

A public relations elméletéről

A public relations tevékenység fontosságát sokan vitatják. A fejlett gazdaságokban működő nagyvállalatok külön tevékenységként kezelik, költségeit rendszerint külön keretből fedezik, lebonyolítására külön szervezetet tartanak, ami pontos képet mutat arról, hogy milyen szerepet tölt be a tevékenység ezen vállalatok életében. A szerep országonként eltérő, legnagyobbat az USA-ban, a public relations szülőhazájában. Alig van amerikai nagyvállalat, amelyik ne rendelkezne önálló PR-osztállyal. Ez a tevékenység ma is főleg a nagyvállalatok kommunikációs eszköze. A közepes méretű vállalatok még a fejlett piacgazdaságú országokban is ellentmondásosan nyilatkoznak róla, van aki nélkülözhetetlennek tartja, s van aki azt állítja: „A PR tevékenység nem éri meg az árát, egy közepes méretű szervezet ehhez túl kicsi, az eredmény nem látható, mindössze sokba kerül.” (Pauli, 1990, 102. old.)

A viták ellenére is egyértelműen megállapítható, hogy a magyar gazdasági és társadalmi élet szereplői is felismerték a PR jelentőségét, s erőfeszítéseket tesznek arra, hogy az elméleti és gyakorlati ismeretanyagot elsajátítsák és alkalmazzák.

E cikk célja, hogy rövid áttekintést adjon a PR-ről, bemutassa, miként alkalmazható hatékony vezetési eszközként.

A PR alapértelmezése

A PR európai története

A public relations elemei egyidősek az emberiséggel. Az ókori görögség és a Római Birodalom történetéből számos példát lehet hozni arra, hogy mekkora figyelmet szenteltek a közvélemény befolyásolásának. A rómaiak például a közvélemény fontosságát a „vox populi, vox dei – a nép szava Isten szava” szlogennel hangsúlyozták. Természetesen komolytalan dolog lenne ilyen távoli időkre tenni a PR fogalmának kialakulását, az viszont tény, hogy a

XVI–XVII. században jelentősen megnőtt a tömegkommunikációs eszközök szerepe, s egyes szakírók szerint az újságírás és a politikai pamfletok virágkorában megjelennek az első „PR-szakértők”.

Richelieu bíboros volt az első államférfi, aki felismerte a módszeres tájékoztatás jelentőségét mind az állam és az alattvalók, mind a külföldiek véleményének alakítása szempontjából. 1631-ben ő alapította meg La Gazette címmel az első állami újságot, mellyel célja a hamis hírek elterjedésének megakadályozása volt.

Ennek mintájára London Gazette címmel Angliában is kormánylapot indítanak, elhárítandó az állam eljárásait kifogásoló kávéházi beszélgetéseket. A XVIII. századi Angliában lehetünk először tanúi a politika és a kultúra összefonódásának, amikor az angol kormány levelező hálózatot hozott létre, melyen keresztül a társadalom helyzetéről, gondolkodásáról informálódott. E levelező hálózat felelőse Daniel Defoe, de ki ne ismerné Jonathan Swift, vagy Dickens műveit, amelyek rámutatnak a kor szociális gondjaira.

Ebben az időben kezdődik a sajtó fokozatos alárendelése a közigazgatás érdekeinek, s hozza meg 1769-ben a bécsi kormány azt a rendeletet, mely mérőföldes lépés a PR fejlődésében: kötelezi a hatóságokat, hogy az újságírókat rendszeresen tájékoztassák intézkedéseikről.

A PR-t gyakran megvádolták és megvádolják, hogy kevésbé legális eszközöket is alkalmaz a befolyásolás érdekében, aminek a versenyhelyzet és az állandó ellenőrzés ma már szerencsére gátat szab, de talán ennek gyökereiről is érdemes említést tenni. Az 1860-as években Ausztria meglepő eszközöket kezdett alkalmazni céljai elérése érdekében: újságírókat pénzelt és lapokat vásárolt meg Poroszországban, hogy javítsa az osztrákokról kialakult képet, de természetesen eredménytelenül.

A XX. század előtti európai PR történetének utolsó momentuma az első kulturális propagandainté-



A rómaiak a közvélemény fontosságát a „vox populi, vox dei – a nép szava Isten szava” szlogennel hangsúlyozták.



Richelieu bíboros volt az első államférfi, aki felismerte a módszeres tájékoztatás jelentőségét.



zet (ma szívesebben neveznék PR-intézetnek), a mai napig virágzó, a francia kultúra elterjesztésére és népszerűsítésére hivatott Alliance Française megalapítása 1883-ban.

Amerika, Amerika...

Amerikai elemzők a PR történetének kezdetét a függetlenségi háborúval (1775–1783) azonosítják, és az első PR-esnek (persze jobb, ha inkább csak agitátornak nevezzük) Benjamin Franklint tekintik, aki dezertálásra buzdította a brit katonákat földet, pénzt, szabadságot, szelíd kormányzatot ígért. A brit hadsereg egyhatoda letette a fegyvert.

