



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Szervezeti kommunikáció

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Dr. Kriskó Edina

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás	5
1. Szervezeti belső kommunikáció	7
1.1 Az intern kommunikáció területei	7
1.2 A vezető kommunikációs funkciói.....	8
1.3 A vezetői hatalom	10
1.4 Információs utak a szervezetben	11
1.6 Kapcsolatmenedzsment	13
1.7 Az involváció és participáció fontossága.....	13
2. Extern kommunikáció.....	16
2.1 A pr fogalma és célrendszere	16
2.2 A pr kompetenciája	17
2.3 A pr stratégiai szemlélete.....	18
2.4 Modellválasztás.....	20
3. Press-menedzsment	23
3.1. Sajtókapcsolati alapelvek	23
3.2 Sajtóműfajok, közleménytípusok	25
3.3 A hír és hírérték.....	28
3.4 A hozzáadott érték.....	31
4. Online kommunikáció.....	35
4.1 Website usability alapok	35
4.2 Webtervezés.....	37
4.3 Web 2.0	40
4.4 Közösségi szoftverek, alkalmazások	41
4.5 Közösségi médiastratégia, médiaterv.....	47
5. Válságkommunikációs alapismeretek	51
5.1 Egyensúlyhiányos állapotok	51
5.2 A nem gazdasági értelemben vett válság fogalom.....	52
5.3 3 krízisszakasz – 3 krízismenedzsment terület	52
5.4 Incidens, katasztrófa, krízis	53
5.5 A válságjelenség összetevői.....	54
5.6 A válsághelyzetek mint változások indikátorai.....	55
5.7 Válságtipológiák.....	55
5.8 Kríziskommunikációról általában	58

6. Válságkezelés.....	60
6.1 A felkészülés fontossága.....	60
6.2 Válságkeltő humán tényezők	61
6.3 Feladatok a felkészülés során.....	62
6.4 Preventív kommunikáció.....	62
6.5 Válságterv készítése	63
6.6 Válságstáb felállítása	64
6.7 A belső kommunikáció szabályai.....	66
6.8 Üzenetek.....	68
6.9 Retorikai stratégiák	68
7. Ajánlott szakirodalom.....	70
8. Mellékletek.....	72

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

A szervezeti kommunikáció almodul és a jelenléti képzés gerincét adó tréning a közigazgatási vezetőket olyan jártasságokkal kívánja felvértezni, amelyek az őket delegáló szervezetek és/vagy szervezeti egységek számára mind a belső, mind a külső nyilvánosságokkal fenntartott kapcsolatokban a fejlődés zálogát jelenthetik. A közintézményekbe vetett bizalom, amelyet a partner-orientált, hiteles szervezeti kommunikáció tud megalapozni, az állam iránti bizalmat erősíti, ezért a vezetőképzés megkerülhetetlen kompetenciaterülete. A közigazgatási, közszolgálati gyakorlati ismeretanyaga reményeink szerint hozzásegíti a Közigazgatási Vezetői Akadémia hallgatóit ahhoz, hogy szerveztük kommunikatív állapotát sikerrel diagnosztizálják, s maguk találják meg a fejlesztésre szoruló vagy előrelépést (a kommunikációs kapcsolatok javítását), s a közbizalom erősítését lehetővé tevő területeket. Mivel a hallgatók számára külön „Médiaszereplés”, „Tárgyalások tervezése és tárgyalástechnika”, „Új média használat, online kommunikáció”, „Előadás- és beszédtechnika”, valamint „Retorika és szövegalkotás” tréningek is indulnak, ez a tananyag és képzési almodul a szervezeti szintre, s a pr-aktivitásokra koncentrálnak.

A tananyag a szervezeti belső (intern) kommunikációval szemben támasztott követelményektől, s a vezető kommunikációs feladataitól indul, kitér a hatalom kommunikációjának kérdésére, majd a szervezet külső nyilvánosságokkal fenntartott kapcsolatairól ejt szót. Tárgyalja a szervezet mint önálló entitás megjelenésének kulcstémáit, a sajtókapcsolati alapelveket és a közösségi média napjainkban is változó kihívásokat jelentő sajátosságait. Mivel önálló krízismenedzsment és kríziskommunikáció almodul nem indul, a képzési anyagban a válságkommunikáció témaköre is helyet kap: a preventív, az aktív és reaktív krízisszakasz (Anthonissen, 2009) feladatait összegzi a tananyag. A szervezet totális kommunikációjának menedzselését, az érintettekkel történő kapcsolattartást érték alapon a szervezeti kultúrából eredeztetjük, s a közigazgatás hivatásetikai elvárásaival összhangban tárgyaljuk.

A tréning forma viszonylag szokatlan a szervezeti pr/kommunikáció (corporate pr, corporate communication) oktatásától a hazai gyakorlatban. Jóval több a frontális előadás, a plenáris megbeszélés, ami egyébként ellentmond a pr azon alapvetésének, hogy az teamproduktum, csapatjáték, amely az egyes szakterületek (menedzsment területek) együttműködésével vezet a harmonikus, problémamentes társadalmi kapcsolatokig. (Nyárády–Szeles, é. n.) E képzés végre módot ad a pr közigazgatás-fókuszú, közjogi státusára tekintettel lévő feladatértelmezésére, s az imázsépítés csoportmunkakénti magtapasztalására.

A tréning szituáció lehetőséget nyújt a tapasztalati tanulásra, a probléma felvetések számára pedig védett környezetet biztosít. Az önismeret fejlesztésén túl – ami az első tematikus egységben az egyén hatalomhoz fűződő viszonyára kérdez rá – a kommunikációs kapcsolatok tudatos alakításának szempontjait gondolhatják újra a résztvevők, majd a szervezet és sajtó viszonyának kritikus tényezőit rendszerezhetik. Ezután az online kommunikáció (website usability alapok) és az új média eszközeinek áttekintése következik. Ötödik, s egyúttal záró egységként a hallgatók a válságkommunikáció azonnali döntéseket igénylő terepén próbálhatják ki magukat, tudatosítva a szervezeti krédóhoz igazodó kommunikáció fontosságát.

A munkamódszerek között egyéni feladatmegoldást, kiscsoportos és plenáris megbeszélést, valamint szituációs gyakorlatot is találunk. A módszertani sokféleség próbál igazodni a pr területének szélességéhez és átfogó jellegéhez, az eszközök szituatív és rutinszerű alkalmazásának elvárásához, s a csoportdinamikában rejlő erők kiaknázásának igényéhez.

A személyes kompetenciákat illetően a tréning a személyes kommunikációs hatékonyságot, a vezetés képességét, a verbális kommunikációs készségeket, valamint a stratégiaalkotás képességét kívánja fejleszteni. A tematikus bontás az egyéni szinttől vezet a szervezeti szintig, s a szervezet belső nyilvánosságaitól a külső nyilvánosságokig, a média, majd az új média-nyilvánosságig.

A tréninget „kísérő” e-learning tananyagban kaptak helyet a legfontosabb terminusok (fogalomtár), formanyomtatványok (átmeneti nyilatkozat, sajtónyilatkozat minta, chek list-ek stb.) a sajtó természetét, a sajtókapcsolatok alapelveit tárgyaló ismeretek, illetve mindazok a multimédia tartalmak, s háttérolvasmányok (valamint linkgyűjtemény), amelyek a hallgatók pr-látásmódját, szemléleti horizontját szélesíthetik. Ezen kívül néhány önellenőrző feladat segíti az ismeretek elmélyítését és megértését.

A tréning elvégzése, s a kapcsolódó e-learning tartalmak önálló feldolgozása után a résztvevő képes lesz saját szervezete kommunikatív állapotának kritikai leírására, a szervezet arculati elemeinek beazonosítására, azok szerinti médiaüzenetek megfogalmazására, az aktuálisan releváns nyilvánosságok megnevezésére. A résztvevő képessé válik szervezete potenciális válságforrásainak feltérképezésére, s tudni fogja, milyen alapvető szabályok betartása felett kell őrködni (vezetőként) válságidőszakban, mire kell ügyelnie médiaszerepléskor a válság vezetői arcaként.

Jelen képzési háttéranyag egységbe foglalja a tréning mérföldköveit, s szakirodalmi ajánlásokat tesz az ismeretek elmélyítéséhez.

1. Szervezeti belső kommunikáció

1.1 Az intern kommunikáció területei

A szervezet belső (intern) kommunikációja már az előtt kitüntetett jelentőséggel bír, hogy a szervezet kilépne a külső nyilvánosságok színpadára. A célok kijelölése, a munkafolyamatok összehangolása, a belső személyközi viszonyok szabályozása, a közösség motiválása, mindennemű a működést keretbe foglaló műszaki és technikai információáramoltatása kommunikációt igényel. E kommunikáció hatékonysága pedig a szervezeti teljesítmény kritikus faktora. (Németh, 2011)

Különösen felértékelődik a jól teljesítő szervezeti belső kommunikáció, amikor folyamatosan változó és alkalmazkodni kényszerülő szervezetekben, egy nagy horderejű közigazgatási reform közepett éljük mindennapjainkat. A szervezeti változások legtöbbször ugyanis a belső kommunikáció erőtlensége miatt feneklik meg, vezet nem kívánt szervezeti kudarcokhoz. Olyan gyengeségekre kell itt gondolnunk, mint a bizalmatlanság, nem megfelelő (mennyiségű vagy minőségű) kommunikáció, a túlzott konfliktuskerülés vagy állandó konfrontálódás, s az interperszonális kommunikációs képességek hiányosságai.

Ezért elkerülhetetlen, hogy minden szervezet a belső nyilvánosságokkal fenntartott kapcsolatát tekintse át, mielőtt kifelé mutatott arcát kezdi menedzselni. A belső kommunikáció, a jól működő belső pr, a bizalommal teli szervezeti klíma, a megfelelően kommunikált szervezeti értékek jelenthetik a külső pr szilárd alapját. Az emberi erőforrás menedzsment oldaláról a szervezetben dolgozókkal folytatott kommunikáció a motiváció és szervezetpedagógiai célok szempontjából bír kiemelt jelentőséggel. Értékeket, magatartásmintákat közvetít, a dolgozók bevonásának és elkötelezetté tételének, a szervezeti identitás építésének eszköze. A szervezet jövőjébe vetett hit és a szervezet iránti büszkeség csírát ülteti el a belső közvéleményben. A legtöbb pr szakember a tevékenység hitelességének garanciáját épp azért látja benne, mert a hírnév objektív alapjait érinti. Ha a közigazgatás, mint rendszer, képes saját belső kommunikációjában az új értékeket (pl. a Magyary Programban és az új Hivatásetikai Kódexben lefektetett alapértékeket, célokat és elveket) meggyökereztetni, s az új magatartásmintákat példamutatás és szervezeti tanulás/tanítás útján a szervezeti mindennapok részévé tenni, hitelesen fordulhat az állampolgárok felé kezdeményezéseivel, innovatív elképzeléseivel.

Egy vezetői tréningen, óhatatlanul a vezető mint kommunikátor képességeinek fejlesztését kell előtérbe helyoznunk, ezért röviden áttekintjük a vezető kommunikációs funkcióit a szervezetben. Előbb a belső, majd a külső kommunikációról szólnak.

1.2 A vezető kommunikációs funkciói

Ma a beosztottak legtöbbször – még a bürokratikus szervezetekben is – azt várja felettesétől, hogy az nyílt legyen, tudja jó teljesítményekre ösztönözni beosztottjait, hatékony teammunkát alapozzon meg, felkészült konfliktusmegoldó és kiváló kommunikátor legyen. (Borgulya-Somogyvári, 2011, 100) A vezetési kompetencia olyan területei, mint a szociális kompetencia (motiválás, irányítás, csoportvezetés) el sem képzelhető kommunikációs felkészültségek, jártasságok nélkül. Az interperszonális kommunikáció olyan területei, mint az aktív figyelem, az empátia, a kapcsolatok tudatos alakításának képessége, s az erre történő reflexió adják a vezetői (s egyre inkább mindenféle munkahelyi) sikeresség bázisát. Goleman így ír erről:

„A munkavilága változóban van. Új mércével ítélnék meg minket: nem csak annak alapján, milyen okosak vagyunk, vagy milyen végzettséggel és szakképzettséggel rendelkezünk, hanem annak alapján is, mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni. [...] Az új mérce a megfelelő intellektuális képességeket és a szakértelmet adottnak veszi, ezek helyett olyan személyes tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt, mint a kezdeményezőképeség, az empátia, az alkalmazkodás és a meggyőzés képessége.” (Goleman, 2002, 23)

A sikeres kommunikációt megalapozó érzelmi intelligenciáról, azokat kiegészítő kognitív és verbális képességekről kell tehát együttesen számot adnia a jó vezetőnek. Közlőként, kommunikátorként a célcsoport minél pontosabb meghatározásán túlmenően, a csatornaválasztás, valamint a helyes kódolás (a kódrendszer megválasztása és aktuális használata), a verbális kód alkalmazásának pontossága és a verbális és nem verbális kódok kombinálása lesz kitüntetett jelentőségű képessége. Befogadóként (üzenetek dekódolójaként és értelmezőjeként) a gyors felfogás, az információk szelektálásának és rendszerezésének képessége, elemző, ütköztető, szintetizáló képessége adja a sikeresség zálogát. (Borgulya-Somogyvári, 2011, 102)

A vezető mint kommunikátor három alapvető funkciót tölt be a szervezetek életében: információgyűjtőként, információk szétosztójaként és szóvivőként (képviselőként) jelenik meg. Nagy

jelentősége lesz tehát annak, hogyan építi fel az információáramlás hivatalos (formális) útjait, hogyan sáfárkodik a megszerzett információval.

Mintzberg a korábban említett három vezetői kommunikációs funkciót továbbiakra bontja:

- nyilvános megjelenések
- főnöki
- kapcsolatteremtő és fenntartó
- nyilvános megjelenések
- információgyűjtő
- információszétesztő
- szóvivői
- vállalkozói
- zavarelhárító
- erőforrás-elosztó és
- tárgyaló-megegyező szerepet nevesít. (Bakacsi, 1999)

A képzés első modulja a résztvevők ráhangolását követően az irányítás képességére és a részletes utasítások adásának fontosságára, mint klasszikus főnök teendőre fókuszál.

1916-ban megjelent munkájában Henry Fayol a vállalati működés 5 területét különítette el: a műszaki, a kereskedelmi, a pénzügyi, a biztonsági és a vezetési területet (Administration). Értelmezésében a vezetés funkciói között a tervezés és szervezés mellett *a direkt irányítás (leading) és a koordinálás*, valamint a kontroll nevesíthető. (Dobák, 1996, 131) Két olyan vezetői területet emeltünk ki, amiről hajlamosak vagyunk megfeledkezni. Nem is annyira elméleti megalapozása, mint gyakorlati jelentősége miatt fontos kitérni rá. („Részletes utasítások adása” és a „Jó coach” feladatok)

A közvetlen irányítás kezdetben – még ugyancsak fayoli értelemben – azt jelentette a vezetéselméletben, hogy a vezető különféle feladatokat hajtat végre beosztottaival rendelkezések és utasítások adása (kiadása) által. (Dobák, 1996, 140) Ma már azok a legkülönbébb közvetett tevékenységek és technikák is ide értendők, amelyek által a vezető képes a beosztottakat a szervezeti célokkal megismertetni, azok mellett elkötelezni és ez által jobb munkateljesítményt, nagyobb szervezeti hatékonyságot elérni. Ennek elengedhetetlen eszköze a kétirányú kommunikáció. (A „Jó coach” gyakorlat ennek tapasztalati élményét nyújtja.)

E képzési anyag a továbbiakban elsősorban a sajtó-média relációban értelmezett kapcsolatteremtő és fenntartó vezetői feladatokra, illetve a szóvivői, képviseleti funkcióra, vagyis a szervezet arcafént való mutatkozásra (megnyilatkozásra) összpontosítja figyelmét.

1.3 A vezetői hatalom

A vezetővé válás és vezetői motiváció egyik kulcskérdése a hatalom és az ahhoz való viszony. Most néhány gondolatban ezt tekintjük át, szigorúan a szervezeten belül értelmezve, az intraorganizációs vonatkozásoktól eltekintve.

„Minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély.” (Max Weber)

A hatalom személyközi viszony részben, más részben viszont a szervezetekben függetlenedik az egyénektől és a strukturális tényezőkből eredeztethető. A weberi definíciót tehát olyan módon kell újrafogalmaznunk, hogy belássuk, nemcsak személyek, de szervezeti egységek is rendelkezhetnek hatalommal. Így tehát a hatalom egyének vagy szervezeti egységek képessége és/vagy lehetősége arra, hogy a céljaik megvalósítása érdekében befolyásoljanak másokat. A hatalom pozitív megközelítésben képesség/lehetőség valaminek a keresztülvitelére, negatív értelemben pedig képesség/lehetőség valaminek a megakadályozására (veto power). (Bakacsi, 1996, 156)

A hatalom kapcsolati aspektusában pedig az engedelmességről kell szólnunk, arról, hogy a hatalomérvényesítés a vezetettek részéről annak a döntésnek a szabadsága, hogy túriuk-e a felettük való hatalomgyakorlást, engedelmeskednek-e vagy sem. A hatalom a felek között függőséget hoz létre, amelynek alapja a szűkösség, helyettesíthetőség hiánya és/vagy a bizonytalanság. A hatalom forrása lehet a személytől származtatható, a szervezet által biztosított vagy a szervezet külső függőségi viszonyaiból eredeztethető. (Uo.)

