseit egyszerű szótöbbséggel hozza meg.

9. Amennyiben az EB etikai vétséget állapít meg, az EB az etikai vétség elkövetőjét,

- a. írásban figyelmezteti;
- b. felszólítja a cselekmény abbahagyására.

10. Az EB határozatai ellen az érintett felek jogorvoslat végett, a határozat kézhezvételét követő 30 napon belül panaszt nyújthatnak be az EB-hez. Az EB döntéseinek felülvizsgálatát a Szövetség Elnöksége folytatja le.

11. A felülvizsgálati eljárásban az Elnökségre vonatkozik az ügy bizalmas kezelésének követelménye.

12. Az Elnökség a határozat jogorvoslati elbírálása során az EB-től és az érintettektől független szakértőt vonhat be.

13. Az Elnökség az érintetteket személyesen meghallgathatja.

14. Az Elnökség a felülvizsgálati eljárásban az eredeti határozatot,

- a. helyben hagyhatja;
- b. kiegészítheti;
- c. felülbíráhatja.

15. Az Elnökség a felülvizsgálati eljárásban döntését egyszerű szótöbbséggel hozza meg.

16. Az EB vizsgálódhat, és állásfoglalást alakíthat ki nem MPRSZ-tagok tevékenységéről. Az ilyen állásfoglalást, az ügy kezelésére vonatkozó javaslatával együtt, az MPRSZ Elnöksége elé terjeszti. Az állásfoglalás sorsáról – az MPRSZ érdekeinek figyelembe vételével – az Elnökség dönt.

Az MPRSZ Közgyűlése által elfogadva: Budapest, 2019. május 22. napján.

Az MPRSZ Gárdonyi Nyilatkozata

A Magyar Public Relations Szövetség elnöksége - a szakma egységes terminológiájának kialakítása érdekében - az alábbi meghatározásokat fogadja el a public relations tevékenység alapkategóriáiként:

1. A Public Relations-t gyűjtőfogalomnak tekintjük.
2. A Public Relations elméleti meghatározása: A Public Relations irányítási funkció. Célja az egyének, a szervezetek és a környezetük közötti - kölcsönös előnyökön alapuló - kommunikációs kapcsolatok alakítása. Ennek alapján a PR feladatai: a szervezet és környezete közötti kommunikációs kapcsolatok elemzése a szervezet és környezete közötti kommunikációs programok szervezése a szervezet és környezete közötti kommunikációs programok tervezése és kivitelezése a szervezet és környezete közötti kommunikációs programok kiértékelése.
3. A Public Relations tömör meghatározása: Egy szervezet kommunikációjának szervezése. (Vandermeiden)
4. A Public Relations részterületeinek meghatározása:
 - Tanácsadás (Counseling): Szervezetek vezetői tevékenységének segítése a stratégiai és taktikai döntésekben, elsősorban a szervezeti kommunikációban és kapcsolatépítésben. A Public Relations munka része a szervezeti tevékenység véleményezése, javaslattevés a kommunikációs problémák megoldására.
 - Kommunikáció: Információk cseréje, vagy az a tevékenység, amellyel üzeneteket juttatunk el egyik féltől vagy csoporttól egy másikhoz.
 - Kutatás (Research): A PR folyamatát megalapozó, információt gyűjtő és elemző tevékenység, amely a szervezet belső és külső viszonyainak megismerését szolgálja.
 - Belső kommunikáció (Internal Communication, Employee Relations): A szervezet vezetőinek és munkatársainak, illetve csoportjainak egymás közötti szervezett információcseréje.
 - Személyes kapcsolatok (Human Relations): A PR tevékenységhez kapcsolódó önálló kategória, az egyének közötti kommunikációs kapcsolatok alakítását célozza.
 - Külső kapcsolatok (External Relations): A szervezet teljes külső környezetével kialakított kommunikációs kapcsolatok szervezése. A részletezésre kerülő kapcsolat-körök gyűjtőkategóriája.