Az 1861–65-ig tartó polgárháborúban Lincoln elnök önmaga propaganda- és PR-főnökeként is működött. Célja a rabszolgaságot ellenző csoportok támogatásának megszerzése Európában, aminek érdekében megbízottai kiadványokat terjesztettek. Nyílt levélben fordult más országok népeihez, felismerve a nemzetközi kapcsolatok jelentőségét: „Tisztában vagyok azzal, hogy önmagunk megvédésének feladata egyes-egyedül az amerikai népnek adatott meg. De tudom azt is, hogy más népek szimpátiája vagy antipátiája milyen komoly befolyást gyakorolhat a háború kiterjedésére vagy elhúzódására.” (idézi Sorensen 1969, 16. old.)

1917-ben a hadüzenetet követően Wilson elnök létrehozta a Tájékoztatási Bizottságot a Külügy-, Hadügy- és a Tengerészeti Minisztérium részvételével, amit vezetőjéről, George Creelről a mai napig Creel-bizottságként ismer a történelem. A bizottság célja a háború népszerűsítése, a polgárság hazafias érzelmeinek felkeltése, valamint a függetlenségi háború után megromlott angol-amerikai viszony konszolidálása. Röplapokat szórattak a német vonalakra, dezertálásra buzdítva a német katonákat, tudósításokat juttattak el semleges országok sajtóorgánumaihoz, tudva, hogy a németek azokat olvassák, valamint Wilson beszédeit sokszorosították. Wilson volt az első elnök, aki rendszeresen tartott sajtótájékoztatót, ami ettől kezdve a kormányzati munkában nélkülözhetetlen PR-eszköz lett.

A PR kifejezést a ma ismert értelemben először a „Yearbook of Railway Literature” című évkönyv 1879-es kiadásában használták. A PR első vállalati alkalmazója Ivy Ledbetter Lee volt, aki munkaadói kedvező arculatának megteremtésére törekedett a tájékoztatás révén. Ivy L. Lee, szakmáját tekintve újságíró, 1904-ben hozta létre az első profi PR-irodát. 1906-ban megbízást kapott, hogy a bányaiparban kitört sztrájkhullámot megfékezze, amit sikerrel végre is hajtott, két feltételt szabva a vasút képviselőinek: biztosítsák számára az állandó kapcsolatot a felső vezetőkkel és kapjon szabad kezet a tények objektív feltárására a sztrájkoló és a sajtó képviselői előtt. E feltételek a mai napig a hatékony PR-munka alappillérei.

1914-ben John D. Rockefeller tanácsadója lett, ezért Rockefeller is a vállalati PR úttörői közé tartozik. Ivy Lee tevékenysége, amelynek segítségével Rockefeller kapzsi kapitalistából barátságos öregemberré vált, gyermekeknek tízcenteseket osztogatva és dollármilliókat költve kulturális, jóléti intézmények támogató-sára, tudományos alapítványok létrehozására, ma már legenda.

Az első világháború utáni években, amikor újra növekedett a PR iránti igény, túnt fel az amerikai public relations másik neves személyisége, Edward L. Bernays, akinek 1923-ban megjelent *Crystallizing Public Opinion* című könyve az első, amely teljes egészében a PR-rel foglalkozik. Ő írta le először a PR-tanácsadó tevékenységi körét és a PR-módszereket. Bernays eredetileg újságíró volt, a Creel-bizottság tagja. Elsőként vállalta el más kormányok PR-megbízásait. Tevékenységének köszönhető például az első világháború után a Csehszlovák Köztársaság és Litvánia elismertetése.

A második világháború időszaka és az azt követő évek az amerikai gazdasági élet és ezzel együtt a PR számára további nagy fellendülést, megerősödést hoztak. 1948-ban létrehozták az első, az egész USA-t átfogó PR-szövetséget, melynek hivatalos lapja az 1944 óta megjelenő *Public Relations Journal*. Az ötvenes évekről már elmondható, hogy az Egyesült Államok csaknem minden jelentősebb vállalatánál működött PR-részleg.

A PR a hatvanas években némileg háttérbe szorult, az utóbbi időben azonban visszanyerte régi rangját, újra szükség van rá, mert a közvélemény ismét bizalmatlanná, sőt ellenségessé vált egyes nagyvállalatokkal és iparágakkal szemben. Ennek oka, hogy az ipar és a közönség érdekei újra szembekerültek egymással, a közvélemény előtérbe helyezi a környezetvédelmi szempontokat, míg az ipar mind több termelést és területet akar. Más esetekben a szervezetekkel szembeni ellenséges magatartást a szervezet munkatársainak személytelen vagy éppen udvariatlan magatartása váltja ki.

A PR definíciói

A hosszú fejlődési folyamatnak és a fokozatos elterjedésnek köszönhetően a PR-nek számtalan (egyések szerint több mint 2000) meghatározása létezik. Ehelyütt természetesen nem lehet cél ezek bemutatása, a szerző ezért az egyes fejlődési szakaszokat jellemző néhány definícióra koncentrálna, melyek kiválasztása önkényesnek is tekinthető ugyan, azonban a változásokat jól szemléltetik.