A hatalom kérdése fontos motivációs kérdés minden szervezetben, ezért szükséges, hogy a vezető tisztában legyen saját hatalommotivációjának mértékével. McClelland 3 szükségletet megkülönböztető motivációs elmélete kimondja, hogy szervezeti környezetben törekszünk önmagunk elfogadtatására, a sikerre és arra, hogy hatással legyünk másokra. Mindhárom tanult szükségletként határozza meg. Az első (kapcsolatmotivációnk) a társas kapcsolatok hatékony menedzselését kívánja meg, s szeretetéttségünket elégíti ki. A siker (teljesítménymotivációnk) a problémamegoldó hatékonyságra épít, a személyes felelősségre alapoz, ami ugyancsak egyetemes hajtóerőnk. A harmadik (hatalmi motiváció), a másokra gyakorolt hatás összefügg a tisztelet és elismertség iránti vágyunkkal, a státusz, presztízs kérdéseivel. A nagy hatalmi motivációjú emberek többet és szívesebben konfrontálódnak, nem riadnak vissza az erőszak alkalmazásától, a

kényszerítéstől. Itt a hatalom nem negatív tartományba sorolt kategória, hanem a vezetés szükséges építőeleme. (Bakacsi, 1996, 93-94)¹

A szervezeti hatalom jól tükröződik *a vezető és beosztottak együttműködésében*, ami a szervezeti kultúra 7 alapköve közül az egyik (értékek, információgazdálkodás, közlésmódok, értékelés és kockázatvállalás, lojalitás mértéke és motiváció mellett). Sokat elmond egy szervezet értékrendjéről és kultúrájáról, hogy mekkora a szociális távolság a vezető és a beosztottak között, milyen ez egyéni munka aránya a csoportmunkához képest. Legalább ilyen fontos annak ismerete, milyen mértékű a szeparálódás, mennyire erős a belső hierarchia, s milyen mértékben hajlandók a beosztottak követni a vezető utasításait (mennyire engedelmesek). (Nyárády–Szeles, é.n. II. köt. 50)

A hatalom elfogadásának és gyakorlásának, illetve kommunikálásának módja, fontos eleme a vezetői szerepnek, s fontos a vezető személyes imázsának alakítása szempontjából is. A közigazgatási vezetők – az állampolgárok mind erősebb civil kontroll igénye okán is – kénytelenek szembe nézni a nyilvánossággal, s tudatosan építeni imázsukat, aminek része a hivatali hatalmukkal való elszámolás. Fontos tehát, hogy tisztán lássák saját hatalmi erőterüket, s a hatalomhoz való viszonyukat. (A kapcsolódó tréninggyakorlat a „Papírpoharak”.)

1.4 Információs utak a szervezetben

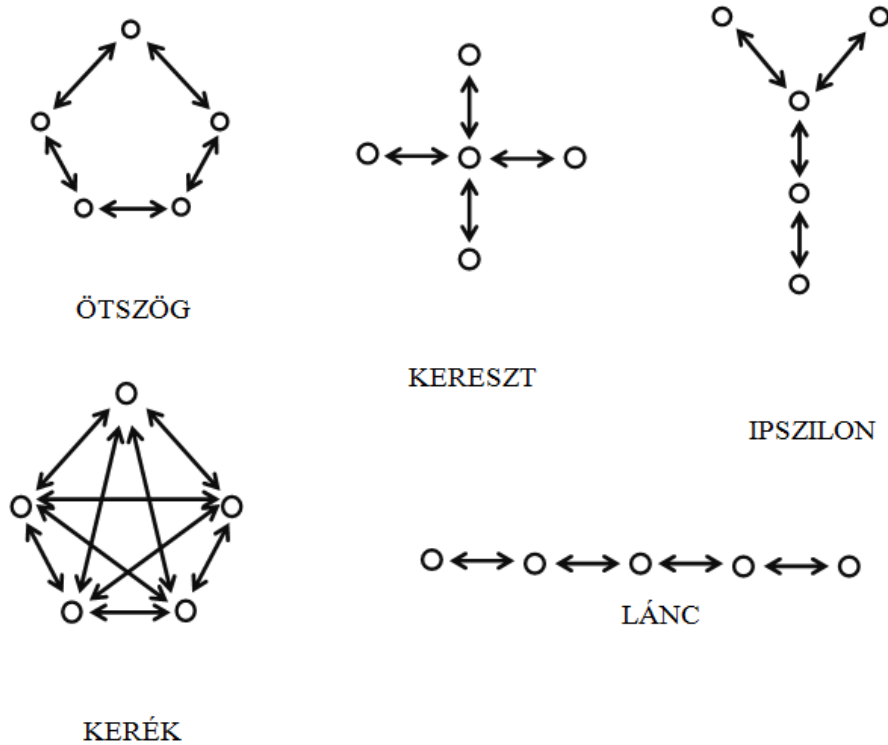
Rosengren úgy határozza meg a szervezeteket, mint olyan csoportok, amelyek a formalizáltság útjára léptek, s ennél fogva formalizált (hivatalos) és többé-kevésbé strukturált kommunikációs utakat működtetnek. (Hiszen csoport fogalma is csak annyit szögezett le, olyan ágensek együttese, akik között megvan a kétirányú kommunikációs kapcsolatok lehetősége.) (Rosengren, 2006)

Így hát a szervezeti kommunikáció hálózata, a rendszer hierarchizáltsága fontos vizsgálendő terület számunkra is. A vezetőnek pedig tudnia kell, hogy a szervezet információs hálózatának kiépítésekor az egyes modellek melletti döntése milyen előnyökkel és hátrányokkal jár.

Az alábbi ábrák azt szemléltetik, hogy a kommunikációs csatornák a szervezetben hálózatot alkotnak, s elrendezésük szerint más-más előnyökkel, hátrányokkal járnak. Aszerint, hogy egy középpont köré szerveződnek-e vagy sem, megkülönböztetünk centralizált és decentralizált hálózatokat. Kutatások szerint az egyszerű feladatoknak kedveznek a centralizált kommunikációs utak,

¹¹ Fontos ismérve a tanult szükségleteknek, hogy fejleszthetők, így a hatalomhoz való viszony is alakítható a sikeres vezetői magatartás kialakítása érdekében.

gyorsabbak, pontosabbak, komplex feladatmegoldásoknál azonban már a decentralizált hálózatok vezethetnek sikeresebb együttműködéshez. (Borgulya-Somogyvári, 89-90)



Forrás: Berta-Bajnok: Együttműködés-fejlesztés és Kommunikáció oktatói kézikönyv, 2013, NKE

Az olyan információs gócpontoknak pedig, mint a kereszt középpontjában lévő ágens (személy vagy szervezeti egység) kockázatként számolnia kell az információs és vagy/kapcsolati túlterheléssel, elosztási nehézségekkel. A lánc idővesztéssel jár, s minél több a közbülső munkaállomás, annál nagyobb az információ torzulásának veszélye. A kerék, bár az információk szabad hozzáférését nyújtja, tervezetlensége, strukturális szabadsága miatt lehet zajos, redundáns és vezethet időbeli veszteségekhez, ronthat a hatékonyságon a szétartó információk miatt. Előnye persze a részvétel lehetősége. Az ipszilon legtöbb esetben egyenlőtlen terheléshez, egyenlőtlen részvételhez vezet, s a szárok találkozásánál aránytalanul sok konfrontációt eredményezhet. Máskor a két végpont kerülhet perifériális helyzetbe, vagy a szár záró ágense. Az ötszög a kétirányú megosztottság miatt gyorsabb a láncnál, de korlátozott hozzáférést, s kapcsolati merevséget eredményez.

1.6 Kapcsolatmenedzsment

A szervezetben (Mastenbroek nyomán) megkülönböztetünk instrumentális, szocio-emocionális, hatalmi és függőségi, tárgyalási, valamint kommunikációs kapcsolatokat. A munkamegosztással és annak koordinációjával kapcsolatban jönnek létre az instrumentális kontaktusok, amelyek az egyéneket munkavégzésük (alapanyagok, végtermékek) által kötik össze. Ezek a kötődések függenek a szervezet struktúrájától, kommunikációs rendszereitől, a problémamegoldás és döntéshozás folyamataitól. Technikai és technológiai vetületüket az infrastrukturális háttér, a csatornkapacitások adják.

A szocio-emocionális kapcsolatok szimpátiában és antipátiában nyilvánulnak meg. S bár mindannyian tudjuk, hogy a munkahelyi kapcsolatokban az érzelmi szelekció lehetőségei szűkítettek, az elfogadás, elutasítás és vonzalom fontosak a csapatszellem kialakulása, a lojalitás megteremtése szempontjából. E kötődések az azonosságtudaton, az együvé tartozás érzésén alapulnak, közösségképző erejük van. Csoportokat egyedi azonosító jegyekkel ruházhatnak fel, amelyek így a szervezeten belül önálló arculatot nyerhetnek, elkülönült szubkultúrát alkothatnak. Az összetartozás és a közös értékek kifejeződhetnek a nyelvezetben, a megjelenésben, a szimbólumhasználatban stb.

A klasszikus hivatali bürokráciából jövő vezetőknek mondanunk sem kell, hogy a hatalmi függőségi szempontok és kapcsolatok ugyancsak kiemelkedően fontosak a szervezetben. Ezek révén nyílik módja a vezetőknek, hogy saját hatalmi pozíciójukat megerősítsék, kompetenciáikat kiterjesszék (mások magatartásának befolyásolása által). A hatalmi játszmák hosszú távú stratégia mentén szerveződnek, a presztízs-, státusz-, pozíciószerezés célzatával. A hatalmi rendszernek minden egyén része. (Nyárády–Szeles, é.n.)

A, döntően kompenzációs elveken nyugvó, tárgyalási kapcsolatokban allokációs problémák körüli döntéshozatal történik (munkakör, munkaidő, költségvetés, technikai eszközök elosztása). Ezek nyíltabb és stabilabb kötődések, mint a hatalmi kapcsolatok, s itt a kölcsönös függés egyfajta hatalmi szimmetriával kapcsolódik össze. (Uo.)

1.7 Az involváció és participáció fontossága

A közigazgatás bürokratikus szervezeti kultúrájában különösen fontos, hogy a vezetők rátermett „információbrókerként” olajozzák a kapcsolatokat annak érdekében, hogy az eljárások merevsége, a

közlések szabályozottsága ne jelentse a sablonok, rutinizált mechanikus közlések kizárólagosságát. A szolgálati út nem válhat akadályává a hatékony problémamegoldásnak, nem jelentheti a szervezeti információk felsővezetők általi kisajátítását. A dolgozók involvációja ma már mindenhol, így a közigazgatásban is alapkövetelmény.

Az ember számára a legfontosabb, hogy tudja és érezze, hogy szükség van rá. Elménk és szívünk is erre áhítozik. Az értelmes munka, embertársaink/munkatársaink irányunkban tanúsított elfogadása jutalom értékű. Önérzetünk, méltóságunk, egyéniségünk önkéntelenül is lázad, ha kapcsolatainkban kizárólag pozíciónk és nem személyiségünk szerint beszélnek velünk. Az „az vagy, amelyik asztalnál ülsz” hozzáállás rombolóan hat a motivációra és kreativitásra, értékes energiákat pusztít el a szervezetben.

Ha azonban dolgozóinkat egyénként kezeljük, s felruházzuk a felelősségvállalás szabadságával, olyan rejtett energiákat hívhatunk elő a szervezeti tarsolyból, amelyek elkötelezett, magasan motivált és a szervezeti célokért áldozatot hozni tudó kollektívát alapoznak meg. Mindez az egyén felelősségvállalásával már szilárd alapja lehet az éppen megújuló új magyar közigazgatásnak. Egyszerű a tétel: akinek nincs információja, nem vállalhat felelősséget, akinek viszont van, szükségképpen felelősséget fog vállalni. (Carlzon, 1986)

Gondot kell tehát fordítania a vezetőnek arra, hogy a szervezeti és ágazati célokat érthetően kommunikálja beosztottjai felé, s rámutasson azok elérésében kinek-kinek saját felelősségére, feladatára és cselekvési kompetenciájára. A jó (támogató) kommunikáció ugyanakkor nem csak tényeket közöl, az információkat összefüggésekbe is ágyazza, megokolja, így kötelezve el minden dolgozót az együttműködés, megvalósítás iránt. (Nyárády–Szeles, é.n. II. kötet)

Ha az alkalmazottak csak a döntésekről (mint kész tényekről) értesülnek, azok számukra diktátumok, és nem vágyott állapotokhoz vezető mérföldkövek lesznek. Az információkból kirekesztett munkavállaló elszigetelt lesz, frusztrált, s emocionálisan veszteségesnek ítéli meg a helyzetét. A részvételi folyamatoknak ugyanakkor megvan az az előnye is, hogy letörik a belső ellenállást, az akadékoskodókból szövetségest faragnak, s elejét veszik a későbbi belső közvéleménytől induló kritikáknak. Ne féljünk hát bevonni és ezzel felelőssé tenni beosztottainkat!

Ha a belső kommunikáció alulról induló (bottom-up) információáramlását vesszük, akkor pedig a végeken dolgozók szakmai tudásának és munkatapasztalatainak becsatornázását kell – mint lehetőséget, s égető szükségét látnunk – a folyamatban. Ebből kifolyólag támogatnunk kell, s fejlesztenünk a visszacsatolás adásának kultúráját. Olyan szervezeti kultúrát, ahol a beosztott nem kizárólag jelentésekben kommunikál, hanem kezdeményező módon maga is igyekszik tudását

megosztani, s a szervezeti kiválóság szolgálatába állítani, erre másokat is ösztönözni. Az ügyfélszolgálatokon, végrehajtási szinteken dolgozók által évek alatt felhalmozott tudás, az állampolgároktól, ügyfelektől, partnerektől közvetlenül kapott visszajelzés a közigazgatás működéséről, a szervezet hatékonyságáról, az esetleges kifogásokról, hibákról, fejlesztendő (fejleszthető) területekről valóságos kincsesbánya, amiből csak merítenünk kell.

Azok számára, akik vonakodnának nyitni szervezetük belső közvéleményei felé, álljon itt néhány érv arról, mit is eredményez a belső kommunikáció bevonás alapú, párbeszédre alapozott megvalósulása:

- Várhatóan javulni fog a munkahelyi légkör.
- Pozitív irányban változnak meg a dolgozók szervezettel kapcsolatos beállítódásai (megértés, elfogadás, tettekézség stb.).
- Növekedni fog a munkateljesítmény, javulni a munkamorál és a munkaminőség.
- Látványosan növekedni fog a személyes elégedettség.
- Csökken a szervezetben a fluktuáció mértéke. (Uo.)

Összefoglalóan azt mondhatjuk, a szervezeti belső kommunikáció: összetartja a szervezet tagjait és egységeit, közvetíti a célokat, áramoltatja a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, közvetítőként a szervezeti tanulás, tudásátadás alapja. Ha jól működik, s a megfelelő (aktuális és releváns) információk áramolnak a megfelelő – hozzáférhető – csatornákon, akkor a szervezeti teljesítmény növekedéséhez járulnak hozzá a jó munkahelyi légkör és motivált alkalmazotti kör révén.

2. Extern kommunikáció

2.1 A pr fogalma és célrendszere

A pr angol kifejezés (ejtése magyarul pээр és nem piár, írásmódja pedig kisbetűs az MTA állásfoglalása értelmében), a világ legtöbb nyelvében nincs szó szerinti megfelelője. Az egyes nemzeti nyelvek – olykor cirkalmas körülírásokat használva – a legtöbbször a nyilvánossággal kapcsolatos munkaként, közönségkapcsolatok szervezéseként határozzák meg. (Németh, 1998)

A pr mint munkafolyamat a szervezet azon tervszerű és hosszantartó erőfeszítéseit foglalja egységbe, amelyek a szervezet környezete általi elfogadását mozdítják elő. Olyan tevékenységek, amelyek a jóakarát és kölcsönös megértés megalapozását és fenntartását tekintik legfőbb céljuknak, s a sikeres szervezeti működés zálogának. (Black nyomán Vandermeiden, 1988 idézi Nyárády-Szeles 2004) Továbbra is őrzi helyét az az ugyancsak népszerű álláspont, hogy a public relations a hírnévről szól – annak az eredménye, amit egy szervezet tesz, mond, és amit mások mondanak róla. (Gregory, 1996)

Sokan szeretik fennen hirdetni, hogy a pr az antikvitásba nyúlik vissza, gyökerei a görög poliszok világában és Római Birodalomban is jelen vannak, de a pr mégis tipikus 20. századi jelenség. Magyarországra némi késéssel, a hatvanas évek végén jutott el, és rövid virágzása a hetvenes évek közepéig tartott. Bár a pr-t a profitorientált szféra termelte ki, ma már általánosan elfogadott az a nézet, hogy a civil szférában és a közigazgatásban sem nélkülözhető **eszköz és irányítási funkció**.

A pr feladatai a szervezet és környezete közti harmonikus és problémamentes együttműködés megteremtése érdekében: kommunikációs kapcsolatok elemzése, kommunikációs programok szervezése, lebonyolítása és értékelése. A pr a piaci stratégia eszköze (s mint ilyen a menedzsmentfunkciók részét kell, hogy képezze), teljeskörű információ beszerzésére (feldolgozására) és szolgáltatására törekszik, hiszen valamennyi érdekszférához a megértés és együttműködés jegyében kíván szólni. Közvetett befolyással akarja elérni céljait, melyek elérésének zálogát kétoldalú kapcsolatokban, párbeszédben látja. (Kriskó-Herendy, 2012)

A közigazgatási pr a pr elméletének, szemléletének, eszköztárának és gyakorlatainak átültetését jelenti a közigazgatási rendszer szervezeteinek működésébe. E terület szakirodalmi megalapozottsága igen karcsú, de az empirikus tapasztalatok minden nappal újabb és újabb adalékokat szolgáltatnak a közigazgatás számára arról, hogyan érdemes (milyen kitételekkel) alkalmazni a pr által eddig felhalmozott tudást.

2.2 A pr kompetenciája

A pr szervezet összes kapcsolatára és minden kommunikatív megnyilvánulására hatni kíván, azokat egységbe akarja foglalni, hogy az üzenetek konzisztenciája révén multiplikátorhatást érjen el. Kompetenciaterületeit az alábbi ábra foglalja egységbe:



Forrás: Nyárády-Szeles, é.n.

A pr mint hírnév- és image-vezérelt tevékenység igényli az újságírói, média szakmabeli jártasságot. Hírértékben gondolkodik, ezért közléseinek kiindulópontja a hírműfaj, a külső és belső közvéleménycsoportok hiteles tájékoztatása. Vállalása tehát, hogy teljes (totális) kommunikációt szervez. A hírnév megalapozásában és a publicitás szervezésében a szervezet objektív alapjaira (arculat: tevékenység, történet, értékek, kapcsolatok stb.) épít, és vezérelvnek tekinti az objektivitást. Sikerét csoportmunka eredményeként képzelel el. Mivel a tevékenység megjelenésekor a propaganda eszközeiben teljedett ki, sokan ma is negatív konnotációt társítanak hozzá, s a szervezeti szintű,

módszeres manipulációval azonosítják. Részben ennek is köszönhető, hogy a szakma társadalmi presztízse vitatható. A PR elfogadtatását ugyanakkor megnehezíti, hogy bár a nyilvánosság adja szervezeti céljainak esszenciális jellegét, a tevékenység maga elzárkózik, kulisszatitkait megőrzi saját maga, s a specialisták számára.