- Nonprofit PR: A nem profit-orientált szervezetek kommunikációs tevékenységének szervezése.
- Profit PR: A profitorientált szervezetek kommunikációs tevékenységének szervezése.
- Corporate PR: A szervezet "személyiségével" kapcsolatos (belső és külső) kommunikáció szervezése (ideértve a szervezet image-gondozását is).
- Marketing-PR (Consumer Relations): Értékesítés-centrikus információcsere, a szervezet teljes PR tevékenységének az a része, amely a marketing aktivitás bizalmi környezetét alakítja ki. A "Marketing-PR" szorosan kapcsolódik a marketingkommunikáció egyéb elemeihez.
- Ágazati kapcsolatok (Industry Relations): A partnerekkel és versenytársakkal történő kommunikációs kapcsolatok szervezése.
- Szakmai kapcsolatok (Professional Relations): A szervezet szakterületéhez kapcsolódó tudományos, oktatási, szakmai és érdekképviseleti szervezetekkel történő kommunikáció szervezése.
- Pénzügyi kapcsolatok (Financial Relations): A szervezet és a tulajdonosok, a befektetők, a részvényesek, a támogatók, a hatóságok, a pénzintézetek közötti kommunikáció és kapcsolatok szervezése. A "pénzügyi kapcsolatok" gyűjtőkategória. Területei:
 - Befektetői kapcsolatok (Investor Relations): A szervezet és az intézményi, egyéni és dolgozói befektetők közötti kommunikáció szervezése.
 - Kapcsolattartás a részvényesekkel és a tulajdonosokkal (Shareholders Relations): A szervezet és a tulajdonosok, részvényesek közötti kommunikációs kapcsolatok szervezése.
 - Pénzügyi szervezetekhez és hatóságokhoz fűződő kapcsolatok (Financial Institutional Relations): A szervezet és a pénzügyi környezet szereplői közötti kommunikáció szervezése.
- Támogatás: Olyan tevékenység, amely a szervezet kedvező megítélésének erősítését szolgálja más szervezet, egyén vagy tevékenység presztízsének felhasználásával. A "támogatás" gyűjtőkategória. Területei:
 - Szponzorálás (Sponsorship): Ellentételezett anyagi /vagy egyéb/ támogatás nyújtása.

- Mecenatúra (Donation): Ellenszolgáltatás nélküli támogatás nyújtása.
- Társadalmi ügyek kezelése (Issue Management): A társadalom egészét, illetve csoportjait foglalkoztató és a szervezetet érintő kérdések kezelése és kommunikációjának szervezése.
- Kisebbségi kapcsolatok (Minority Relations): A társadalomban sajátos helyzetük alapján elkülönülő kisebbségi csoportokkal kapcsolatos kommunikáció szervezése.
- Kormányzati és közösségi kapcsolatok (Public Affairs): A jogalkotók, a Kormány, a kormányzati szervek, az önkormányzatok, az érdekképviseleti szervek és a szervezet/környezet közötti információcsere szervezése. A kapcsolattartás szervezése azokkal, akik alakíthatják a törvényhozás munkáját, az országos, ill. helyi politikát. A "Public Affairs" gyűjtőkategória. Területei:
 - Lobbyzás: A törvényhozói, jogszabályalkotói és végrehajtói hatalom képviselőinek szabályozott keretek között történő meggyőzése a szervezet vagy csoport érdekeinek érvényesítésére. (Hazai szabályozása szükséges!)
 - Kormányzati kapcsolatok (Government Relations): Információcsere a törvényhozói, jogszabályalkotói és végrehajtói hatalom képviselői és a szervezet között.
 - Önkormányzati kapcsolatok: A szervezet működési területén található közösségekkel, önkormányzatokkal, illetve egyénekként fenntartott kapcsolat és kommunikáció szervezése.
 - Érdekképviseleti kapcsolatok: Információcsere szervezése a társadalomban működő érdekképviseleti szervezetekkel, illetve ezek egyéni tagjaival.
- Médiakapcsolatok (Media Relations): A nyomtatott és elektronikus sajtó intézményeivel, a szerkesztőségekkel, a kiadókkal és azok munkatársaival, az újságírókkal fenntartott kapcsolatok szervezése a szervezet publicitása érdekében, a szervezet iránti érdeklődés fenntartásával. A "Médiakapcsolatok" gyűjtőfogalom. Területei:
 - Szerkesztőségi kapcsolatok: A sajtóorgánumok szerkesztőségeivel történő kapcsolatok ápolása, a szerkesztői munka orientálása.
 - Újságírói kapcsolatok (Press Relations): Rendszeres informálás és kapcsolattartás az újságírókkal.

- Publicitás (Publicity): Célzatosan tervezett, hírértékűvé formált üzenetek terjesztése a kiválasztott médiumokon keresztül egy szervezet vagy személy érdekének elősegítésére, a médiának fizetendő ellenszolgáltatás nélkül.
- PR-szakember (Public Relations Practitioner): A Public Relations szakterületét ellátó gyakorlati szakember megnevezése. Feladatai:
 - a szervezet és környezete közötti kommunikációs kapcsolatok elemzése,
 - a szervezet és környezete közötti kommunikációs programok szervezése,
 - a szervezet és környezete közötti kommunikációs programok tervezése és kivitelezése
 - a szervezet és környezete közötti kommunikációs programok kiértékelése.

Gárdony, 1992. szeptember 11-12.