Kétfajta definíciós törekvés figyelhető meg az elmúlt száz évben (Németh, 1993, 10–11. old.). Az első 70-80 évre jellemző, hogy a definíciók megpróbálják leírni a végzett tevékenységet, illetve elhatárolják azt a reklámtól és a manipulációtól. Ezek a definíciók által-

ban a mikrogazdasági szférára koncentrálnak, modellként a vállalati tevékenység, a vállalati menedzsment áll előttük. Az utolsó másfél-két évtizedre az elméleti megközelítés jellemző: vagy kommunikációelméleti, vagy pedig rendszerelméleti, szervezéstudományi kiindulópontból. Ezek a definíciók már sokkal tágabban értelmezik a PR alanyainak körét és a PR által elvégzendő feladatokat is. Vállalat, menedzsment helyett szervezetről és nem ritka esetben személyekről is beszélnek, a feladat pedig az interaktív kommunikációs kapcsolatok tervezése, szervezése, irányítása.

Rex Harlow (1976) a PR-nek 472 meghatározását gyűjtött össze, és ezekből alkotta meg saját összegző definícióját (Németh Márta fordítása):

„A public relations jól megkülönböztethető menedzsmentfunkció, amely hozzájárul egy szervezet és a közvélemény csoportjai közötti kölcsönös kommunikációs kapcsolatok, megértés, elfogadás és együttműködés létrehozásához és fenntartásához. Magában foglalja a problémák és vitás pontok kezelését is. Támogatja a menedzsmentet abban a törekvésében, hogy a közvéleményről tájékozott legyen és arra reagáljon. Megfogalmazza és hangsúlyozza a menedzsment felelősségét a közérdekkel szemben feladatai ellátásában. Támogatja abban, hogy a változással lépést tartson és hatékonyan használja ki azt. Korai jelzőrendszerként szolgál a trendek előrelátásához és fő eszközeiként a kutatást, valamint a becsléletes és etikailag vállalható kommunikációs technikákat alkalmazza.”



A PR kifejezést a ma ismert értelemben először a „Yearbook of Railway Literature” című évkönyv 1879-es kiadásában használták.



Három definíciót említünk még meg. Az első Marinovich Endréé még 1975-ből, mely szerint: „A PR olyan tervszerű és folyamatos műveletsorozat, tevékenységegyüttes, amelynek az a célja, hogy a vállalat és közönsége, közvéleménye, illetve szűkebb és tágabb környezete között megértést, bizalmat építsen ki.” (Marinovich, 1975) Mint láthatjuk, ez egy olyan korai definíció, amely csak a vállalatok kompetencia-területébe helyezi a public relations-t.

Egy későbbi, immár amerikai definíció a lépcső következő fokát jelenti, amely a PR-t már szervezeti körben értelmezhető tevékenységnek tekinti: „A PR segítséget nyújt egy szervezetnek és közönségének, hogy kölcsönösen alkalmazkodni tudjanak egymáshoz.” (Public Relations: An Overview ..., 1988)

A harmadik definíciót – amely egyben a legmodernebb is, hiszen itt már megfogalmazódik az egyén PR tevékenységének lehetősége is – a Magyar Public Relations Szövetség (MPRSZ) fogalmazta meg 1992-

ben: „A public relations gyűjtőfogalomnak tekintendő. A public relations elméleti meghatározásakor a következő elvekből és megfontolásokból célszerű kiindulni: A public relations tevékenységek az irányítási, vezetési funkciók fontos részét alkotják. Céljuk az egyének, a szervezetek és környezetük közötti – kölcsönös előnyökön alapuló – kommunikációs kapcsolatok céltudatos alakítása.” (MPRSZ Gárdonyi Nyilatkozata)

Ha már a definíciókkal is a fejlődés útját szerettük volna bemutatni, álljon itt Franz M. Bogner (1990) ötlépcsős modellje, amelyben a PR fejlődési szakaszait mutatja be az elmúlt 100 évre vonatkozóan, s amelyből igazolást nyernek a fenti megállapítások is.

1. szakasz: „Manipuláció”

A PR-munkát ebben a szakaszban az ügyek eltusolása, elsimítása, a szépítgetés és a bújtatott reklám jellemzi. Ennek hatása még ma is érezhető a PR-gyakorlatban, mivel rendkívül negatívan járult hozzá a PR imázsához. (Nem véletlen, hogy szerte a világon kampányokat folytatnak a PR-ről kialakult kép javítására.)

2. szakasz: „Információ”

A szakasz jellemzője az egyirányú információáramlás a pozitív imázs felépítése céljából. Ennek érdekében a PR-hordozók – főleg a külső környezet nyomására és nem belső meggyőződésből – készek magukról információt adni. Egymással még nem, vagy alig keresik a dialógust.