2.3 A PR stratégiai szemlélete

A PR hosszú időtávon gondolkodik, eme kritérium majd minden PR definícióban megjelenik:

„A PR tevékenység az a tudományterület, amely a hírnevet gondozza azzal a céllal, hogy megértést és támogatást nyerjen és befolyásolja a véleményt és viselkedést.” (1991. Institute of Public Relations, Szeles Péter fordítása)

„A PR munkafolyamata tervszerű és hosszantartó erőfeszítés azért, hogy egy szervezet és környezete között jóakaratot és kölcsönös megértést építsünk ki és tartsunk fenn.”

A PR a piaci stratégia eszköze (s mint ilyen a menedzsmentfunkciók részét kell, hogy képezze), teljes körű információ beszerzésére (feldolgozására) és szolgáltatására törekszik, hiszen valamennyi érdekszférához a megértés és együttműködés jegyében kíván szólni. Közvetett befolyásolással próbálja meg elérni, hogy megváltozzon a befogadók véleménye, magatartása, attitűdje. Céljai elérésében a dialógusra épít, a kétoldalú kapcsolatokban hisz.

A stratégia fogalma igen sok változáson esett át az elmúlt húsz esztendőben. Mára világossá vált, hogy nemcsak mint tervek és célokat tartalmazó átfogó koncepciót határozhatjuk meg. Az eltérő szervezeti viselkedések eltérő stratégia fogalmakat hívnak életre, eltérő tartalommal, s az elvárásokat mindig a szervezet alaptevékenységének és célrendszerének tükrében kell számba venni.

A jelen **stratégia** fogalmai leginkább abban a felismerésben különböznek elődeiktől, hogy a stratégia nem feltétlen **tudatos** tervező munka eredménye, formálódhat különféle a szervezet környezetében ható erők összjátékaként, **spontán** módon. Erről tanúskodik Mintzberg és szerzőtársai (1998) által csokorba gyűjtött stratégiai iskolák közül hét (hat és fél): a megismerési, a tanulási, a hatalmi, a kulturális, a környezeti és konfigurációs iskola, illetve a két közelítés között átmenetet képező vállalkozói iskola (a fél a hat mellett). Ezek egyúttal a szervezet kiszolgáltatottságát is hangsúlyozzák. Kimondják, hogy számolni kell a szervezet politikai erőnek való kitettségével, az evolúciós törvényszerűségekkel, az élethelyzetek szerinti változások kényszerével, a környezeti jelek közösségi

szűrőjével. Ráadásul, mindet tovább nehezíti a folytonos tanulás kényszere, s a szakadatlan információáramlás. A stratégiaalkotás doyenje, Michael Porter szerint azonban mindenképpen tudatos munka eredménye a szervezeti stratégia. (Salamonné, 2000)

Hogy fentiek közül, mely álláspont (iskola) mellett tesszük le voksunkat, eldönti, milyen módon látunk, vagy nem látunk hozzá a stratégia elkészítéséhez. Lehet egy nagyon formalizált, részletesen szabályozott folyamat, vagy lehet jövőkép-orientált (kevésbé formalizált), s lehet spontán folyamat (amely viselkedési mintákban jelenik meg.) E három álláspont megadja a majdani stratégia megjelenési formáját is: 1.) stratégiai terv, 2.) jövőkép, misszió, 3.) viselkedési minták. (Salamonné, 2000)

„A tervezés a pr-ben kitüntetett helyet foglal el, mert olyan kreatív alkotómunka, amely a kommunikációs tevékenység megvalósításának szakmai, módszertani és üzleti alapját jelenti. (Nyárády-Szeles, 2004) S mivel a pr a maga céljait hosszú távon kívánja elérni, a rövid és középtávú pr-terveket stratégiai szintű tervek foglalják egységbe. E tervező munka lépései és eszközei pedig, a szervezet környezetével folytatott interakciójában „vizsgálják”. Ez egy folyamatosan visszacsatolás-korrigálás fázisokon átívelő tevékenységet körvonalaz, ami állandó aktivitást és monitoring tevékenységet igényel.

A pr irodalom szintén hivatkozza Mintzberg és szerzőtársai megközelítéseit, s szem előtt tartja, hogy a stratégia mint terv, mint versenytársak legyőzését elősegítő manőversorozat, mint cselekvésminta és mint pozicionáló eszköz éppúgy értelmezhető, mint a szervezet számára a világlátás integrált módszerét adó perspektíva. (Mintzberg et al. 1998) Legyen bármelyikről is szó, a pr a pr-stratégia megalkotásának folyamatát pr-vezetői hatáskörbe utalja megkövetelve, hogy a pr-vezető, a szervezet egészének hosszú távú tervezési folyamatai tükrében, hívja életre azt. Vagyis minden stratégiai cél vonatkozásában jelölje meg saját szakterülete hozzájárulását. Mindenképpen hosszú távú célkitűzéseket fogalmaz meg és iránymutatást ad az egyes szakterületek számára, amelyek segítik a kommunikációs aktivitások sikerre vitelét. E tervek deklarálják a szervezet kommunikációs szerepét és környezetével fenntartott interaktív információs viszonyát. (Nyárády-Szeles, 2004)

Tulajdonképpen a pr-stratégia azt fordítja le a szervezet számára, hogy a szervezeti célokból, milyen kommunikációs szakmai célok adódnak. E tervek alárendeltjei a taktikai tervek, amelyek az egyes akciók szakmai és szellemi keretét adják. E tervek az egyes feladatokhoz eszközöket rendelnek, időkeretet szabnak, ráfordításokat irányoznak elő. A tényleges megvalósítás pedig akciótervekhez (kampánytervekhez) kötődik. Ezek fognak helyzetleírást, konkrét feladatokat, érdekgyűjtést, célokat és célcsoportokat aktuálisan nevesíteni, konkrét üzeneteket megfogalmazni, csatornákat, eszközöket kijelölni, megadni a kulcskérdéseket és kulcsválaszokat.” (Kriskó, 2011, 6)

2.4 Modellválasztás

A PR stratégiai céljait leginkább úgy tudja biztosítani, hogy megismerteti önmagát a szervezet dolgozóival, s próbál elismertséget és támogatást szerezni, majd javaslatot tesz rá, milyen PR modell működjön a szervezetben. Elméleti és történeti síkon ez a klasszikus (paternalista) és professzionális PR (kollektivistá) vagy a szervezeti kommunikáció (individualista) közötti választást jelent. Első esetben tulajdonképpen public affairs-ről van szó, a második esetben public relations-ről, harmadik esetben pedig divergens kommunikációról, az érdekelt felekkel történő kapcsolattartásról. (Oliver, 2009, 20)

Sajtóügynökségi modell: olyan szervezet alkalmazza, amelynek legfőbb célja a közvélemény saját céljai szerinti befolyásolása és kedvező kép (imázs) kialakítása „jó sajtó” útján. A legrégebbi, s az USA-ban ma is létező gyakorlat, amely nem riad vissza a manipulációs technikák alkalmazásától. Egyirányú, propagandisztikus modell, amely a háborús Európát is jellemezte. (Kezeljük hát óvatosan azokat a szervezeteket (vagy akár individuális ágenseket), amelyek sajtóműködésüket harcként, „háborús” szintéren értelmezik.) Termék, szolgáltatás vagy eszme értékesítő, eladási célzatú kommunikációja, amely nem tett jót a PR tevékenység és professzió hírnevének. Ez a modell lemond a visszacsatolásról, agresszíven önérvényesítő szervezetek sajátja. A kommunikáció őszinteségének kívánalma nem érinti meg az ebben a modellben gondolkodón szervezetet, s nem is méri tevékenységét. Példát szép számmal találunk a politikai élet színpadán mind pártok, mind képviselők, politikai vezetők részéről.

Közvélemény-tájékoztatói modell: az előző modellhez hasonlóan még mindig egyirányú a kommunikáció, de már őszinte, igaz információkra alapoz. Nem érvényesül a meggyőző szándék a közlésekben, erős tájékoztatói attitűdöt hordoz. Ebből adódóan viszonylag tényszerűen kommunikál, sajtósokat kér fel profi cikkek írására, s azokat igyekszik jól elhelyezni a nyilvános színtereken. A visszacsatolás esetleges, s a tevékenység mérése csak az üzenetek célba juttatására koncentrál. Gyakran találkozunk ezzel a modellel a közigazgatásban, kormányzati kommunikációban, kezdő vállalatoknál vagy hatósági és önkormányzati gyakorlatban.

Kétirányú aszimmetrikus modell: közvéleménycsoportok meggyőzésére koncentrál, s ennek érdekében tevékenysége megalapozásához kutatásokat végez. A szervezet fogadja a visszacsatolásokat, de nem feltétlenül építi be azok tartalmát működésébe. Hatáskutatást végez, elméleti megalapozással bír, s nyíltan befolyásolni akar. Minden csatornát igénybe vesz és célcsoport szegmentálás után személyre szabott üzeneteket közöl. Olyan szervezetek PR-modellje, amelyek nem

vagy csak részben hajlandók/képesek a közvélemény nyomásának engedni. Megtaláljuk köztük a hatóságokat, pártokat, önkormányzatokat, de a társadalmi érdekcsoportokat, erős piaci pozíciójú vállalatokat is.

Kétirányú szimmetrikus modell: a kölcsönös alkalmazkodás szervezeti modellje. Érvényesül a hosszú távú együttműködés szándéka, ezért dialógusban gondolkodik, egyenrangú kommunikációs kapcsolatot tételez fel. Nyitott, rugalmasa és szociálisan érzékeny szervezetek pr-modellje, amelyek a környezettől érkező visszacsatolásokat beépítik működési gyakorlataikba. Tudományos módszerekkel dolgozik és törekszik az álláspontok közelítésére. Szerencsére ma mára politikai pártok, kormányzati szervek és érdekcsoportok között is találunk kétirányú szimmetrikusmodellt alkalmazó szereplőket, s e felé mozdulnak a közvéleményt aggasztó (pl. környezetszennyező) vállalatok is egyre nagyobb számban. (Nyárády–Szeles, é.n., 25-34)

Grunig az eredetileg 4 modellt két továbbival is kiegészítette: a személyi kultusz pr-jének is nevezett személyes befolyáson alapuló modellel (távol-keleti gyakorlatokat alapul véve), illetve a kulturális közvetítő modellel (Görögországban megfigyelt gyakorlatok szerint). (Nyárády–Szeles, é.n., 26) Az első esetben kulcsszemélyekkel történő barátságok kötése a modell alapja, a második esetben a kulturális alkalmazkodás multikulturális közegben.

Grunig az amerikai vállalatok feléről tartotta, hogy a közvélemény-tájékoztatási modellt használja, 20%-áról, hogy a kétirányú aszimmetrikus modellre épít, s csak 15-15%-ot sorolt a sajtóügynökségi, illetve a kétirányú szimmetrikus modellt alkalmazók közé. (Oliver, 2009, 28)

(Feladat: „Modellválasztás”)

William J. Holstein könyvében (Médiaszelídítők) felhívja a figyelmet arra, hogy az új technológiák nyomában járó demokratizálódási folyamat, amelyben bárki a médiatartalmak alakítójává léphet elő (a weben), átalakítja az érdekérvényesítés dinamikáit. Civil szervezetek és különféle aktivista koalíciók olyan területeken is megerősödnek (lásd munkavállalói érdekvédelmi szervezetek), ahol korábban vereséget szenvedtek el a vállalatokkal, szervezetekkel folytatott harcban. Mint írja, a középvezetőket megkerülve hallatják hangjukat és veszik a médián keresztül célba a felső vezetőket (elsősorban vezérigazgatókat, vezető politikusokat, közszereplőket). Emellett az érdekcsoportok is kiismerték a médiát, s megtanulták saját céljaikra felhasználni, rafinált kiszivárogtatási technikákat alkalmaznak.

E közegben a vezérigazgatók (de mindinkább a középvezetők is, s vitán felül a közigazgatás vezetői is) „minden nap választásokon indulnak”, ahol küzdeniük kell az elfogadottságért, népszerűségért és támogatásért. A legnagyobb fenyegetést pedig az okozza, hogy:

„A vezérigazgatók jelentős része még nem alakította át ezeknek az új valóságoknak megfelelően [új érdekcsoportok és koalíciók és újmédia eszközök] a vállalatát és kommunikációs erőit. Ebben a környezetben a PR egyszerre túlnő önmagán. A közönségkapcsolat nyilvános diplomáciává, vállalati felelősségvállalássá válik, olyan eszközzé, mely a munkavállalókat nemes célokért való küzdelembe kapcsolja be. A külső és belső és véleményklíma alakításának tudománya és művészete lesz, ahol a vállalat olyan célokat valósít meg, melyek nem mindegyike kapcsolódik a pénzkeresethez. Röviden szólva a stratégia részévé válik.” (Holstein, 2011, 20-21)

Holstein a szervezeti PR, illetve a vezetők kudarcainak okozóit is megnevezi:

- járatlanság a médiakommunikációban
- nem megfelelő emberre bízzák a közönségkapcsolatokat
- külső PR tanácsadókhöz fordulnak a belsők helyett
- külső és belső PR tanácsadók között nem szorgalmazzák a szoros együttműködést (vagy-vagy szemlélet)
- ügyvédekhez fordulnak válság esetén, nem a PR-esekhez
- a vezetői kiválasztásban nem szempont a kommunikációs kompetencia (vagy nem megfelelő súllyal)
- a vezérigazgatók gyakran elszigeteltek a szervezeten belül
- a vezetők azt gondolják, a sajtó úgy működik, mint egy vállalkozás (azt hiszik, irányítani tudják)
- nem becsülik azt, aminemegyértelműen mérhető és számszerűsíthető (s a PR ilyen)
- gyakran nem megfelelő a vezetők hozzáállása a médiához
- a médiakapcsolatok túlon túl hagyományos (elavult) definíciójával dolgoznak
- bizalmatlanok a PR-esekkel szemben
- nem mindig szerencsés, ha PR és IR (Investor Relations) elválik egymástól és külön felelősségi terület lesz (kiemelések Holstein, 2011)

3. Press-menedzsment

3.1. Sajtókapcsolati alapelvek

A pr gondolkodásában a szervezet nyitott rendszer, amely folyamatos interakcióban áll környezetével, s küzd a széles társadalmi elfogadottságért. Nyitottnak kell tehát mutatkoznia a megkeresésekre, különösen a média érdeklődésére. Hosszú távon csak úgy lehet működőképes és sikeres, ha elnyeri a közönségei támogatását. Párbeszédet kell tehát kialakítania, hogy szilárd együttműködéseket, tartós partneri viszonyokat építsen. Sok szervezet már e téren komoly hibákat követ el, hiszen a túl alacsony szintre delegált és elaprózott ad hoc aktivitások, egy fejletlen és cél nélküli szervezet képét rajzolják meg. Rendszerességre és módszerességre van szükség minden kommunikációs munkában, s a döntéseknek felsővezetői szinten kell megszületnie.

A publicitás célja lehet a szervezet és/vagy vezetőinek és/vagy termékeinek és/vagy szolgáltatásainak megismertetése, népszerűsítése aktuális és releváns információk áramoltatása útján. Az információknak összhangban kell lennie a szervezeti célokkal, törekvésekkel, s erősítenie kell a szervezet iránti bizalmat. Ez csak úgy érhető el, ha nyitva tartjuk a kommunikációs csatornákat, s a sajtó munkatársai számára folyamatos elérhetőséget biztosítunk a szervezet sajtómunkáért felelős személyéhez vagy személyeihez. (Kriskó-Herendy, 2011)

(1) Fontos alapelv a nagyfokú proaktivitás, az újságírói igények feltérképezése és kiszolgálása folyamatos tájékoztatás és ismeretterjesztés által. (2) Ha azt akarjuk, hogy az újságírók pontosan, torzításmentesen közvetítsék a szervezet számára fontos témákat, szakmai támponokat kell nyújtanunk nekik, be kell avatnunk őket a dolgok menetébe és mikéntjébe. Érteniük kell, amiről írnak. (3) Nagyban megkönnyíti a sajtóval való együttműködést, ha könnyen kezelhető anyagokat adunk át, amelyek nem igényelnek időrabló átalakítást, utánjárást, azonnal eligazítják olvasójukat az aktuális kérdésben. Sürgető lapzárta esetén, akár változtatás nélkül közre adhatók. (uo., 10)

Mit NE tegyünk:

A tiltások között a három sajtókapcsolati főbűn szerepel:

Ne kivételezz!

Ne használd ki az újságírót!

Ne zsarold a médiát!

Gyakori hiba, hogy egy szervezet csak a jó híreit akarja előtérbe tolni, működési kudarcairól, az esetlegesen előforduló hibákról, mulasztásokról, tévedésekről pedig nem hajlandó nyilatkozni. Az újságíró azonban kiegyensúlyozottságot ígér olvasóinak, épp ezért be akar számolni az esetleges negatívumokról is. Főként, mivel a rossz hír mindig kelendőbb, mint a jó. (4) Ha a szervezet nem ad információt hivatalos csatornán keresztül, az újságíró megtalálja a módját, hogy nem hivatalos hangokat szólaltasson meg, s nem rest másodkézből származó információkból felépíteni a híryanagot. Az ily módon közreadott tájékoztatások óriási károkat okozhatnak a szervezetnek, amely így közvetlen és közvetett pénzügyi veszteségeket is elszenvedhet akár. A szervezet kommunikációs vezetőjének, szóvivőinek ezt nem szabad megengednie. Ezért jobb, ha átveszi az események irányítását, mert így ő szabhatja meg a kommunikáció hangnemét, s hatással lehet arra, miről folyjék a diskurzus. Ez persze messze nem a média kontrollját, irányítását (irányíthatóságát) jelenti. A szervezet így mégis maga jelölheti ki a hangsúlyokat a közlésekben. Szakmai érvekkel, adatokkal támaszthatja alá a történéseket, s elébe mehet a rémhíreknek, gátat szabhat a féligaz információk parttalan áradásának. Ha ezt sikerül elérnie, megelőzheti a pánikot. (5) A sajtóközléseknek még így is lehetnek nem várt hatásai.

Előfordulhat, hogy az újságíró – bár pontos tájékoztatást kapott – téves közlést tesz, hibát vét az anyag összeállításakor. Ilyenkor kérhetünk helyreigazítást, de bánjunk mértékletesen ezen eszközzel. Könnyen a visszájára fordulhat, kukacoskodás látszatát öltheti, vagy az újságíró a saját szakmai kompetenciájának megkérdőjelezéseként értelmezheti. Ezért minden esetben mérlegeljük, hogy milyen mértékű az elkövetett hiba, van-e megfelelő indoka a helyreigazítás kérésének. Mondjunk le róla, a szervezet és a közönség számára nincs relevanciája, és kárt (hátrányt) nem okoz senkinek a hiba. Az utolsó intelm pedig, hogy küzdjünk a publicitásért.!(6) Óriási a hírverseny, az újságírók számtalan történés, esemény köréből válogatnak. Ezért folyton szem előtt kell lennünk, és rendszeresen hírt kell adnunk szervezetünk életéről. Keresnünk kell a szervezet mindennapjaiban a nyilvánosságot érdemlő történéseket, eredményeket, mozzanatokot, amelyek által a szervezet imázsa továbbépíthető. (uo., 11)

3.2 Sajtóműfajok, közleménytípusok²

A sajtóval való folyamatos kapcsolattartás legtöbbször írásban (ma már elektronikus úton) történik. Vannak rendszeresen, és vannak alkalmasszerűen használt eszközök és vannak állandó (főként vizuális) elemek is. Ezeket tekintsük át most röviden.

A B-roll filmek, vagy vágóképek arra szolgálnak, hogy a szervezetről szóló, viszonylag képszegény híryanagot az elektronikus média számára vonzóbbá, eladhatóbbá tegyék. Képi háttérrel biztosítanak a televíziós hírműsorok számára arra az időre, amíg a hírolvasó felolvassa, narrálja a szervezethez kapcsolódó hírszöveget. Vágatlan formátumú, adásmínőségű eredeti felvételek ezek, amelyek a szervezetről normál, optimális működése közben („békeidőben”) készülnek. Összeállításukkor fontos szempont, hogy tartalmazzák a legfontosabb vizuális azonosítókat (név, telephely, székház, logó stb.). Ha kültéri felvételek készülnek, azokat minden évszakban célszerű leforgatni, hogy az aktualitás érzetét keltsék a nézőben, bármikor is kerül adásba a film/híryanag.

Az írott eszközök sorában szokás említeni a sajtófotókat is, amelyek mint a hírek illusztrációi a közlések vizuális dúsítását szolgálják. A szervezet fontos azonosítóiról készülnek, akárcsak a B-roll filmek, ide sorolva a vezetők portréit is. Állandó és kötelező kísérőjük a képalírás és a forrás megnevezése (funkciója a hitelesítés és tévedések kivédése). Legcélszerűbb az adatokat a képek hátoldalán feltüntetni, de külön dokumentumban is megtehetjük.

Igen elterjedt eszköznek számítanak a hírlevelek (news release), amelyek a nyomtatott sajtó számára megírt és szabad felhasználásra megküldött professzionális újságcikkek. Sokszor az üres helyek kitöltésére használják fel a lapok. Az elektronikus médiára adaptált változatuk az ún. video news release-ek, illetve az e-mail hírlevelek. Fontos, hogy könnyen érthető cikkeket írjunk, s azokat figyelemfelkeltő címekkel lássuk el. Ugyanakkor kerülni kell a reklámszerű kifejezések használatát. Mivel az újságírók szabadon használják fel, célszerű olyan szempontból is értékelni a megírt cikket, hogy mennyire rövidíthető a közlés anélkül, hogy fontos információk elvesznének, illetve, hogy a bevezető eligazítja-e az olvasót a tárgyban. Fontos utólagos ellenőrzési szempont a valósághűség és lényegre törő stílus.

Fontos szerepet tölthetnek be, főként vezetők (vagy tulajdonosok) személyének változásakor az életrajzok (biography), amelyek szervezeti és személyes vezetői imázs építésének is

² Kriskó–Herendy: Közkapcsolat-tartás gyakorlata, egyetemi jegyzet, NKE, 2012. 3.2 alfejezet: A sajtóval való kapcsolattartás írásos eszközei, 23-25., illetve eredeti forrásként lásd Nyárády–Szeles (é.n.): PR II., Perfekt, Budapest.

alapidokumentumai. Bár erős szakma fókusz jellemzi őket, lehetőség szerint olvasmányosnak kell lenniük, de csak mértékkel adagolhatók hozzá a családi információk. A hangsúlyok minden esetben az életút azon mozzanataira helyeződnek, amelyek az adott szervezet és betöltött pozíció szempontjából jelentősek. Terjedelmük nem haladja meg a két oldalt.

Sokszor lehet szükség ún. tényközlések (fact sheet) csatolására az egyes közleményekhez. (Leggyakrabban hírlevelek kísérője.) Ezek a lényegyet feltáró tartalmi kiemelések, felsorolás jellegű dokumentumok 1-2 oldal terjedelemben. Fókuszálják az olvasó figyelmét, ezáltal segítik az adott közlés jelentőségének felismerését és a lényegi információk szem előtt tartását.

Fordulhatunk a médiához levéllel (media advisory) is, ha valamely közelgő eseményre szeretnénk felhívni a figyelmet. Így próbáljuk biztosítani, hogy az újságírók programjukba idejekorán beiktassák a rendezvényen való megjelenést. Az angol terminus (advisory) arra utal, hogy udvarias tanács formájában javasoljuk a rendezvényen való megjelenést, jelezve az újságíró számára az abból származó előnyöket.

Sajtó-háttérinformáció nemcsak sajtótálalkozó keretében, személyesen adható, hanem írásos közlés útján is. Ez a műfaj a back grounder. Itt terjedelmi korlátok nincsenek, hiszen beletartozhat minden olyan információ, ismeret vagy közlés, amely adott ügyvel vagy szervezettel kapcsolatban megkönnyíti hosszabb terjedelmű cikkek írását és a jelenségek, események összefüggésekbe ágyazását. A „hátterek” csatolmányként tartalmazhatnak szakértői jelentéseket, összefoglalókat, esettanulmányokat, számításokat, kalkulációkat, kronologikus áttekintéseket, stb., bármilyen az ismeretek elmélyítését szolgáló tartalmakat.

Nagy segítséget jelenthetnek a szervezet számára a kérdés-felelet formájában megírt tudnivalók akár a szervezetről, akár egy adott ügyről van szó. Ezzel elébe mehetünk az eset jellegéből adódóan automatikusan felmerülő újságírói kérdéseknek. Mára ez a forma az interneten is általánossá vált (Q+A vagy FAQ, kérdések és válaszok, vagy gyakran ismételt kérdések, magyarul GYIK). Fontos, hogy a kérdések mindig a környezet nézőpontjából fogalmazódnak meg, a szervezet pedig mintha közönségének válaszolna. Közérthetően, de szakmailag kifogástalanul kell megválaszolni a feltett kérdéseket, s szem előtt kell tartani a válaszok adásakor a szervezet érdekeit. A nyomtatott sajtónak szánt Q+A általában eseményre vonatkozó információkat közöl.

Igen magas presztízsértékű eszköz a cégvezető által jegyzett cikk (byliner). A műfaj lényegi vonása az, hogy írója szakértőként mond véleményt, tár fel ismereteket, összefüggéseket. Az ilyen cikket, bár nem feltétlenül maga a vezető írja, de az ő neve alatt jelenik meg és az ő személyes szakértői

imázsának építésére használjuk fel. Olyan cikk, amely által a vezető szakmai kompetenciája, szakértői státusza és a szervezet jó hírneve összekapcsolódik, egymást erősíti.

A hírgenerálás tipikus dokumentuma az esettanulmány (case history), amely az ügyfelek, a fogyasztók vagy közönség pozitív tapasztalatról, azaz szervezeti sikerekről számol be. Részletező jellegű írásmű, amely tényszerű adatokat közöl, hogy az eset utólag ellenőrizhető legyen (helyszín, résztvevők, időpont stb.). Hitelességet kell sugallnia és a szervezetről pozitív képet kell mutatnia.

Nagy presztízse van az iparági körképnek is, amely független szakértő tollából születik. Ebben a közlésben a szervezetet más szervezetekkel együtt, iparági adatokkal való összevetésben jelenítik meg, s a kontextus révén fejt ki imázstranszfert a cikk. Általában látképet ad egy iparág általános helyzetéről, amelyben a meghatározó szereplők egymáshoz viszonyított pozíciója bír hírértékkel, s jelenthet „jó reklámot” az adott szervezetnek. Ugyanakkor az olvasók által is kedvelt műfaj, mert írója függetlensége hitelesíti a leírtakat és segíti a szervezet reális helyzetének megismerését, ezzel viszonyítási alapot ad.

A memorandum egy, a diplomáciából átvett forma, amely hat részben tárja fel az ismertettet, publikálásra szánt kérdést: probléma leírással indul, amelyhez háttér-információt szolgáltat, majd alternatívákat vázol, leteszi voksát egy ajánlott megoldási mód mellett, ezt érvekkel támasztja alá, majd kérdéssel gondolkodtatja el olvasóját.

Speciális szervezeti élethelyzetek, vitás ügyek megkívánhatják, hogy a szervezet állásfoglalást (standby statement) adjon ki. Ez a szervezet hivatalos álláspontját mutatja be, gyakran magyarázó vagy védekező jelleggel. Olyan szituációk kényszerítik ki, vagy olyankor célszerű kiadni, ha a szervezeti változások, események szokatlanul nagy médiaérdeklődést, sok kérdést, netán támadást generálnak. Bár jobb, ha proaktív jellegű és nem utólagos válasz.

Konkrét üggyhöz kapcsolódóan akár hosszabb lélegzetvételű magyarázó dokumentumra, állapot/álláspont indoklásra (position paper) is szükség lehet. Ebben a szervezet igyekszik magyarázatot adni az adott helyzet kialakulásának okaira, a meghozott döntéseket érvelő stílusban mutatja be. Vállaltan elfogult írásmű, amely a szervezet érdekei szerint okolja meg a híreket. Viták és válságok idején felértékelődik e műfaj.

E felsorolásból némiképp kilóg a sajtóanyag (press kit), hiszen ez összetett dokumentumhalmaz, s nem egy írásmű, amely sajtótálalkozók alkalmával kerül kiosztásra. Nevezhetjük hand out-nak is.

Sajtókonferenciák és sajtótálalkozók alkalmával a média munkatársai számára célszerű összegző dokumentációt összeállítani a sajtóesemény témájában. A kiadott írásos anyaggal biztosíthatjuk,

hogy pontos tények, adatok jelenjenek meg a másnapi lapok hasábjain vagy az esti hírekben. Az újságíró maga is jegyzetel a tájékoztatón, de sok minden elkerülheti a figyelmét. Épp ezért a press kit részletes háttérrel nyújt a sajtótalálkozó témájáról. Belekerülhetnek a hivatalos sajtóközleményen kívül az elhangzott beszédek leiratai, a beszédekben hivatkozott dokumentumok, beszámolók, jelentések, életrajzok, ismertetőik, fotók, az ezeket digitális formában tartalmazó adathordozók (CD, DVD illetve napjainkban már inkább pendrive). A szervezet termékeit szokás elhelyezni az anyagban, szolgáltatásait bemutató, reklámcélú anyagokat és a szervezet hírlevelének aktuális számát. Gyakran apró ajándéktárgyak (logózott írószerek, jegyzettömbök, kulcstartók, egyéb irodai eszközök, ernyő, kendő stb.) is belekerülnek. Terjedelmi korlátját a mindennapi praktikum adja: szállíthatóság, „csomagolás”, feldolgozhatóság. Leggyakrabban A/4-es formátumú mappába kerülnek az anyagok, ha ajándéktárgy is a része, füles papírtasak használatos. Az átadott anyagok lehetőség szerint logóztak, s követik a szervezet vizuális arculatának alapvonalait.³

Vélelmezzük, hogy a fentiekben tárgyalt sajtóanyagok összeállítása nem közigazgatási vezetői hatáskör, de mivel szakmaiságuk, minőségük alapvetően befolyásolja a közleményt kiadó közszereplő és közintézmény – nemcsak a sajtó, de azután az állampolgárok, újságolvasók, tévénézők és internet felhasználók általi – megítélését, fontos, hogy tudjuk, milyen elvárásoknak kell megfelelniük, nyugtázásukkor mire ügyeljünk.

3.3 A hír és hírérték⁴

A hír az újságírás központi kategóriája, amely vizsgálható mint a valóság tükrözése, mint szöveg, mint cselekvés, viselkedés vagy mint funkcionális eszköz. Számunkra a hír szöveg és funkcionális eszköz volta kap kiemelt jelentőséget, hiszen a szervezet ismertségének és népszerűségének növelésére készítünk híryanagot (közleményeket), amely a pr tevékenység gyakorlati oldalát tekintve hír/szövegszerkesztői feladatokat jelent. A sajtókapcsolatok lényege piacképes, eladható hírek generálása a szervezetről, tehát ismernünk kell a műfaj jellegzetességeit, s az újságíró szakma bizonyos hozzá kapcsolódó szerkesztői elveit.

Első közelítésben a hír csomagolt információ, amelyet a médiapiacra való megjelenésre szánunk. A hírről, mint funkcionális eszközzel két igen beszédes definíció adható:

³ Nyárády–Szeles, 2004. 162.

⁴ az alfejezet Kriskó-Herendy: Közkapcsolat-tartás gyakorlata, egyetemi jegyzet, NKE, 2012. alapján készült

„Hírnek olyan aktuális, újdonságot tartalmazó információt nevezünk, ami sokakat érdekelhet és/vagy sokak életében hozhat változást.” (Zsolt Péter)

„Hír: az a feldolgozott, ellenőrzött, valós információ, amely közérdeklődésre tarthat számot, és nem sért közérdeket és/vagy jogos magánérdeket.” (Havas Henrik)⁵

Az első definíció utal a hírfogyasztók információhoz, jól informáltsághoz való jogára és a média kötelességére (tájékoztatás), illetve a média másik fogyasztói igényhez, a szórakozás iránti vágy kielégítéséhez kötődő feladatára. A Havas-féle definíció pedig beemeli a szempontok közé a forgalomképesség kritériumát, vagyis, hogy közléseink során törvényesen kell eljárunk, nem sérthetjük mások jogait.

A hírértéket az újságírói működés szakmai kódjának is tekinthetjük, amely segíti a hírek szelektálását, közöttük fontossági sorrend felállítását. A hírtől objektivitást, tényyszerűséget és igaz közlést várunk, a hírérték azonban az értéksemlegességgel szemben egy relatív érték meglétének kritériumát írja le. Ekként a hírek is kultúra- (hiszen érték-) függőek. Ráadásul a hírérték és a fontosság vagy kelendőség nem feltétlenül függ össze. A média számos példát szolgáltat arra, hogy alacsony hírértékű hírek fontosak és jók. Sőt, különféle érdekektől vezérelve, időnként a se nem jó, se nem fontos, és hírértékkel sem bíró hírek is bekerülhetnek a hírfolyamba.

A hírértéket befolyásoló tartalmi tényezők talán leggyakrabban idézett listáját Lutz Erbring német szociológus állította fel.⁶ Elsőként az események aktuális jellegét és meglepő erejét említi, hiszen fontos a hírfogyasztók számára a frissesség, s a figyelemfelkeltő, meghökkentő erő. A hírnek ki kell váltania a néző, hallgató, olvasó érdeklődését. A második kritérium a bevett tematikai keretbe illeszthetőség, vagyis, hogy olyan esemény, amelyről volt előzetes híradás, vagy várhatóak további fejlemények, nagyobb valószínűséggel fog közlésre kerülni. Előnyt élveznek tehát az olyan közlések, amelyekből sztori válhat, folytatólagos történet épülhet. A közlés mellett szóló igen komoly érv, ha a hírben szereplők ismert személyek, befolyásos emberek, akik magas presztízzsel rendelkeznek, vagy tetteik jelentős hatással lehetnek a társadalom életére. A negyedik mérlegelési szempont a szerkesztőségi munkában az okozott kár mértéke, a bekövetkezett normasértés foka (Pl.: 2,5 milliárd

⁵ Fenti két definíciót hivatkozva Nyárády–Szeles (é.n.): PR II., 124., illetve Zsolt Péter (2002): Médiaháromszög. A modern tömegkommunikáció szerveződése, EU-Synergion, Vác, 34., ahol a saját definícióját megtoldotta azzal, hogy a közlés az objektivitás látszatával rendelkezik.

⁶ Erbring, L. (1989): Nacheichten zwischen Professionalität und Manipulation. Journalistische Berufsnormen und politische Kultur, In: Kaase, Max./W. Schulz (Hrsg.): Massenkommunikation, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft, 301-313.

forintot sikkasztott, 8 embert mészárol le hidegvérrel, stb.). Végül Erbring a földrajzi és kulturális közelséget említi. (A szlovák és román kormány intézkedései gyakrabban szerepelnek a magyar hírműsorokban, mint a thai kormány meghozott közigazgatási döntései.)

Szintén sokat hivatkozott, és Erbring kritériumrendszeréhez igen hasonló (bár jóval differenciáltabb) felosztás a szintén németajkú Winfried Schulz szempontrendszere. A hírértéket befolyásoló faktorok általa összeállított katalógusa 6 blokkban összesen 18 tényezőt tartalmazott, amelyet végül 20-ra egészített ki.⁷ Máig ez az alapja a hírértékről való gondolkodásnak a médiaszakmában, s az újabb kettővel (Staab⁸ nyomán) kiegészítve a következő tényezőket sorolhatjuk fel⁹:

- a térbeli közelség,
- a politikai közelség,
- a gazdasági közelség,
- a kulturális közelség,
- az eseményben érintett nemzet státusa,
- az esemény helyszínének státusa,
- az intézményi befolyás,
- a személyes befolyás,
- prominens személyek (ismertségi fokot értünk alatta, amely a befolyásosság mértékétől független),
- megszemélyesítés,
- vitatottság,
- agresszió (fenyegetés, erőszak megjelenése a célok elérésének eszközei között),
- demonstráció (valamely ügy közös képviselése),
- meglepetés,
- érintettek (minél nagyobb száma, minél szélesebb köre),
- tényleges haszon, siker,
- tényleges kár, veszteség,
- lehetséges kár, veszteség,
- a témák összefüggése,

⁷ Schulz, W. (1977): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien: Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg & München.

⁸ Staab, J. F. (1988): Nachrichtenwert-Theorie: Formale Struktur und empirischer Gehalt. Freiburg & München.

⁹ Maack, M. (2003): Medienwissenschaftliche Bezüge in der TV-Serie. 'Die Simpsons' – Struktur der US-amerikanischen Fernsehlandschaft. Nachrichtenselektion im Journalismus. Wirkungen von Fernsehgewalt, GRIN Verlag, 44-45.

- a téma „intézményesülése” (az idő, ami a téma köztudatban való megragadásához kell),
- ténytyszerűség.