3. szakasz: „Kommunikáció”

Ebben a szakaszban már találkozunk a részközvéleményre szegmentált kétirányú információáramlással az imázs és a bizalom felépítése, elnyerése céljából. A PR-t a dialógus eszközeként alkalmazzák. A cselekvés mozgatórugója a külső nyomás. Előtérbe kerülnek a specifikus célcsoportok, és más véleményeket is elfogadnak.

4. szakasz: „Konfliktusmenedzsment”

A kommunikáció már a menedzsment eszközrendszereként jelenik meg a konfliktusok megoldására. Cél a harmonizálódás (beilleszkedés) és a túlélés. Az intézményes kommunikációt többé már nem csak egyszerűen reaktivált cselekvési módként alkalmazzák, hanem a menedzsment tervezett és előrelátó eszközeként. Cél a konfliktusok megakadályozása vagy megoldása a környezethez való harmonizálódás, a konszenzus elérése érdekében.

5. szakasz: „Környezeti integráció”

Kétoldalú, kölcsönös függés a nyilvánosság törekvéseitől, a társadalomba való beágyazódás. Szociálgazdasági és politikai megjelenés, a társadalmilag releváns feladatok érzékelése és megragadása. A PR e kifejtett szakaszát még a nyilvánosság törekvéseivel való összeütkezés, feszültség, vita, a szociálgazdasági és politikai

megjelenés akarata és a társadalom szempontjából releváns feladatok megvalósítása jellemzi.

A fejlődési szakaszok vizsgálatánál szükséges hangsúlyozni, hogy az egyes szakaszok a megelőzőkre épülnek, miközben hasznosítják azok tanulságait és tapasztalatait.

A PR fogalomvilága

A következőkben egy európai szakember, Benno Signitzer által összegyűjtött PR megközelítési módokat mutatjuk be, amelyek által egyben a public relations-nak a szervezetben betöltött szerepét is megvizsgáljuk.

Signitzer egy tömör, de velős fogalmat alkot a public relations fogalomvilágának vizsgálatára, mely definíció a következőkben minden meghatározásnak kiindulópontja lesz: „A közvélemény-formálás (Signitzer e szót a PR szinonimájaként használja. Nálunk egyetlen fordítás sem honosodott meg, mert a szakma úgy véli, hogy egyik sem fedti a PR oly szerteágazó fogalmakörét. Német nyelvterületen azonban a kulturális hagyományoknak megfelelően születtek olyan kifejezések, mint például „Öffentlichkeitsarbeit“, a tendencia azonban ezen a területen is az angol kifejezés használatát erősíti.) egy szervezet és célcsoportjai (részközvéleményei) közötti kommunikáció menedzselése.” (Signitzer, 1993)

A definíciónak az az előnye, hogy a PR mindhárom fontos strukturális elemét, vagyis a kommunikációt, a célcsoportot és a szervezetet/menedzsmentet magába foglalja, s lehetővé teszi annak a PR művelői és megbízói számára egyaránt központi kérdésnek a megfogalmazását, hogy mennyiben járul hozzá a public relations a szervezeti célok megvalósulásához.

A PR és a szervezeti célok

A fenti kérdés két okból is nagyon lényeges: először, mert arra kényszerít bennünket, hogy pontosan elemezzük, milyen lehetőségeket jelent a PR bizonyos szituációkban, másrészt mert a kérdésre nemleges válasz is adható: nem létezik ilyen hozzájárulás, vagy csak csekély mértékű. Ha ily módon gondoljuk át a PR-t, hamar felismerhetjük, hogy nincsenek önmagukban vett PR-célok és eredmények, ezekről mindig csak a PR-t alkalmazó szervezettel összefüggésben beszélhetünk. Így például egy szervezet nyílt napja szigorúan PR-szempontból nagyon si-

keres lehet (érdeklődő látogatók, elkötelezett dolgozók, szép kiadványok), míg a központi kérdés, vagyis, hogy a rendezvény hozzájárult-e a szervezeti célok eléréséhez, nem válaszolható meg egyértelmű igennel.

PR = a menedzsment kommunikációs funkciója

Ha a PR-t a vezetés kommunikációs funkciójának tekintjük, óvakodnunk kell attól, hogy ezalatt csupán különböző PR-technikák bevetését értsük.

A továbbiakban a PR-t mint a szervezet kommunikációjának irányítását kezeljük, ami azt jelenti, hogy a PR úgynevezett szervezetorientált nézőpontját képviseljük, amely azonban csak egy a sokféle szemléletmód közül, s nálunk Magyarországon ráadásul nem is az uralkodó.

A PR más megközelítései

A PR értelmezésekor a két másik megközelítési lehetőség a társadalomorientált és a marketingorientált szemléletmód. Egy-egy kérdéssel fogalmazhatjuk meg a lényegét, az első esetben a kérdés így hangzik: mennyiben járul hozzá a PR a társadalom funkciójához – például a pluralista ipari társadalmak, a kelet-európai új demokráciák vagy a fejlődő országok esetében; a második kérdés pedig: mennyiben járul hozzá a PR a szervezeti marketingcélok eléréséhez, különösen más kommunikációs intézkedések (reklám, sales promotion) kiegészítőjeként és/vagy kibővítéseként.