A hírérték formai kritériumait Zsolt Péter¹⁰ három dimenzió mentén tartja célszerűnek értékelni: 1) tájékoztató, neutrális jelleg; 2) hír és kommentár terjedelme, mennyisége, illetve egymáshoz viszonyított aránya; 3) a közlés kiegyensúlyozottsága, fegyelmezettsége.

Zsolt szerint a magas presztízsű hírmédia kerüli a szenzációhajhászás *látszatát*, s hiteles közléseket próbál érdekfeszítően tárgyalni, hogy fogyasztóit megtartsa. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne adhatna teret olyan mindennapi ügyeknek, amelyekről az emberek szívesen *csevegnek*. A hiteles médiumok önmérsékletet tanúsítanak, s ebből bizalmi tőkék keletkeznek, közönségük nem feltételez manipulációs szándékot, s hitelt ad közléseiknek. Ezért is van, hogy ma már csak a politikai szélsőségek mentén elkötelezett orgánumok élnek deklaráltan a befolyásolás nyílt eszközeivel.

Az objektivitás látszatát őrző médiumok igyekeznek egyensúlyt találni a hírek és kommentárok mennyisége között oly módon, hogy annyi megjegyzést fűznek csak a hírhez, amennyi a megértéséhez feltétlenül szükséges. A két póluson a bulvár és a kommentárokat egyáltalán nem közlő, s tényeket önmagukban tálaló hírmédiumok állnak. Minden esetben alapelv azonban a hír és kommentár elkülönítése.

A hitelesség látszata tehát összefoglalóan növelhető a szenzációhajhászás látszatának kerülésével, sok hír és kevés kommentár közlésével, a nyíltan befolyásoló szándék elleplezésével, tájékoztató hangvétellű közlések megfogalmazásával. Gyakorló újságírók ezt a követelményrendszert megtoldják még olyan feltételekkel, mint közérthetőség, tárgyyszerűség, tömörség, pontosság, félreérthetlenség és félreértelmezhetlenség, illetve a hírek és vélemények elkülönítése és a manipulációtól való mentesség.

3.4 A hozzáadott érték

A hozzáadott érték növelése, mint stratégia az elmúlt években nyert polgárjogot a menedzsmentben. Az ún. lean menedzsment vagy hozzáadott érték stratégia elsősorban a vevői, ügyfél- vagy partnerelégedettség növelését célozza oly módon, hogy minimálisra akarja csökkenteni (ha lehet kiküszöbölni) a termék és szolgáltatás hibákat, hiányosságokat és ebből származó ügyfélpanaszokat.

¹⁰ Zsolt Péter (2002): *Médiaháromszög*. A modern tömegkommunikáció szerveződése, EU-Synergion, Vác.

A kiküszöbölt hibáktól, el nem követett tévedésektől remél költségmegtakarítást a szervezet számára. Sokan ezért, tévesen, költségcsökkentő stratégiát látnak benne, holott elsődleges célja a partnerelégedettség, s annak csak hozadéka a költségek (kártérítési összegek, javítások költségvonzatának stb.) csökkenése. Nem is megtakarításról, hanem költségoptimalizálásról beszél. A szervezet működését kísérő folyamatokban ilyenkor az értékteremtő folyamatokra koncentrálnak, arra, hogyan lehet a partnerek számára vonzó elemeket beépíteni termékbe vagy szolgáltatásba. A cél a vonzó elemek révén előnyösebb helyzetet teremteni a szervezet számára. (Németh, 2011) Az előnyt jelentheti az értékesítési volumen növekedése, de egyszerűen a bizalom, vagy ügyfélhűség is, ami a PR és a CRM (Client Relationship Management – ügyfél-kapcsolat menedzsment) tevékenységnek is sarokköve.

Meg kell keresnünk azokat a tulajdonságokat, amelyek előmozdítják a fogyasztók (esetünkben akár hírfogyasztók) pozitív attitűdjeinek kialakulását termékünkkel, nyújtott (köz)szolgáltatásunkkal, szervezetünkkel (és általában a közintézményekkel) szemben. Vagyis keresni kell, mely tényezők növelik az ismertséget, elismertséget, az igényt és a vásárlási (fogyasztási), együttműködési hajlandóságot.

Vannak szervezeti döntésekben és intézkedésekben rejlő értéknövelő tényezők és vannak a szervezet kommunikációjában kiaknázható tényezők.

A szervezet gyakorlatában értéknövelő tényező:

- hibák kiküszöbölése
- adminisztráció egyszerűsítése
- bürokrácia csökkentése
- párhuzamosságok kiküszöbölése
- felesleges várakoztatás kiküszöbölése
- rosszul elosztott kapacitások korrigálása
- gyors reagálás

A szervezet kommunikációjának értékei:

- „nyitott fülek”
- proaktivitás
- hitelesség
- odafigyelés
- rendszeres kommunikáció
- nyílt, őszinte kommunikáció

- tettekkel összecsengő kommunikáció
- teljes körű információ nyújtása
- információs túlterhelés kiküszöbölése. (uo.)

Hozzáadott érték a kommunikációban azt jelenti, hogy minden egyes, a szervezettől és szervezetről kibocsátott üzenetnek – legyen az bármilyen aktualitáshoz, eseményhez, kapcsolódó közlés – erősítenie kell a szervezet általános jó hírnevét. Olyan nyelvi közlésekbe kell kódolni mondanivalónkat, amelyek a szervezetről – akár a közölt kedvezőtlen hír ellenére is – kedvező képet festenek. Ha káreseményről számolunk be, akkor is annak kell tükröződnie, hogy egy mindenkor felelősen működő szervezetről van szó, ahol egy sajnálatos hiba, nem várt esemény következett be.

A hozzáadott értékstratégia öt lépésre épül:

1. meghatározzuk, mely tényezők és folyamatok értékképzők a fogyasztó számára
2. fel kell térképezni az értékáramlás útját, és az akadályait
3. folyamatossá és akadálymentessé kell tenni az értékáramlást
4. azt és akkor kell nyújtani, amikor a fogyasztó akarja (nem többet, nem kevesebbet)
5. folyamatos visszacsatolás és örökös jobbító szándék szükséges.

A sajtómunkában és médiakapcsolatok terén mindez azt jelenti, hogy meg kell keresnünk a kommunikációban azokat az elemeket, amelyek az újságíró számára is haszonnal járnak (de legalábbis vonzóak).

Értékteremtő, ha:

- olyan közlésekkel is ellátjuk az újságírót, amelyek növelik témaismeretét, elősegítik naprakészségét
- megspóroljuk számára az időigényes utánjárást egy-egy speciális téma esetében
- megkönnyítjük számára a lényegkiemelést a bonyolult témák esetében (akár összefoglalók készítésével)
- nyomdakész anyagot adunk
- rendelkezésére bocsátunk arra vonatkozó adatokat, hogyan mélyítheti el ismereteit az adott témában, hol talál további információkat
- összevetési alapot biztosítunk (saját közlésünk fontosságának megítéléséhez objektív mércét szolgáltatunk, piaci adatokkal, tudományos eredményekkel, stb.)
- rendelkezésére állunk szakmai ismeretekkel (amelyek segítik munkáját akkor is, ha nem a mi szervezetünkről ír)
- szem előtt tartjuk a média számára fontos kérdéseket, készülünk azokra

- nem várunk ingyen reklámot a médiától.

Ezzel párhuzamosan folyamatosan keresnünk kell a hibákat a kommunikációs folyamatban, hogy tudjuk, hol van szükség beavatkozásra. Ebből a szempontból a médiaaudit és médiamonitring a hozzáadott értékstratégia fontos bázisát jelenti. (Kriskó-Herendy, 2012, 30-31)

4. Online kommunikáció

4.1 Website usability alapok

A website usability a weboldalak használhatóságának, felhasználóbarát jellegének kérdéseit kutatja, felhasználva az ergonómia, s a szoftverergonómia, valamint egyre inkább a kognitív tudományok eredményeit. Arra kíváncsi hogyan lehet komfortos, könnyen használható honlapokat létrehozni. Hogyan kell az adatokat strukturálni, milyen elrendezést célszerű alkalmazni, s milyen segítséget kell adni az oldal felhasználóinak ahhoz, hogy számukra frusztrációmentes legyen az adott weboldal használata?

A választ ma már egyre több fejlesztő a humán intelligencia kutatása révén reméli megtalálni, s azt vallja, a digitális felületeknek (mint a weboldalaknak is) az emberi gondolkodás sémáit kell követniük. (Herendy, 2012) Emellett legalább ilyen fontos, hogy a tudományosan megalapozott elképzelések tükrében létrehozott tartalmakat felhasználói tesztelésnek vessék alá. A honlapok finomhangolását a látogatók folyamatosan monitorozott aktivitásainak és konkrét visszajelzéseinek tükrében kell végrehajtani.

Néhány alapszabály kezdettől világos:

A felhasználó számára biztonságot nyújt, ha az oldalra rápillantva rögtön tudja, hol van, kinek, minek a weboldalán jár. Ezért a site logó legyen mindig bal felső sarokban, s legyen kattintható, vigye vissza az oldal látogatóját a kezdőoldalra. Ugyancsak az oldalon való eligazodást könnyíti meg, ha a menürendszer a Home/Kezdőlap/Főoldal menüponttal indul. Olyan ez, mint a kályha, ahová bármikor visszatérhet az eltévedt netvándor.

A felhasználói igények tükrében alakult ki az a szokás, hogy a fő menüsor vízszintes elhelyezkedésű, s az almenü (ha van, ugyanis nem kötelező) vele vizuális kapcsolatban, de függőlegesen nyer kialakítást. A menüpontok száma limitált, 7 ± 2 . Ennél több kategóriával már nehezen boldogul a felhasználó.

Megkönnyíti a felhasználók weboldalon való eligazodását, ha a bejárt útvonalat látják. Ezt a funkciót töltik be az ún. webmorzsák (breadcrumbs). Útjelzőként funkcionálnak, s jelzik a usereknek a weboldal struktúráját. Előzékeny oldalkialakítás esetén ezek is kattinthatóak, s ekként a visszalépés alternatíváját nyújtják a felhasználók számára (egy vagy akár több szinttel a hierarchiában). Jelentőségüket aláhúzza, hogy a weben nincs mélység, távolság, s irányérzetünk. (Krug, 2008)

The screenshot shows the website for Siofok. The main navigation menu includes: FŐOLDAL, HÍREK, VÁROSUNKRÓL, VENDÉGKÖNYV, PANORÁMAKAMERA, IMPRESSZUM, and KAPCSOLAT. A breadcrumb trail at the top left reads 'Főoldal > Önkormányzat > Főoldal'. Below this, the 'Önkormányzat' section is visible with a red question mark. The 'Aktuális' section contains a table of recent news items, each with a 'Letöltés' button and a dropdown arrow. On the right, a sidebar menu is present but is crossed out with a large red 'X'. The sidebar items include: Főoldal, Képviselőtestület, Polgármesteri hivatal, Nemzetiségi önkormányzat, Rendeletek, Gazdasági társaságok, Nemzetközi kapcsolatok, Középtávú program, Településrendezés, Környezetvédelem, and Díszpolgárok.

Forrás: www.siofok.hu

Összességében a usability arra törekszik, hogy a felhasználót megkímélje az eltévedésektől, zsákcúctáktól, félreértelmezhetőségektől az online térben.

Fenti szabályok nem kőbe vésettek, hiszen a digitális kultúra, s a felhasználói igények rohamléptékkal változnak, de betartásuk biztonságérzetet nyújt a felhasználóknak. Legyünk tisztában vele, hogy ha megszegjük őket, kizökkentjük a weboldal látogatóit, kimozdítjuk őket komfortzónájukból, s nem biztos, hogy a közigazgatási weboldalak megengedhetik maguknak ezt a luxust.

A felhasználók ugyanis nem gondolkodnak az oldal logikáján. Nem keresik a tökéletes megoldásokat, s nem olvassák végig a honlapok tartalmát. Csak rápillantanak egy oldalra, röviden szkennelik a tartalmat, s rákattintanak arra, ami megfelel(het) a szándékaiknak. Intuitív cselekvők, akik ragaszkodnak az egyszer már bevált technikákhoz. Elsősorban olyan tartalmak vonják magukra a figyelmüket, amelyek kapcsolatban állnak aktuális problémájukkal. Tudat alatt rezonálnak ezenkívül bizonyos ingerszavakra: saját nevükre, szex, akció, kupon, ingyenes stb. szavakra.

Az oldalak sikeressége, hogy a felhasználók maradnak-e, vagy menekülnek-e, mindössze néhány másodperc alatt dől el. A felhasználóban 3 másodperc alatt kialakul az első benyomás (mint minden új találkozáskor). Az első benyomást pedig igen nehéz megváltoztatni. Körülbelül további három másodperc alatt dönt arról a látogató, hogy meg tud/akar-e küzdeni az oldallal, boldogul-e a

felületen. A következő 3 másodperc pedig már a cselekvésről szól, teszi-e a felhasználó, amiért jött (ment, letölt, kérdez stb.).

Mivel a személyes ügyfélszolgálatok terheiből sokat levehet egy jól megszerkesztett, adattartalmában jól strukturált weboldal, el kell érniük, hogy szervezetünk honlapja vonzó legyen a látogatóinknak. El kellene érniük, hogy az elektronikus tájékozódás és ügyintézés komfortosabbnak tűnjön, s az is legyen, mint a személyes „hivatali” ügyintézés. A látogató találja meg a keresett oldalt, s az legyen számára vonzó, nyújtsa egy szakmailag felkészült, korrekten eljáró, eljárásaiban átlátható és működésében megbízható szervezet, közintézmény képét. Ennek érdekében, ha vezetőként van ráhatásunk a szervezeti weboldal alakítására, mindenképp szükséges a tervezés menetének és eszközeinek ismerete, és a hibák kiküszöbölése érdekében a felügyelete.

4.2 Webtervezés

A honlapok tervezésekor az általános szabályokon túl természetesen szükség van egyéni, szervezeti specifikumok figyelembevételére, a weboldalak optimalizálására. Mivel a tárgy, a tartalom mindig szervezet-specifikus és aktuálisan új, itt és a tréningen csak arról ejthetünk szót, ami minden weboldal fejlesztésekor sikerre vihet. Ezek pedig olyan általános módszertanok, amelyek segítik a tervezői hibák és félrecsúszások kiküszöbölését. Két módszer rövid ismertetése következik: a card sorting és a paper prototyping módszer bemutatása.

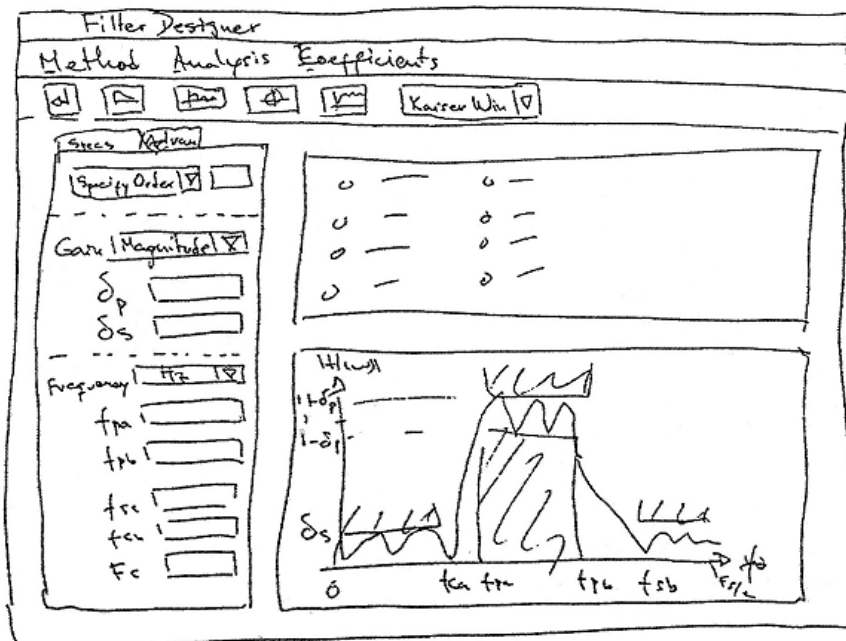
A card sorting vagy magyarul csak lapcsoportosító tesztként ismertté vált módszer a weboldalra kihelyezni szándékozott információk hatékony, felhasználói igényekhez igazodó strukturálását segíti. Általában fókuszcsoporthoz vizsgálat keretében kerül rá sor. A beszélgetés moderátora arra kéri a résztvevőket, hogy a weboldal tervezett tartalmát próbálják rendszerezni úgy, ahogy számukra a leglogikusabb, kényelmesebb lenne az információk elrendezése. Az információk kártyákra kerülnek, amelyeket a résztvevők csoportokba rendeznek, esetleg kategória nevekkkel látnak el (nyílt csoportosítás). Más esetben előre megadott kategóriák szerint kell a felhasználóknak elrendezni a tartalmakat (zárt csoportosítás).



Forrás: <http://www.uxmatters.com/mt/archives/2011/06/comparing-user-research-methods-for-information-architecture.php>

A módszer azt célozza, hogy az oldal felépítése a felhasználói és ne a tervezői logikát kövesse, így a célcsoport könnyebben, gyorsabban igazodjon el a felületen. Érdekes itt is tartani a 7 ± 2 korlátozást. (Herendy, 2008)

A papír alapú prototípus készítés a weboldal kialakításának vizuális és strukturális megtervezését jelenti, mint neve mutatja, papíron, vázlat formájában:



Forrás: Carolyn Snyder: Prototyping: The Fast and Easy Way to Design and Refine User Interfaces, 4. o.

Ha az elképzelt oldal megszületett, vagyis a digitális tartalmak körének kijelölése és elrendezése megtörtént, az elgondolás helyességét felhasználói tesztelésnek vetik alá.

„A paper prototypinghoz szükséges néhány felhasználó, akik együttese kellőképpen (de nem szükségszerűen) reprezentálja a célcsoportot, egy tesztvezető, egy „számítógép”, azaz számítógépet játszó segítő, valamint egy megfigyelő, aki folyamatosan jegyzeteket készít arról, hogy a felhasználók milyen „feladatokat” oldottak meg egyszerűen, és mikor zavarodtak bele a weboldal felépítésébe. A „számítógép” nem magyarázza el a felület működési logikáját, hiszen a számítógépek nem beszélnek. Azt, hogy az egyes feladatokat pontosan hogyan lehet megoldani, a felhasználó dolga kideríteni. A számítógép kattintásra, azaz érintésre reagál. Az, ahogyan a kísérleti személy a lapokat mozgató-kezelő személy segítségével navigál az egyes aloldalak között, azonnali visszajelzést ad a dizájn és az oldal felépítésével kapcsolatos hibákról.” (Herendy, 2008)

Ezt követően kerül sor a dizájn elemek, a teljes vizuális megjelenés kidolgozására (színek, fontok, motívumok stb.). Erről általában kérdőívek és fókuszcsoportos beszélgetések útján kérnek visszajelzést az oldal tervezői. Léteznek emellett ún. tekintetkövetéses (eye tracking) vizsgálatok és online fókuszcsoportos vizsgálatok is, melyek az optimalizálást segítik.

A teljes fejlesztési folyamata, immár a fenti szabályok és módszerek ismeretében a következőképpen néz ki:



Forrás: Herendy, 2008

4.3 Web 2.0

A webkettőt sokan úgy definiálják, mint a web első, írott korszakát felváltó írott és olvasott web korszaka, amelyben az interaktivításra, a felhasználók aktív részvételére tevődik a hangsúly. Olyan új, másodikgenerációs szoftverek jelennek meg, amelyek a tartalmegosztást, s a tartalmak körül felhasználói közösségek formálódását teszik lehetővé. Olyan applikációk korszaka köszönt be, amelyek révén a felhasználók bárhol, bármikor on-demand hozzáférhetnek tartalmakhoz, bármilyen mobilkészítőn keresztül is akár. Tim O'Reilly a „kollektív intelligencia felhasználása”-ként határozza meg, jelezve, hogy a tartalmak diskurzusokban formálódnak, folytonos reflexiók közepett. (Shih, 2011)

A webalkalmazások második generációjának köszönhetünk olyan új fogalmakat, mint lájkolás, taggelés, comment, dislike, tweet, retweet vagy labelling. Ezek a közösségi média hívószavai is, hiszen a social media a második generációs webalkalmazások technológiáján sarjadt.

Andreas M. Kaplan és Michael Haenlein ugyanis úgy definiálják a közösségi médiát mint az internetalkalmazások egy csoportját, amelyek a webkettő technológiára és annak elvi alapjaira épülnek, és lehetővé teszik a felhasználók számára, különféle tartalmak (közös) előállítását és megosztását. (Kaplan-Haenlein 2010) Shih pedig könyvében azt mondja, tegyünk különbséget közösségi média és közösségi hálózatok között. Míg előbbi tartalom-fókuszú közelítés, az utóbbi a kapcsolat-orientációt tükrözi. A közösségi média lényegét a közlemények adják, ezeknek is új formátumai: a wikikben, blogokban, kommentekben, közösségi oldalakon stb. megjelenő tartalmak. A közösségi hálózatok építőkövei pedig a profiloldalak. Az ehhez kapcsolódó domináns tevékenység pedig a követés, kedvelés, kapcsolattartás.

Mint látjuk, ugyanazon a szintéren vagyunk, valós időben és a részvétel lehetőségével, csak más aspektusból vizsgáljuk az ágensek aktivitásait, mikor egyik vagy másik fogalmat használjuk.

4.4 Közösségi szoftverek, alkalmazások¹¹

Elsőként a ma már a Facebookon is domináns üzenőfalakról és időszalagokról kell szót ejtenünk. Az üzenőfalak kezdetben mint kívánságfalak funkcionáltak, ismerősök egymásnak szánt névnapra és születésnapra köszöntőinek adtak helyet. Olyan közösségi alkalmazások, amelyek segítségével elektronikus falakat, felületeket hozhatunk létre, és amelyeken a szó széles értelmében vett dokumentumokat tehetünk közzé: szöveget, képeket, hyperlinkeket vagy médiaelemeket ágyazhatunk az üzenetekbe. Olykor a hagyományostól eltérő formában „elektronikus Post-itekként” helyezhetünk el közleményeket üzenőfalunkon. Jó példa erre a Wallwisher (www.wallwisher.com). Az elektronikus Post-it annyival több a papíralapúnál, hogy audio- és videoelemeket is tartalmazhat: képet, videót, ppt-t, Excel- és PDF-dokumentumot illeszthetünk hozzá, de akár weboldalakra is hivatkozhatunk általuk. Az alkalmazás hátránya, hogy döntően nem szöveges, inkább képi tartalmak megosztására találták ki, hiszen a szövegdobozba mindösszesen egy SMS-nyi üzenet, azaz 160 karakter fér. Általában ezek az online eszközök preferálják egyéb tartalommegosztó alkalmazások és közösségi oldalak együttes alkalmazását.

Vannak azonban kockázatai is az üzenőfalak használatának: ki vannak téve a rongálásnak, a graffitinek és a szitkozódásnak. Persze moderálásra mindegyiknél van lehetőség. A szerkesztői jogok a

¹¹ A fejezet megírásához felhasználtam: Kriskó (2012): Web 2.0-ás alkalmazások a kormányzati és önkormányzati kommunikációban, Médiakutató, 2012. tavasz

fal tulajdonosát illetik meg, aki bármikor változtathat bizonyos profilbeállításokon, mint például a dizájn vagy a Post-itek elrendezésén, olvashatóságán, valamint lockolhatja és bezárhatja a falat.

Alkalmazási területei lehetnek: az eseménymarketing, a szervezeti belső információk áramoltatása, a klasszikus hirdetés, a weboldalunk színesítése. Természetesen minden szervezet maga dönti el nyilvánosságpolitikája és kommunikációs stratégiája tükrében, hogy használja-e az ebben rejlő lehetőségeket. Amiért mint hirdetési fal mindenképp támogatható, az az, hogy könnyedén beágyazható bármely weboldalba, csak a fal forráskódját kell megadnunk. Önmagában álló üzenőfallal ritkán találkozni, a legtöbbször weboldalba vagy közösségi oldalak egyéb moduljai közé illesztik őket, s a felhasználók más alkalmazásokkal együtt érik el.

Az időszalag (timeline, timeband) alkalmazások célja, hogy történéseket, eseményeket jelenítsenek meg kronologikus rendben, színes – akár képi, hang- vagy videoillusztrációkkal –, s a megosztott tartalmakkal kapcsolatosan hozzászólásra, együttműködésre ösztönözzenek. A Dipity, a Time Glider és a Tiki-toki célja is az, hogy interaktív időszalagokat hozhassunk létre általuk, dátum és idő szerint rendezhessük webes tartalmainkat, szervezeti eseményeinket. Minden olyan, a kormányzathoz és önkormányzatokhoz – de bármely más szervezethez – kapcsolódó esemény, történet, információ megjeleníthető, amelynek időbeli lefolyása van, vagy amely adott időponthoz kötött. A felhasználók ugyanis létrehozhatnak, megoszthatnak és beágyazhatnak időszalagokat, akár együttműködve is, hogy vizuálisan megnyerőbb külsőt adjanak szervezeti híreiknek, szervezeti történetüknek, s azok köré felhasználói csoportokat toborozzanak. Időszalag-bejegyzéseikbe integrálhatnak képeket, hang- és videoállományokat, de bármilyen szöveges tartalmat, linket illeszthetnek hozzá, hely- és időbélyeggel láthatják el megjelenített közleményeiket.

A Dipity hasznos lehet minden olyan internethasználó számára, akinek vannak határidői, ütemezett feladatai, közzétehető és közzéteendő mérföldkövei. Mérföldkövei pedig bizonyára minden szervezetnek vannak, ahogyan elvégzett és épp ezért kommunikálásra váró feladatai is, amelyek a lakosság tájékoztatásának igényét vetik fel. Egyrészt számot kell adni a közintézmények működéséről, másrészt ily módon is el kell ismerni (és ismertetni) a sikert, az eredményeket. Az időszalagok kiváló eszközök arra, hogy életre keltsék a történéseket, multimédia-elemekkel színesítve azokat. Az időszalagok hatékony eszközök a weboldalak látogatottságának növelésére, közösségi potenciáljukat követőik, illetve kommentelőik, egyes alkalmazásoknál értékelőik adják. Tekintsünk néhány példát az alkalmazásukra!

Az Egyesült Államok kormánya 2010 óta kiemelt témaként kezeli a közösségi médiajelenléteket, s igyekszik közelebb kerülni az állampolgárokhoz olyan alternatív médiaeszközök bevetésével is, mint a Dipity. Az alább megtekinthető időszalag ennek a kormányzati törekvésnek ékes példája. (Fontos

ugyanakkor megjegyezni, hogy az időszalag bejegyzései bár kommentelhetők, újjakkal a felhasználók által nem kiegészíthetők. A bejegyzéseket központilag publikálják, s az új bejegyzésekre vonatkozó javaslatokat a szerkesztők e-mailben várják a szövetségi ügynökségektől.)

The screenshot shows a Dipity timeline interface. At the top, the Dipity logo is on the left, and navigation links for 'Home', 'Create a Timeline', 'Hot Topics', and 'Dipity Premium' are on the right. Below the navigation is a header for the timeline: 'U.S. Government use of Social Media' with 67630 views. There are social media sharing options for 'Follow', '+1', and 'Ajánlom', along with a note that 61 people recommended it. The timeline itself is a horizontal axis with various event cards. Some visible cards include: 'Department of Defense OK's Social Media Strategy' (Feb 26, 2010), 'GSA assists agency move to cloud computing' (May 2010), 'Nearly 3,500 Civil War images geo-tagged' (Aug 12, 2010), 'U.S. Natl. Archives releases guidance on social media' (Oct 20, 2010), 'GAO launches Watchdog Report podcast' (Mar 4, 2010), 'Office of Management and Budget clarifies social media policy' (May 28, 2010), 'Fed-approved Terms of Service signed' (Aug 20, 2010), 'White House Guidance on the Use of Social Media' (Mar 8, 2010), 'Center for New Media and Citizen Engagement' (May 26, 2010), 'GSA dedicates "First Friday" of event to social media' (Aug 2010), '1st Internat. Open Gov Conference' (Nov 15, 2010), 'Agency Open Government Plans published' (Apr 7, 2010), 'NASA Launches Moonbase Alpha, on Twitter' (Jul 5, 2010), and 'ExperNet Foundation' (Dec 8, 2010). The timeline axis has a vertical zoom control on the left and a horizontal scroll bar at the bottom.

Forrás: <http://www.dipity.com/govnewmedia/Gov-Social-Media-Timeline/#timeline>

Érdekességként említhető a BBC angol történelmet feldolgozó interaktív időszalaga is, amelyen kulcsszavak alapján kereshetünk, illetve angol, wales-i, skót és észak-ír történelmi eseményekre szűrhetünk a bronzkortól napjainkig.



Forrás: http://www.bbc.co.uk/history/interactive/timelines/british/index_embed.shtml

További alkalmazások:

- <http://www.preceden.com/>
- <http://www.go2web20.net/site/?a=TimeToast>

Projektmunka eszközként csoportmunka menedzselésére is használhatók olyan változatai, mint a

- <http://www.tomsplanner.com/>

Ma már egyre több mobiltelefonra és iPad-re optimalizált alkalmazás is van:

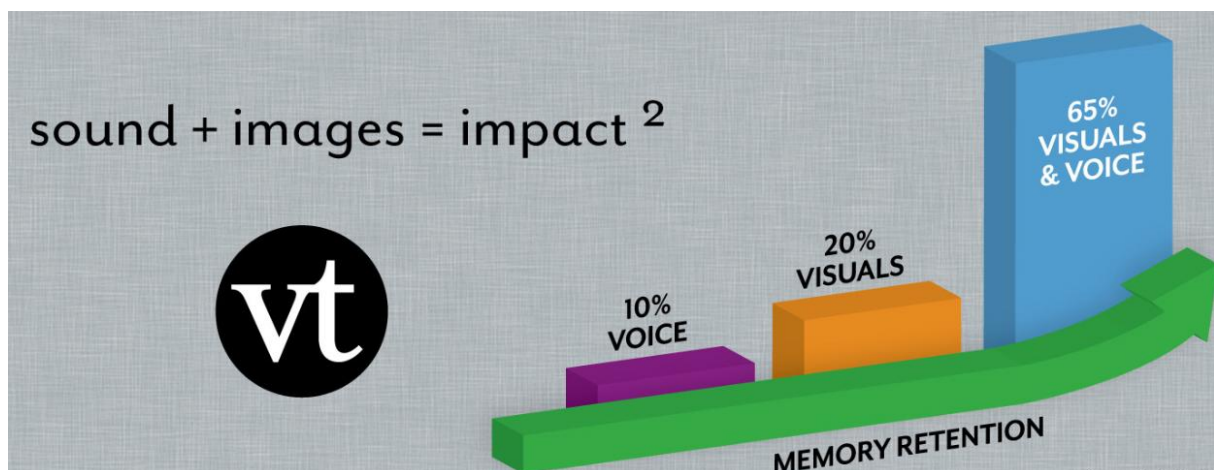
- http://cyber-kap.blogspot.hu/2012/02/top-10-apps-for-digital-storytelling_12.html

A „Storytelling” alkalmazások, mint nevük is mutatja, „történetmesélő” alkalmazások voltak kezdetben, amelyek a hagyományos képmegosztó alkalmazásoknál szélesebb kommentelési lehetőséget biztosítottak. A feltöltött vizuális anyagokat nemcsak szöveges megjegyzésekkel egészíthetjük ki, hanem hang- és videókommentárokkal is elláthatjuk őket, így mesélve el saját történetünket. Kulcsszerepük lehet a szervezeti emlékezet építésében, a cégtörténet megjelenítésében, az eseménymarketingben és mindenféle híradásban. Más webkettes alkalmazásokhoz hasonlatosan a cél itt is a közönség bevonása a történetmesélésbe: gondolják tovább, avatkozzanak be a történet menetébe, váljanak részeseivé a szervezeti céloknak. Azáltal, hogy nyomon követik és alakítják egy termék vagy szervezet sorsát, maguk is részesei lesznek a

szervezet életének, kialakul a szervezet iránti hűség (üzleti életben márkahűség), a hosszú távú elköteleződés.

A Voice Thread a világ minden tájáról gyűjti és megosztja a csoportos beszélgetéseket. Tulajdonképpen egy kollaboratív multimédiás vetítő, amely dokumentumokat, képeket és videókat tartalmaz, és ötféle kommentelési lehetőséget biztosít: mikrofonon vagy telefonon történő hangrögzítéssel, audiofájlokra vagy videofájlokra keresztül, illetve szöveg begépelésével. Ugyancsak weboldalakra ágyazható és mp3 lejátszóra vagy DVD-re exportálható alkalmazás, amely így alkalmas utólagos lejátszásra is, akár archív DVD-filmként is. Van ezen kívül egy innovatív videofirka (doodling) funkciója is, amivel jelölések tehetők a „filmben” a lejátszás alatt.

Fontos megemlíteni, hogy egy felhasználói fiókhoz több avatarunk (online identitásunk) is tartozhat. A felhasználó úgy válthat menet közben identitást, hogy közben nem kell más fiókba bejelentkeznie. (Különösen a projektmunkák és az oktatás számára találják az üzemeltetők ezt hasznosnak.) Ma már mobiltelefonra is lehetőség van mp4 formátumban. (Saját szélesvásznú mozink is lehet ily módon.)



A hang és képi információk hatványozott hatásában hisznek a fejlesztők.

Forrás: <http://voicethread.com/>

Ma már egyre több történetmesélő átalakult valamilyen online projektmunka alkalmazássá vagy videokonferencia szolgáltatássá. (Akárcsak a VoiceThread, <http://voicethread.com/>)

A személyes híroldalak és hírgyűjtő alkalmazások lényege, hogy tetszés szerint válogathatnak a felhasználók az egyes hírportálok hírei közül, s megjeleníthetik azokat saját weboldalukon. Ezeket az oldalakat más oldalakhoz hasonlatosan tesztre szabhatják. Eldönthetik, milyen legyen az oldal megjelenése (layout), általában kész sablonok (template) közül választhatnak.

A magyar nyelven is elérhető alkalmazások közül említésre méltó a Widgami (ejtsd widzsámi), illetve a hírlapom.hu, valamint a Hírgyűjtő. Pontosan úgy épülnek fel, mint bármely online hírportál, külön oldalakon jelenítve meg az egyes rovatokat. A rovatokat itt úgynevezett füleken találjuk, amelyek szintén egyenként testre szabhatók. (Az egyes oldalak eltérő hasábszámúak, színűek stb. lehetnek, s a blokkok beállításai is külön-külön paraméterezhetők: frissítési gyakoriság, egy blokkban megjelenő hírek száma, blokk saját színe, a hír leírása, dátum megjelenítése stb.) A regisztráció folyamata egyszerű, csupán egy e-mailcímet, jelszót és a kívánt oldal nevét (címét) kell megadni.

Mivel RSS-technológiával működő alkalmazásról van szó, az igazi, tartalmi szerkesztés a hírforrások kezelésével veszi kezdetét. Lehetősége van a felhasználónak saját érdeklődése, preferenciái szerint új hírforrások megnevezésére, a meglévők törlésére, illetve bezárására. Az oldalak maguk is ajánlanak hírforrásokat, de szabadon megadhatók egyéb címek is. Ha olyan oldal címét adja meg a felhasználó, amelyen nincs hírforrás, úgy ezt a rendszer jelzi a számára. A legnépszerűbb közösségi oldalakkal általában közvetlen megosztási (kereshivatkozási) kapcsolatuk van ezeknek az oldalaknak. A hírlapom.hu-n működik a hírküldés funkció is, amellyel a figyelemre méltó híreket ismerőseinknek, barátainknak, kollégáinknak e-mail üzenetben továbbíthatjuk. A Widgaminak pedig a Facebookhoz, a Twitterhez, az iWiWhhez, a Flickr-hez van közvetlen hivatkozása (modulként). A modulok közé azonban felvehetők feladatok, webjegyzetek, webkeresők (Yahoo, Bing, Google) és külső modulok is.

Ezek alkalmazására – mivel gyakran személyes vagy szervezeti belső használatú oldalak, és felhasználók nem (feltétlenül) teszik őket publikussá – példát nem könnyen találunk. Belátható azonban, hogy a forráshiányos szervezetek számára a sajtófigyelés és -elemzés igen hatékony automatizált eszközei, amelyek jelentősen lerövidíthetik a hírek követésére szánt időt.