Mindkét nézőpontnak megvannak az előnyei és hátrányai a szervezetorientált nézőponttal szemben. A PR-en belüli marketing-gondolkodásmód előnye, hogy kikristályosodott, módszeres értékelő eszközrendszere

van és konkrét, míg hátránya, hogy célcsoportként csak az ügyfelekre koncentrálnak, így gyakorlatilag elvész a PR lényege, vagyis az összes többi szegmenstummal való kapcsolattartás lehetősége és irányítási funkcióként való működése.

A marketingorientált felfogás tehát túlságosan leszűkíti a PR hatókörét, míg a társadalomorientált túlságosan kitágítja. Mindhárom szemléletmód esetén le kell azonban szögezni, hogy a PR-t mindig nagyobb folyamatok részeként kell vizsgálnunk, legyenek azok szervezeti és vezetési folyamatok, tágabb értelemben vett társadalmi folyamatok, vagy szűkebben értett marketingfolyamatok.

”
A public relations az egyének,
a szervezetek
és környezetük közötti
– kölcsönös előnyökön alapuló –
kommunikációs kapcsolatok
céltudatos alakítása.

◆
A PR művelői és megbízói
számára egyaránt
központi kérdés,
hogy mennyiben járul hozzá
a public relations a szervezeti
célok megvalósulásához.

”

A kommunikáció mint PR-elem

A PR azt jelenti: beszélni és odafigyelni, írni és olvasni, a PR tehát kommunikáció és nem csak információ, s mint ilyen, kizárólag kommunikációs problémák megoldására alkalmas.

A szervezetek problémáinak négy fajtáját különböztethetjük meg:

- a termékben/szolgáltatásban rejlő probléma (például felsőoktatási intézményeknél a kutatás és az oktatás nem megfelelő minősége);

- elosztási probléma (például az oktatás nem a megfelelő hallgatót, a kutatás nem a megfelelő felhasználót éri el);

- munkatársi problémák (például az egyetemi oktatók nem megfelelő képzettsége);

- a kommunikációban rejlő problémák [például rosszul működő információáramlás, olyan értelemben, hogy: (a) a kutatás minősége az intézménynél kifogástalan, de ezzel ellenkező irányú alakult ki; (b) az oktatók ugyan felkészültek és a kínálat is megfelelő, de az erről szóló tájékoztatásnak nincs megfelelő motivációs ereje; (c) az oktatás ugyan gyakorlatorientált, a leendő munkaadók azonban nem tudnak erről; (d) az egyetemi oktatás ugyan elméletileg jól megalapozott, mégis a tudományos társadalomban a túlzott gyakorlatiasság előítélete terjed el; (e) az oktatás az elmúlt 10 évben ugyan jelentősen változott, a végzett diákok véleménye mégis az, hogy államvizsgájuk óta nem történt változás stb. – a példák Signitzer idézett munkájából származnak].

Leszögezhetjük tehát, hogy a PR általában különböző információáramlási problémákkal kerül szembe, az esetek többségében a lényegét magát nem tudja mértékadóan befolyásolni, és az nem is feladata.

A szervezés-vezetés mint a public relations eleme

A PR-célok, amelyeket kommunikációs célokként kell megfogalmaznunk, az általános szervezeti célkitűzésekből vezetendők le, önmagukban a PR céloknak nincs létjogosultságuk. A PR minőségi mércéje az, hogy mennyiben járul hozzá a szervezeti célok megvalósulásához.

Az egyes célcsoportok számára kidolgozandó PR-programok szükségességét abban rejlik, hogy a szervezet magatartása hatással van a célcsoportokra, a célcsoport pedig a szervezetre. A célcsoportot és a szervezetet egymással a „problémák” kapcsolják össze, melyek lehetnek fenyegetettségek, de lehetőségek is.

A PR, mint az elmondottakból kiderült, vezetési feladat, és mint ilyen a vezetési rendszeren belül a csúcsvetés környezetében kell helyet kapnia. Ezt a pozíciót a PR kettős funkciója is indokolja, vagyis, hogy információt közvetít a környezet számára és információkat szerez be a környezettől a szervezet szá-

mára. Ezt a fél lábbal kívül, fél lábbal belül szerepet a leghatékonyabban úgy lehet betölteni, ha a szervezet csúcsvetésével a lehető legszorosabb és bizalmi viszonyban vagyunk (számos szituációban a csúcsvetésnek is fontos PR-feladatokat kell ellátnia).

Egy felmérés szerint (Seitel, 1992) az USA 500 legnagyobb vállalatának 90 százalékánál a PR a felső vezetés része. Európában még nem ilyen nagy számról mondható el ugyanez, de a tendencia javul.

A PR-tevékenység irányítása, ellenőrzése ezekben a régiókban a felső vezetés részét képezi, általában alelnöki, vezérigazgató-helyettesi szinten találjuk a PR-vezetőt. Hazánkban ez még egyáltalán nem jellemző, habár találkozhatunk jó néhány szervezettel, amelyek kiváló PR-tevékenységüket a fenti szervezeti keretek között végzik. A jellemző azonban az, hogy a PR-szakember próbálja kiharcolni magának, hogy a vezető közelébe kerülhessen, hiszen munkája ezt engedhetetlenné teszi, ez azonban nem üdvöztető megoldás. A Magyar PR Szövetség próbálkozik ajánlások kiadásával ezen problémakörben is, remélve, hogy azok eljutnak a felső vezetőkhez, több-kevesebb sikerrel.

A PR-nek nem csak vezetési, hanem szolgáltatási feladatai is vannak. Ennek keretében támogatja a szervezet egyes részlegeit kommunikációs feladataik végrehajtásában, például a HR (Human Resource) osztályt, ha a magas fluktuációs ráta többek között arra is visszavezethető, hogy hiányos volt a kommunikáció.

Végül a public relations vezetési dimenziója a racionális és szisztematikus eljárás elemét is tartalmazza: a források előre megtervezett bevetését, a kiindulási helyzetek elemzését, célrendszer felállítását és az elért célok ellenőrzését.

PR-modellek

1970-ben 216 szervezet körében vizsgálat kezdődött az USA-ban a PR-tevékenység feltérképezésére.

J. E. Grunig (1992) 15 éves kutatásának eredményeként négy alapvető PR-modellt állított fel:

- Sajtóügynökségi modell
- Közvélemény-tájékoztatási modell
- Kétirányú aszimmetrikus modell
- Kétirányú szimmetrikus modell

A PR-modelleket mint pozitív elméleteket használva a kutatók megállapították, hogy a szervezetek hajlamosak a PR aszimmetrikus modelljeinek alkalmazására (az első három modell), mivel a vezetők úgy gondolják, hogy az aszimmetrikus kommunikáció nyújtja számukra a legjobb lehetőséget a hatalom kézben tartására. A kutatások azonban kimutatják, hogy az aszimmetrikus modelleknek éppen ellenkező a hatásuk, az autoriter hatalom és az aszimmetrikus kommunikáció felelőtlen döntéseket és a közvélemény elégedetlenségét idézi elő.

A PR szimmetrikus modellje a szervezet hatékonyabb működését, a vezetők hatalmának megtartását, az etikusabb működést és a szociális felelősség növekedését segíti.

A modellek különböző szervezeti kultúrákban fejlődtek ki, különböző céljaik vannak, és általában különböző eszközöket igényelnek a siker érdekében. A gyakorló szakemberek mindegyik modell esetében különböző készségekkel kell, hogy rendelkezzenek. A modellek segítenek megérteni a mai PR-gyakorlat közötti különbségeket azáltal, hogy a több mint két millió szakember tevékenységét négy, illetve hat tipikus sémára redukálják. (Grunig később kutatásokat végzett a világ más országaiban is, és a Tajvanon, Indiában és Görögországban gyűjtött tapasztalatok alapján további két modellt állított fel, ezek pedig a személyes befolyáson alapuló modell és a kulturális közvetítő modell.)

Most pedig lássuk kicsit részletesebben az egyes modellek jellemzőit!

A sajtóügynökségi modell olyan PR-programokat ír le, amelyek egyedüli célja, hogy kedvező publicitást érjen el a szervezet számára. Ha a szervezetek PR-gyakorlatukat a marketing támogatására szűkítik, akkor általában szakembereik tevékenységét is a „sajtóügynöksöködés” modelljére korlátozzák.

A közvélemény-tájékoztatói modell hasonló az előzőhöz, mivel ez is egyirányú, ami azt jelenti, hogy a PR-t mindössze információszórásnak tekinti. Ezzel a modellel a szervezet „házon belüli újságírókat” használ – PR-szakembereket, akik tulajdonképpen újságíróként tevékenykednek –, s ily módon szórnak relatíve objektív információt a tömegközlési eszközön keresztül a közvélemény számára.

Mindkét modell olyan kommunikációs programokat valósít meg, amelyek nem kutatáson és stratégiai tervezésen alapulnak. Amellett, hogy egyirányúak, egyben aszimmetrikusak is, vagyis kiegyensúlyozatlanok, ami azt jelenti, hogy csupán a nyilvánosság viselkedését próbálják megváltoztatni, a szervezetét nem. A szervezet iránti bizalmat vagy propagandával (sajtóügynökség), vagy kedvező információk szórásával (közvélemény-tájékoztató) próbálják kialakítani.

A professzionális megközelítéssel rendelkező PR-szakemberek kommunikációs programjukat egy sokkal igényesebb és hatékonyabb modellre alapozzák. A kétirányú aszimmetrikus modell arra használja a kutatást, hogy olyan üzeneteket fejlesszen ki, amelyek meg tudják győzni a stratégiaileg fontos közvéleményt, hogy úgy viselkedjen, ahogy a szervezet szeretné. A modell az üzenet tervezéshez felhasználja a kutatóintézetek szolgáltatásait, s mivel ezek tartalmazzák a közvélemény attitűdjeinek vizsgálatát, a modell az előző kettőnél sokkal hatékonyabb.