A wiki-alkalmazások döntően olyan online enciklopédia-projektek, amelyek célja közös tartalom (reflektált tudásbázis) előállítása. Szabadon nyithatók új oldalak, amelyek megtörik a szövegben való haladás linearitását. Főként mint a kollaboráció, a csoportmunka eszközei jelennek meg, illetve mint tudástárral találkozunk egy-egy tematikus szakterületi enciklopédiával is. Az ismeretterjesztő enciklopédiák a Wikipedia mintájára születnek, és nagyon hasonló módon formálódnak, az üzemeltetők által preferált moderálási, szerkesztési, részvételi feltételek mellett. Döntően szöveges tartalmak köré épülnek, de bőséges illusztrációs lehetőség áll rendelkezésre multimédia-elemek és webes tartalmak beágyazása révén is. (Kriskó, 2012)

Jó példát a diplomácia területéről hozhatunk, a Diplopédiát. „A Diplopedia külügyi információk számára létrehozott online enciklopédia-alkalmazás, amelyet az erre felkérést kapott felhasználók szerkeszthetnek a megadott elvek szerint, hogy közös tudásbázist építsenek, vitákat indítsanak, cikkeket írjanak, megosszák tapasztalataikat más – szintén külügyi szolgálatban álló – felhasználókkal. Az oldal mindinkább egyfajta kiindulópontként és referenciaként szolgál az USA Külügyminisztériumával kapcsolatos témákban. A mögöttes (Mediawiki) technológiát az Office of eDiplomacy, Bureau of Information Resource Management (Az eDiplomáciai Hivatal Információs Források Irodája) biztosítja, illetve felügyeli a

működést és menedzseli a fejlesztéseket. Ugyanakkor az alkalmazás mindazoké, akik használják, és saját tartalmaik megosztásával hozzájárulnak.

Más, nyitott wiki-alkalmazásokkal ellentétben a Diplopedia felhasználói nem anonimek, hanem e-mail-címeikhez tartozó bejelentkezési adataikkal azonosíthatóak. A hivatal moderálási joggal rendelkezik, mint ahogy vitás esetekben is az ő állásfoglalásai irányadóak. A felhasználóknak törekedniük kell a neutrális hangvételre. Ha pedig a közlemények nem semleges nézőpontból íródnak, minden esetben fel kell tüntetni, hogy kinek az álláspontját képviseli az adott közlés.

A felkerülő tartalmak – ahogy más online enciklopédiákban sem – nem hagyományos „végtermékek”, hanem átdolgozásra, kiegészítésre váró, és e célból közössé tett információk. A Diplopedia ugyanakkor minden cikk (szócikk, illetve közlemény) minden közbülső verzióját is őrzi, hogy a tartalom változásai nyomon követhetőek legyenek. A szerkesztési irányelvek nagy hangsúlyt helyeznek a hitelességre, megbízhatóságra. A megírt tartalmaknak e követelményeknek meg kell felelniük, azaz a forrásanyagokat fel kell tüntetni, s a központi hivatalos anyagokhoz közvetlen hivatkozásokat kell tartalmazniuk. Minden bejegyzéshez tartozik egy vita-fül, ahol az adott tartalommal kapcsolatos észrevételek megtehetőek.



Forrás: <http://en.wikipedia.org/wiki/Diplopedia>

A 2006-ban indított alkalmazás 2011-re 4305 regisztrált felhasználót és mintegy 13 900 megjelent cikket tudhat maga mögött. Az alkalmazás felülvizsgálata során kiderült, hogy néha hiányos információk vagy nem helytálló tartalmak is felkerülnek, és a tartalmi hibák jelentésének is vannak még buktatói, de az alkalmazásról nyert visszajelzések döntően pozitívak.

Klasszikus enciklopédia-alkalmazás tehát, amely a terület specifikus információinak megosztására szolgál. Bevezetésekor fontos szempont volt, hogy nagy mobilitású alkalmazotti körben kell központi információkat meghirdetni általa. A wiki-alkalmazásokat azonban megtaláljuk a bűnüldözési munkában is, ahol az együttműködés, a feladatok koordinálása, a területi információk kölcsönös megosztása a munka hatékonyságának záloga. (Krisz, 2012)

4.5 Közösségi médiastratégia, médiaterv

Ma már a PR-stratégia részeként külön közösségi média (social media) -stratégiára is szükség lehet, hiszen az új média olyan mértékű előretörésének vagyunk tanúi, amikor a lájkolások számával mérjük egy üzleti vállalkozás sikerét, egy rendezvény népszerűségét. Aki nincs fent a legnépszerűbb közösségi oldalakon, a közvélemény számára nem is létezik, nem elég naprakész, nem elég „trendi”. „Őskövület” – tartják róla, legyen az akár szervezet vagy személy. A 2010-es Social Media Marketingjelentés szerint a marketing tervek 67%-a tartalmazza a közösségi média csatornáinak jövőbeni fokozottabb igénybevételét, beleértve a blogokat, a Twitter-t és a Facebookot is.

A pr-stratégia részeként külön social media-stratégiára is szükség lehet, mivel a hazai rendvédelmi szervezetek számára a webkettő egy új színtér. A 2010-es Social Media Marketingjelentés szerint a marketing tervek 67%-a tartalmazza a közösségi média csatornáinak jövőbeni fokozottabb igénybevételét, beleértve a blogokat, a Twittert és a Facebookot is. Az új csatornák kommunikációs (és marketing) tervekbe való integrálása ugyancsak stratégiai gondolkodást igényel. Elsőként tehát győződjünk meg róla, hogy a szervezet vezetése (a menedzsment) hisz a közösségi médiában, s abban nem marketing trükköt lát, vagy keres, hanem hosszú távú elköteleződést vállal.

Mindenekelőtt azonban tudnunk kell, hogy a szervezet vállalja-e a kísérletezést, új eszközök, módszerek, eljárások tesztelését. Előfeltételként fogalmazódnak meg a szervezeti kultúra olyan jegyei, mint proaktivitás és nyitottság. A közösségi média így lehetőséget biztosít félreértések megelőzésére is.

Nick Shin (2010) marketing stratégia szerint a sikeres social média-stratégia záloga a következő 7 lépés:

- 1) Határozd meg a céljaidat úgy, hogy azok specifikusak, mérhetőek, elérhetőek, reálisak, relevánsak és időszerűek legyenek.
- 2) Ahelyett, hogy fejest ugranál a közösségi média medencéjébe, végezz kutatást, egyáltalán melyek a social media azon színterei, ahol érdemes megjelenni, ahol közönséged megjelenik. A lista biztosan bővebb, mint a Facebook, Twitter és LinkedIn. Ráadásul számtalan blog közül lehet és kell választani. Ehhez meg kell nézni, mi van "kint", kik vannak még jelen. Márkanévre, kulcsszavakra és persze versenytársakra is ajánlott keresni és a látottakat elemezni.
- 3) Készíts digitális adatbázist a kapcsolatokról és tartalmakról. Ez a kapcsolatok fejlesztésének és tartalommal való megtöltésének szakaszában bír kiemelt jelentőséggel.
- 4) Csatlakozz a beszélgetésekhez a kapcsolatok kialakítása érdekében. Kommentelj, blogolj, válaszolj kérdésekre fórumon vagy közösségi oldalakon. Kezd a kapcsolatok építését a barátokkal és az iparág befolyásos képviselőivel, barátokozz, kövess másokat. (Nem kell feltétlenül a több ezer követővel rendelkező személyekre, szervezetekre koncentrálni, gyakran értékesebbek az azokkal fenntartott kapcsolatok, akinek csak néhány száz követője van.)
- 5) Következzen a kapcsolatok megerősítése, amely nem kis kihívás akkor, amikor olyan felekről van szó, akik offline/face to face sosem találkoznak. A hálózaton szerzett ismerősök esetében is szükséges a kapcsolatok közös események általi megerősítése. (pl. Twestival – Twitter festival)

6) Mérd az eredményeket. A lehetséges mérőszámok között persze ott találjuk a rajongók, követők és kommentek számát, a pozitív és negatív minősítések arányát, a kapcsolati-szakmai adatbázisban szereplők számát és a weboldalak látogatottsági mutatóit. (Itt fontos mutató lehet, hogy a látogatók mely közösségi oldalakról érkeznek. Továbbra is őrzi fontos pozícióit a webanalízis és click-stream analízis.)

7) Elemzés, alkalmazás, javítás a záró lépés. Azaz a social media kampányait figyelemmel kell kísérni, elemezni, hogy az új eszközkhöz és módszerekhez alkalmazkodni tudjunk, és erőfeszítéseinket felülvizsgálva mind jobb és jobb eredményeket érhetünk el.

S hogy hogy néz ki egy nyerő social media terv, annak érdekében, hogy elérjük célközönségeinket, s felépítsük online birodalmunkat, azt Emily Soares Proctor foglalta össze 5 lépésben:

1) Keresd meg (nevezd meg) a célközönséged, elvégre a kiindulási pont, hogy ki vagy te, és kik a „vásárlóid”? Gondold végig, a termékeid vagy szolgáltatásaid mely speciális aspektusa vonzza (vonhatja) a célközönségedet? Tedd fel a kérdést, mit akarhat rólad tudni a közönség, mit szeretnek, mit nem kedvelnek, és ami a legfőbb, hol gyülekeznek? Ha ez megvan, meg kell találni a közös hangot, a társalgás közös nyelvét, ami a közösségi média világában egyedi. Győződj meg róla, hogy ismered a zsargont. Készíts egy általános profil leírást a tipikus „fogyasztóidról” (mennyire iskolázottak, mi a hobbijuk, milyen a technikai háttere a tevékenységüknek, mennyi időt töltenek a hálón vagy adott közösségben stb).

2) Oldd meg olvasóid legfontosabb problémáit, légy riporter, szerkesztő! Ossz meg alapvető információkat azokkal, akik a te üzletágadban működnek vagy szenvedélyük az. Nyújt segítséget azoknak, akiknek konkrét kérdésük van olyan témában, amiben te járatos vagy. Mivel a tervezés nagyban épít a kutatásra, győződj meg róla, hogy forrásaidd az adott téma élvonalába tartoznak. (Néha szükséges a közönség figyelmét felhívni arra, miért fontos a megosztott információ számukra.) Követőid, rajongóid hálásak lesznek, ha tudják, megbízható információkkal szolgálsz és nem pazarlod az idejüket. (Tehát induláskor készíts listát az alapvető megosztandó kérdésekről, amikről biztos szívesen tájékozódniának, vagy alapvető fontosságú számukra az ismerete.)

3) Döntsd el, hogyan fogod a tartalmat (feltölteni) menedzselni? Ki végzi a rendszeres frissítést, ki gyűjti az információt, ki önti formába azt, és ki teszi majd közzé? Itt döntened kell, milyen információkkal tudsz szolgálni, milyen gyakorisággal. A tanulási görbe tükrözni fogja, hogy kezdetben extra időt igényel a folyamatok testre szabása, rutinizálása. (A későbbiekben az

időigény csökken, de valahol hat óra/hét körül állandósul a social media jelenlét fenntartásának időszükséglete.)

4) Hozd létre a saját tervedet! Ehhez számos módszer nyújthat kiindulási alapot, akár az elmétérkép/gondolat-térkép, akár a szerkesztőségi naptár (akár Google Docs alapú szociális média naptár). További segítséget jelenthet a naptár kulcsszavazása vagy tartalom-ciklusok kialakítása (napi, heti, havi vagy kéthavi témák, tematikus blokkok).

5) Ütemezd saját tartalmadat! Milyen formában, milyen gyakorisággal, milyen alkalmazásokat használva állítod elő és osztod meg? Bánj körültekintően az automatizálással, mert az RSS szolgáltatások és rendszerértesítők miatt könnyen alakulhatnak ki kínos ismétlési hurkok, ha a frissítéseket más alkalmazások is gyűjtik.

Az egész tevékenység sarokköve, hogy mennyiben vagyunk képesek új információkat befogadni és értékes tartalmakat előállítani. (Soares, 2010)

5. Válságkommunikációs alapismeretek

5.1 Egyensúlyhiányos állapotok

Az egyes elméleti megközelítések a válság fogalmat a **labilis szituációk**, egyensúlyhiányos állapotok rendszerében kívánják értelmezni. A kiegyensúlyozatlan, instabil vagy egyensúlyhiányos állapotokat a bizonytalanság mértékétől, a bekövetkező és bekövetkezhető események súlyától függően nevezhetjük *problémának, zavarnak, válságnak, katasztrófának*. Ezen helyzetek kezelésének elveiről, módszereiről csak a 20. század utolsó két évtizedében jelentek meg átfogó szakmunkák, melyek az események gazdasági és kommunikációs vonatkozásait is tárgyalták.

A modern közgazdaságtan az **ún. üzleti ciklusok** elméletének keretében tárgyalja a válságmenedzsmentet, ahol a vállalkozás (szervezet) méretének és eredményességének egyes szakaszait illetik különféle megnevezésekkel úgy, mint *prosperitás* (virágzás, jólét, sikeresség, terjeszkedés, növekedés), *depresszió* (visszaesés, válság, hanyatlás) vagy *helyreállítás* (újjaépülés az aktivitás jegyében, kedvező feltételek, visszakanyarodás a prosperitáshoz).

Létezik azonban olyan felfogás is, amely szerint *a válság önálló életszakasza* a vállalkozásnak, külön ciklusként értelmezendő. Ebben a keretben a válság szakasz az az időszak, amikor a költségek az áraknál gyorsabban növekszenek, a profit lecsökken, az új beruházások csökkenést mutatnak, nehezebbé válik a hitelhez jutás, a kamatlábak nőnek, az értékpapírok árfolyama pedig ugyancsak csökken. Kedvezőtlen folyamatok indulnak, amelyek együttesen és több fronton gyengítik a vállalkozást. A válság következménye pedig a depresszió, amely szakaszban az árszínvonal esésével járó vállalati veszteségek keletkeznek, a bérek csökkennek, akár a kibocsátás, a jövedelem és a foglalkoztatottság mértéke, kevés az új befektetés és pesszimizmus uralkodik a piacokon. (Fekete-Sándor, 1997, 20-23)

A magyarázatokat attól függően, hogy mely közgazdasági iskola szerzőinek munkájában keressük azokat, külső (technológiai innovációk, háborúk stb.) és belső (pszichológiai) tényezőkben ragadhatjuk meg, illetve monetáris okokra vezethetjük vissza (pénzeszközök, kamatláb). A hosszabb távú ciklusok pedig akár félszázadnyi időszakokat is átfoghatnak (KITCHIN-40 hónap, JUGLAR-8-14 év, SPIETHOFF-20-30 év, KONDRATIEFF-50 év). Megint más szerzők (Heyne) az emberi magatartásokban látják a válságok gyökereit, amely lehet jogi, politikai természetű. (Fekete-Sándor, 1997, 24-25)

5.2 A nem gazdasági értelemben vett válság fogalom

Válság általában az a *döntési szituáció*, amikor gyorsan és határozottan kell dönteni, hogy számunkra (vállalkozásunk/szervezetünk számára kedvező, kívánt) fordulatot érjünk el a nehézséggel való megküzdésben vagy valamely veszély elhárításában. A válság ilyen értelemben kitüntetett pillanat (*az igazság pillanata*), amelyben eldől, hogy a dolgok jóra vagy rosszra fordulnak-e (az orvoslásban, ekkor eldől élet vagy halál), s beavatkozásunk lényege, hogy az előbbit érjük el (ha van ráhatásunk).

Az orvostudomány ezt a nagy jelentőségű pillanatot illeti a **krízis** megjelöléssel. Kétféle értelemben használja a megnevezést: a) a betegség jelei különösen nagy hevességgel, programszerűen jelennek meg, b) a betegség gyors kedvezőtlen lefolyásának tanúi vagyunk, illetve hirtelen bekövetkező állapotromlás megy végbe. Valószínűsíthető, hogy a közgazdaságtan az orvostudománytól vette át a szóhasználatot azon *gazdasági* folyamatok leírására, amikor a dolgok kedvezőtlen fordulatot vesznek, a gazdaság a korábbi konjunkturális állapotból a *pangás* állapotához közelít.

A krízis kezelésének eredete, a *krízismenedzsment* megalapozása pedig nagy valószínűséggel politikai berkekben érhető tetten. Politikai és biztonságpolitikai értelemben régtől fogva a természeti csapások és politikai, hatalmi természetű rendkívüli szituációk kezelése tartozik e fogalomkörbe. Egyszóval veszélyhelyzetek, szükségállapotok kezelését foglalja magában (politikailag motivált erőszakos cselekmények és kísérleteik elhárítása, és/vagy felderítése). (Fekete-Sándor, 1997, 25) Az e területen jelentkező kihívások tették egyértelművé, hogy a legkülönbébb veszélyhelyzetek közös vonása, hogy igénylik a gyors koordinált cselekvést, amely *válságtáb* felállítását és működését teszi szükségessé. A vállalati szféra aztán a politikai életből vette át és kezdte a 70-es évektől mindinkább alkalmazni a válságkezelés/krízismenedzsment kifejezést.

5.3 3 krízisszakasz – 3 krízismenedzsment terület

A krízismenedzsment a vállalati menedzsment része, menedzsment szintű tevékenység. 3 nagy területe (a válság 3 alapszakasza szerint):

- 1.) *Preventív* krízismenedzsment: legfőbb feladata az előrejelzés, és elhárítás, illetve a válságokra való felkészülés.
- 2.) *Aktív* krízismenedzsment: a már észlelt válságjelenségek alapján a krízis kezelése, a további növekedés, terjedés megakadályozása és a hatások minimalizálása.
- 3.) *Reaktív* krízismenedzsment: a krízis megszüntetésére irányuló stratégiai elgondolások és azok szerinti cselekvések, intézkedések, helyreállítás, utógondozás.

A válságokat különböző szakaszokra lehet osztani, a szakirodalom számos megközelítést ismertet. Általánosságban elmondható, hogy a válságot megelőző szakaszban információgyűjtés és kockázatelemzés¹² zajlik, amelynek során jó esetben válságkezelési tervek, vészforgatókönyvek is születnek. A kockázatelemző által adott valószínűség determinálja a megelőző intézkedések (prevenció) mértékét és mikéntjét. A kockázatmenedzsment kiemelt kérdése az egyes bizonytalansági tényezők interdependenciája.¹³ Ezt követi a tulajdonképpeni válság, a gyors döntések terepe, amely során a reakcióidő és helyzet felismerési képesség kritikus tényező. Az ún. *posztkrízis* helyzet sem telhet tétlenül, ekkor kell a szervezet véleményvezéreit és stakeholdereit (érdekgazdáit) meggyőzni a zavartalan működés helyreállításáról.

5.4 Incidens, katasztrófa, krízis

Gazdasági értelemben a válsághelyzet a tényállapot eltérése a tervállapottól, amennyiben az a szervezeti működést alapvetően befolyásolja, veszélyezteti. Strukturális közelítésben a válság valamilyen zavar a cég szervezete (struktúrája) és a környezete között.