Negatívuma azonban, hogy önző, mert a szervezet, amely alkalmazza, azt hiszi, hogy, amit csinál az jó, a rossz csakis a közvélemény oldaláról jöhet, s így bármely változás, ami a konfliktusok megoldásához szükséges, a közvélemény és nem a szervezet részéről kell, hogy bekövetkezzen. Úgy tűnik a tapasztala-

tok alapján, hogy a modell meglehetősen jól működik, ha a szervezet és a nyilvánosság közötti konfliktus csekély mértékű.

A kutatások azonban érzékeltetik, hogy a kétirányú aszimmetrikus PR, akárcsak a többi aszimmetrikus modell, kevésbé hatékony, mint a szimmetrikus PR. Ez utóbbi, negyedik, olyan PR-modellt jelöl, amely kutatásra alapozott, és amely a konfliktusok kezelésére és a stratégiai közvélemény jobb megértésére kommunikációs eszközöket használ. Mivel a kétirányú szimmetrikus modell a PR-t tárgyalásra és kompromisszumokra alapozza, általában sokkal etikusabb, mint a többi modell.



A PR-szakemberek segíteni tudnak a vállalatvezetők felvilágosításában, de csak akkor ha hatalmi pozícióban vannak.



Empirikus vizsgálatok megállapítják, hogy a kétirányú PR-t leggyakrabban a problémamegoldó szervezetek alkalmazzák, vagyis amelyek nyitottak és felelősségteljesek közvéleményükkel szemben. Egyirányú PR-t alkalmaznak olyan szervezetek, amelyek szakemberei csak kevésbé járatosak a PR-ben.

Természetesen más elképzelések is léteznek. A személyes befolyáson alapuló modell esetén a szakemberek megpróbálnak személyes kapcsolatokat, ha lehetséges „barátságokat” kialakítani a média, a kormány vagy a politikai és az aktivista csoportok kulcsperszonáival, amely kapcsolatokra alapozva azután különböző kedvezmények csikarhatók ki. Ezeket a kulcsperszonákat később szívesen alkalmazzák szervezetek vagy ügynökségek PR-esként, habár PR-ismereteik gyakran csekély mértékűek, a kormányhoz fűződő személyes kapcsolataik viszont annál kiterjedtebbek.

Az ötödik modell mellé Görögországban találták meg a hatodikat, ez pedig a kulturális közvetítő modell. A modell elsősorban olyan multinacionális vállalatoknál jelentkezik, ahol a vállalatvezető külföldi, s hazai szakemberek segítségére szorul az ország kultúráját és politikáját illetően. Olyan szervezeteknél is előfordul azonban, amelyek ugyan hazai környezetben működnek, de többféle csoporttal kell együtt dolgozniuk.

Választás a PR-modellek között

A PR-kutatók követték a szervezetszociológusok példáját, s lépésről lépésre megvizsgálták számtalan lehetséges okot, amelyek hozzájárulhattak az alkalma-

zott PR-modellek kiválasztásához. Először is úgy gondolták, hogy logikus, ha különböző felépítésű szervezetek a PR különböző modelljeit alkalmazzák, mivel – egyszerűen kifejezve – a szervezeti felépítés határozza meg a szervezeten belüli emberi kapcsolatokat. A mechanikus struktúrákban a döntések néhány ember kezében összpontosulnak, a szabályok és eljárások sokkal merevebbek és formalizáltabbak, egyes alkalmazottak sokkal fontosabbak, mint mások. Logikusan úgy tünne, hogy ezek a szervezetek inkább egyirányú, aszimmetrikus modellt alkalmaznának, mert merev szervezetek, néhány olyan ember ellenőrzése alatt, akik meg akarják tartani a szervezetet olyanak, amilyenek.

Más szervezetek sokkal organikusabb felépítésűek, jobban alkalmazkodnak környezetükhöz, illetve együtt élnek azzal, nyitottak a változás és innováció felé. Decentralizáltak és kevésbé formalizáltak, rugalmasabbak, kevésbé rétegáltak, s az alkalmazottakat sokkal egyenlőbben kezelik. Egy ilyen szervezet, azt gondolhatnánk, hogy majdnem mindig a kétirányú szimmetrikus modellt alkalmazza. Azonban a kutatások eredményei azt bizonyítják, hogy a struktúra csekély mértékben befolyásolja a modellek közötti választást, a szakértelem a meghatározó.

Másik vizsgálati szempont a szervezet környezete volt. Nem is oly régen a szervezeti teoretikusok úgy hitték, hogy a szervezeti környezetben lévő különbségek határozzák meg a szervezet struktúráját (kontingencia-elmélet). Úgy gondolták, hogy a turbulens, komplex, heterogén vagy változó környezetben működő szervezeteknek organikus felépítésűeknek kell lenniük, sikeres működésük záloga a nyitottság. Ugyanez a logika sugallná azt, hogy a fenti környezetben működő szervezetek a kétirányú PR-modell alkalmazására vannak kényszerítve. Szervezetkutatók azonban úgy találták, hogy sok szervezet rendelkezik mechanikus struktúrával olyan környezetben, amelyben egy ilyen struktúra nem tűnik hatékonynak. PR-kutatók is azt tapasztalták, hogy sok szervezet egyirányú PR-modellt alkalmaz, holott ez kevés esélyt ad a sikerre.

A szervezetek tehát nem úgy strukturálják magukat, vagy gyakorolják a PR-t, ahogy az környezetük alapján a leghelyesebbnek látszik. De akkor mi az, ami meghatározza a választást?

PR-kutatók azt a következtetést vonták le, hogy ugyanaz a teória magyarázza a modellek közötti választást, mint a struktúrával kapcsolatos döntéseket, ez pedig a hatalom-ellenőrzés elmélete (power-control theory). Ez az elmélet azt mondja, hogy a szervezetek azért teszik azt, amit tesznek, mert a szervezés vagy viselkedés módját azok az emberek határozzák meg, akik a legtöbb hatalommal rendelkeznek, és akik ezáltal a szervezetet ellenőrzik. Szervezetelméleti szakemberek ezt a csoportot domináns koalíciónak nevezik – ők azok, akik a szervezetet érintő legfontosabb kérdésekben döntést hoznak.

Ezek a domináns koalíciók gyakran illogikusnak tűnő döntéseket hoznak, ha nem vesszük figyelembe,

hogy mindez hatalmon maradásuk érdekében történik, nem a szervezet hatékony működése érdekében. Úgy gondolják, hogy az ellenőrzést inkább meg tudják tartani az egyirányú és aszimmetrikus modell esetén – mind a belső, mind a külső közvéleménnyel szemben –, mint ha nyitottabban és szimmetrikusan kommunikálnak.

Sok szervezet szakít az autoriter sémával, ha domináns koalíciójuk felismeri, hogy a fennálló körülmények között egyre nehezebb a hatalmon maradás. A külső és belső közvélemény gyakran „fellázad”, és más forrásból próbál információt szerezni, ami pedig még inkább alázza a hatalmi pozíciókat. Minél jobban ragaszkodik tehát valaki a hatalomhoz, annál valószínűbb, hogy elveszíti azt.

Kutatások azt mutatják, hogy a vállalatvezetők felvilágosult domináns koalíciói értékelik a nyílt kommunikációt, a szociálisan felelősségteljes magatartást és a szervezet vezetésében való széles körű részvételt. Ezek a domináns koalíciók szervezeti kultúrákat is létrehozhatnak – értékrendszert, hitet, magatartásformákat –, vagyis hatalmuk részvételen alapuló. A PR-szakemberek segíteni tudnak a vállalatvezetők felvilágosításában és egy részvételen alapuló kultúra létrehozásában, de csak akkor, ha hatalmi pozícióban vannak.

Szerzőnk az SOS Gyermekfaluk Magyarországi Egyesülete PR-főmunkatársa

Irodalom

- Bogner, Franz M. (1990), *Das neue PR Denken*. Wien: Ueberreuter
- Gerken, Gerd (1993), *A 2000. év trendjei*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Grunig, J. E. (1992), *Public Relations As A Two-Way Symmetrical Process*, Utrecht: Faculteit Journalistiek en Communicatie-opleidingen Hogeschool Midden Nederland, p. 7–36.
- Harlow, Rex: „Building a Public Relations Definition”. *Public Relations Review*, Vol. 2. 36.
- Magyar Public Relations Szövetség Gárdonyi Nyilatkozata*, 1992. október.
- Marinovich Endre (1975): *A szocialista vállalat aktív információs tevékenysége, különös tekintettel az értékesítésre*. (Kandidátusi értekezés) Budapest
- Németh Márta (1993): *A public relations nemzetközi értelmezései; a külföldi tapasztalatok hazai alkalmazásának lehetőségei és nehézségei*. (Kandidátusi értekezés) Budapest
- „Öffentlichkeitsarbeit und Werbung” In: Pauli, Knut S. (1990), *Erfolgreiche PR für mittelständische Unternehmen*, Frankfurt am Main: Institut für Medienentwicklung und Kommunikation GmbH
- Public Relations: An Overview*. Monograph Series, Vol. 1. No. 3. New York: PRSA Foundation, 1991. november, p. 2.
- Seitel, Fraser P. (1992), *The Practice of Public Relations*. New York: Macmillan Publishing Company
- Signitzer, Benno (1993): *Einführung in die thematisch relevante Begriffswelt: Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations*. (Manuscript), Wien
- Sorensen, Th. C. (1969), *Auch wenn sie uns nicht lieben. Die Methoden der amerikanischen Propaganda*. Olten: Walter Verlag AG.