A válságokat jelentőségüktől, illetve nagyságuktól függően az alábbi kategóriákba szokás sorolni:

- panasz szituáció vagy incidens
- krízis helyzet vagy válság
- katasztrófa vagy vis major esemény¹⁴.

Míg előbbi kisebb súlyú, legtöbbször a szervezet ügyfelének elégedetlenségét jelző szituáció, apró konfliktus, amely sokszor helyben és azonnal orvosolható; a krízis az "igazság pillanata", ahol azonnali beavatkozás lehet szükséges a további még nagyobb károk, veszteségek elkerülése érdekében; utóbbi pedig már komoly fenyegetettséget jelöl, amely során emberéletek és jelentős anyagi értékek is veszélyben vannak, s az események gyakorta nem kontrollálhatók (bekövetkezésük elé akadály már nem gördíthető).

A válságkommunikáció alapvetése, hogy minden szervezet életében vannak vagy lesznek működési zavarok, s ezekre amennyire lehet, fel kell készülni. Cél az esetleges – emberi, anyagi és erkölcsi –

¹² a kockázat negatív értékű bizonytalanság

¹³ Kölcsönös függés, itt: az egyik bizonytalansági tényező tolja maga előtt a másikat.

¹⁴ Egyes szerzők ennél differenciáltabb kategóriarendszerrel dolgoznak, pl. Nyárády–Szeles (2004): gond, probléma, veszély, konfliktus, válság, krízis, katasztrófa.

veszteségek elkerülése, a károk mérséklése. Nem tudjuk azonban azt sem, hol fog bekövetkezni a válság, ezért a földrajzilag kiterjedt, transzkontinentális vállalkozásoknak minden szinten és helyszínen kell, hogy *válságterve*, s ehhez kapcsolódóan *kríziskommunikációs terve* legyen.

A válság másik legfőbb tulajdonsága, hogy nem látjuk előre, mikor fog bekövetkezni. Mára azonban világossá vált, hogy – részben a megváltozott információáramlásnak és megváltozott pénzügyi dinamikáknak köszönhetően – minden válság képes pénzügyi válságot (is) okozni. A médiajelenlét pedig napjainkban annyira intenzív, hogy ahol válság van, mindenképp számolnunk kell vele, s ahol éppen (még) nincs válság, ott is felütheti a fejét egy *médiaválság*.

5.5 A válságjelenség összetevői

Minden válság egyedi, ezért egyedi kezelést igényel, nincsenek kész, bármikor és bárhol alkalmazható kották, forgatókönyvek, segédletek. Vannak azonban általános szabályszerűségek, és vannak elemek, amelyek minden válsághelyzetben benne vannak:

1. **Mindig van kiváltó ok.** – A lőfegyver ravaszának hasonlatával szoktak élni. Történik valami, ami elindít egy változási folyamatot. Ennek során a szervezet közvéleményében drasztikusan megváltozik a szervezet képe, innentől kezdve az emberek másképp gondolkodnak a szervezetről.
2. **Fenyegetettséggel kell szembenézni.** – Ha válságjelek mutatkoznak, azonnal meg kell határozni a fenyegetettség típusát és mértékét, amely a szervezet működésére csapást mérhet. Emberélet kerülhet veszélybe, anyagi, vagyoni eszközök kerülhetnek veszélybe, pénzügyi veszteségek keletkezhetnek, a szervezet jó hírneve csorbulhat stb.
3. **Nem kontrollálható események (is) zajlanak.** – Olyan körülmények és zavaró események ütnek fel a fejüket, amelyek időlegesen vagy egészében kikerülhetnek a menedzsment irányítása, kontrollja alól. Lesz, amit nem tudunk ellenőrizni, nem tudunk rá hatással lenni, de számolnunk kell vele, figyelemmel kell kísérni.
4. **Azonnali figyelem érvényesítése válik szükségessé.** – Ha az előbbi 3 válságjelet felismerjük, azonnal koncentrált figyelemre van szükség, hiszen azonnal reagálni kell. Minden idővesztéség növelheti a helyzet eskalálódásának az esélyét, további károk elszívásának valószínűségét.

5.6 A válsághelyzetek mint változások indikátorai

A válság felszínre hoz olyan működési gyakorlatokat (hibákat, hiányosságokat), amiket javítani, továbbfejleszteni vagy alapvetően megváltoztatni, másokkal felcserélni kell (akár a hosszú távú működőképesség, akár a jövődélmezőség, széleskörű társadalmi elfogadás stb. érdekében). Különösen fontos ezen intézkedések fogantatosítása és kommunikációja azért, mert a válságba került szervezet a figyelem és ma a médiaérdeklődés középpontjába kerül, elvárásként fogalmazódik meg vele szemben új perspektívák felrajzolása, kedvező jövőkép nyújtása. Ez új folyamatokat indukál és új magatartási formák kialakulásához vezet. (Fekete-Sándor, 1997, 45)

A megélt tapasztalatok ráadásul a kollektív emlékezetben megőrződnek és a további gondolkodás formálói (a szervezeten belül és kívül is), s ekként a cselekvések alakítói lesznek. Egy szervezet, amely sikeresen túlélte egy válságot, megizmosodott öntudattal és megerősödött vásárlói bizalommal vághat neki élete új fejezetének.

5.7 Válságtipológiák

Az ún. „Előszoba-ablak” séma

	A válság súlyossága	
A v á l s á g k o n t r o l l j a	Nem kontrollált Kisebb válság	Nem kontrollált Nagyobb válság
	Kontrollált Könnyen kezelhető Kisebb súlyú Kisebb válság	Kontrollált Nagyobb válság

Klasszikus négyes felosztás:

- Technológiai válságok (ide sorolva a természeti okokat is)
- Konfrontációból adódó válságok
- Rosszindulat okozta válságok
- Vállalatvezetési hibákból eredő válságok

Klasszikus kettes felosztás:

- Kemény válságok – tűzesetek, árvizek, robbanások, közlekedési szerencsétlenségek, termékhamisítások, termék-visszahívások, terrorcselekmények
- Puha válságok – munkabeszüntetések, sikkasztások, vesztegetési ügyek, perek, rossz szabályozások

A kemény válságok nagyfokú érzékenységet követelnek, koncentrált figyelmet és a tények gyors feltárását kívánják meg. A kommunikációban nagy hangsúly helyeződik az aggodalmak csökkentésére. **A puha** válságok ezzel szemben lassan alakulnak ki, s kerülnek felszínre, gyakran nem kapcsolható hozzájuk közvetlenül emberi élet veszélyeztetettsége vagy anyagi kár. Fontos tulajdonságuk azonban, hogy igen komplexek, s ezért megismerésük (az okok felfejtése) és kezelésük még nehezebb lehet, mint a kemény válságoké.

Okság szerint megkülönböztetünk:

- külső (elszenvedőként megélt)
- belső (résztevőként, okozóként) megélt válságokat.

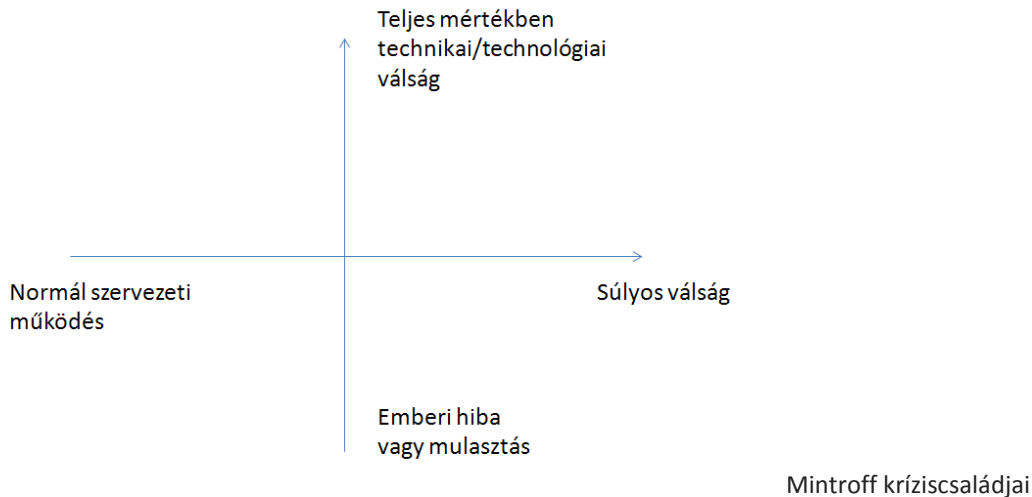
Időtáv szerint:

- hirtelen, gyors lefolyású (pl.: technológiai)
- lassú, lappangó (pl.: image) válságokat különböztethetünk meg.

A megoldás módja szerint a válságokat úgy is csoportosíthatjuk, mint amik

- operatív vagy
- stratégiai szintű megoldást igényelnek.

Mintroff 1988-ban az USA-beli vállalati krízisek elemzése alapján úgynevezett *kríziscsaládokat* határozott meg. Két tengely mentén helyezte el a válságokat: az egyik azt mutatta, hogy emberi vagy technikai/technológiai válságról, hibáról van-e szó, a másik pedig, hogy a szervezet mennyiben tér el a normál működési állapottól az események hatására.



lan Mintroff szerint ma a szuper válságok korszakát éljük, a válságok egyre nagyobbak, fenyegetőbbek és egyre sűrűbben köszöntenek ránk. Ma már egy-egy válság képes egész iparágakat elpusztítani, megdönteni kormányokat, s régió szintű nehézségeket okozni a föld bármely pontján. Nyilvánvalóan felértékelődött és új értelmet nyert a gyógyítás, kezelés, helyreállítás fogalma, ahogyan krízis fogalmunk is. A szuper válságok ma legalább olyan fenyegetőek, mint a terrorizmus és a globális felmelegedés.¹⁵

Ellenőrzés, ellenőrizhetőség szerint:

- kontrollálható (általunk kontrollált)
- más által kontrollált
- kontrollálhatatlan

Kontrollálhatóság szempontjából a válsághelyzeteket az alábbi kategóriákba szokás sorolni: probléma, zavar, krízis, katasztrófa vagy problémás, zavaros, válságos és katasztrófális helyzet. E jelzők mentén értékelve azonban egy-egy esemény különféle aspektusait tekintve lehet több kategóriába sorolt. Lehet egy helyzet például, pénzügyileg zavaros, hírnév szempontjából azonban katasztrófális.

¹⁵ Lásd bővebben: <http://mitroff.net/2011/02/07/the-age-of-super-crises/>

5.8 Kríziskommunikációról általában

A kríziskommunikáció legfontosabb feladata, hogy a) tájékoztasson, informáljon (mint minden kommunikációs tevékenység), b) hozzájáruljon a véleményalkotáshoz (oly módon, hogy kommentál, összefüggésekbe ágyaz, fontossági sorrendet állít fel), c) közüggé tegyen, társadalmassítson, olyan témákat, amelyek jelentőségüknél fogva társadalmi diskurzusokban kell hogy megvitatásra kerüljenek.

A kommunikáció hiánya válságok idején elszigetel, s ekkor a közvélemény információéhségétől hajtva alternatív (akár kevésbé megbízható, kevésbé hiteles vagy elfogult) hírforrásokhoz fordul. Egyetlen szervezetnek sem jó, ha fél információk, pletykák, rémhírek kelnek szárnyra. A kommunikáció ugyanakkor a közösségformálás és társadalmi összefogás eszköze, amelyre a szervezet építhet a helyreállításban.

A legfőbb kérdések megegyeznek a kommunikáció alapkérdéseivel: Ki? Mit? Kinek? Milyen csatornán? Milyen hatással közöl? (Lasswell-paradigma)

A szervezeti valóság válságszituációkban igen érdekes képet mutat(hat). Gyakran előfordul, hogy a valóság és annak első tükröződése a szervezeten belül, az alkalmazottak gondolkodásában jelentős eltérést mutat attól, ahogyan ugyanezt a valóságot a szervezet külső közvéleményei látják és megítélik. Ez igen komoly feszültség-, s így újabb veszélyforrás lehet. Ha az első és második valóság közötti eltérés kritikusnak mutatkozik, megkérdőjeleződik a szervezet hitelessége, s felmerül a beavatkozás szükségessége. Ha a kétféle valóság közti távolság nagy, az veszélyhelyzetben megnehezítheti a reagálást (a krízis kezelését) és a kommunikációt is.

„A hatékony kríziskommunikáció egyik legfontosabb elve a tényleges, jól megalapozott információk gyors és konzisztens alkalmazása a válságot jelző véleményeltérések, a kétféle valóság közti különbség csökkentése céljából.” (Fekete–Sándor, 1997, 47)

A válságkezelés alapszabályai az alábbi elvekben összegezhetők:

Megelőzés elve: előre fel kell térképezni a kockázati tényezőket, fel kell tárni, hol fordulhatnak elő zavarok a működésben

Észlelés elve: fel kell ismerni, ha zavar van (a már említett krízisazonosítási elvek és kontroll mechanizmusok segíthetnek)

Felkészültség elve: a már említett válságkezelési tervek, vészforgatókönyvek kidolgozását és gyakorlását, aktualizálását, az adatbázisok, listák, információk karbantartását jelenti

Kompetencia elve: mindig az tegyen lépéseket, aki megfelelő felkészültséggel, szakismerettel és döntési jogkörrel rendelkezik

Kompenzáció elve: az ügyfelek és a közvélemény elvárásait felül kell múlni, többet kell adni, mint amennyit elvárnak (jelentős megtartó erő).

6. Válságkezelés

6.1 A felkészülés fontossága

Várjuk felkészülten a válságokat, mert:

- A rossz hír mindig kelendő
- A rossz hírből sosem elég
- A rossz hír mindig alkalmas figyelemfelkeltő eszköz
- A rossz hír kiszorítja a jót
- A válságmédia egész életünk munkáját rombolhatja le egyetlen perc alatt

A krízisre való felkészülés eszköztárában ott vannak természetesen a kommunikációs eszközökön (preventív kommunikáció, retorikai fogások, tréningek), a különféle *krízisazonosítási elvek*, az *információáramlás* eszközei, a *hr* és *pr* eszközei. Befolyásoló tényező a közvetlen probléma felvetési lehetőség megléte vagy hiánya, illetve a *vezetési szintek* száma.

A felkészülés szemléleti és személyi feltételei

Szükség van hatékony környezeti, egészségvédelmi és biztonsági programok kidolgozására, alkalmazására és ezek évente, másfél évente történő felülvizsgálatára, aktualizálására. Nemzetközi folyamatok figyelemmel kísérése és a tapasztalatok mérlegelése történjen meg, az esetleges lehetséges jövőbeni (nemzetközi) együttműködések szükségességére tekintettel. A szervezetnek el kell fogadni a *pr* illetékességét és a dolgozók kommunikációs képzésének fontosságát a helyi közösségek és a média igényei és elvárásai szerint.

A szakembereknek és válságmenedzsereknek gondoskodniuk kell róla, hogy a válsághelyzetek kezelésére vonatkozó elképzelések váljanak a szervezeti gondolkodás részévé. Ha ez megtörténik, egy esetleges válság nem mint váratlan, ismeretlen helyzet bénítja meg a szervezet dolgozóit, hanem mint elképzelt alternatíva, elindítja a begyakorolt automatizmusokat.

El kell fogadni, hogy egyszemélyi válságtervezés és kezelés nincs. Teammunka. Be kell látni, hogy a kommunikáció fel fog értékelődni a hétköznapihoz és normál, üzletszerű működés kommunikációs gyakorlatához képest.

A vezetők a válságok idején nem maradhatnak háttérben, az élvonalból kell figyelniük és irányítaniuk az eseményeket, kijelölni és levezényelni a szükséges intézkedéseket, arcukat kell adniuk a válsághoz

és a választott megoldási módokhoz. E feladataik ellátásában azonban szükségük lesz a dolgozók támogatására és bátorítására, ahogyan nekik is bátorítaniuk kell a szervezet dolgozóit a válság leküzdése során megtett lépések véghezvitelében.

6.2 Válságkeltő humán tényezők

A válságok természetének és a fenyegetettség hatásainak feltérképezésekor különös gondot kell fordítani az emberi tényezőkre, mert leggyakrabban ezek idéznek elő válságot a tapasztalatok szerint.

Történhet mulasztás, egy kamionsofőr nem ellenőrzi a gépjármű műszaki állapotát indulás előtt, vagy a tilalmak ellenére alkoholt fogyaszt, nem tartja be a kötelező pihenőidőt, egy bankár rosszul mérheti fel az ügyfél kockázatviselési hajlandóságát stb. Lehetnek elégedetlen alkalmazottak, akik sérelmeiket meg akarják torolni valami módon a vállalaton, vagy fel akarják hívni a közvélemény figyelmét. A BKV alkalmazottak sztrájkjal és a fővárosi közlekedés megbénításával próbálhatnak meg kedvezményeket, jobb munkakörnyezetet, magasabb bért kivívni maguknak. A piaci versenytársak, vagy a piaci versenytársakhoz átszerződő alkalmazottak okozhatnak jelentős károkat, melyek főként a szervezeti tudást (alkalmazott technológiákat, eljárásokat, fejlesztéseket stb.), s az abban rejlő versenyelőnyt érinthetik érzékenyen. Ugyancsak jelentős befolyása lehet a részvényeseknek (tulajdonrész váratlan eladása), ügyfeleknek (tömeges elvándorlás), törvényhozóknak új szabályozási környezet teremtése által. Minden menedzser is válságkeltő tényezővé válhat: hozhat rossz döntést, tanúsíthat a szervezethez méltatlan magatartást, botrányba keveredhet magánemberként, vagy távozásával adhat alapot pletykáknak.

Alkalmazottak (azaz szervezeti belső) reagálása a válságra:

- Meglepetés
- Információs hézag (vákuum)
- Eszkaláció (fokozódás)
- Beható vizsgálat
- Komoly aggódás
- Az ostrom-érzet
- Rövid távlatokra koncentrálás (Fekete-Sándor, 1997, 137)

Ezekkel kell számolnia minden menedzsernek, s hogy az egyes szakaszokban, hogyan reagálnak a dolgozók, az döntő lesz a válság kezelésének sikeressége szempontjából. A dolgozók a leghitelesebb

hírvívők és a legkeményebb kritikusok. Ha nem osztják meg velük az információkat, előfordulhat, hogy a szervezet a válságot sikerrel leküzdeni, de a dolgozók bizalmát a menedzsment elveszíti.

6.3 Feladatok a felkészülés során

A felkészülési időszak fontos feladata a *válságstáb* kijelölése és a válságkezelési tervek kidolgozása, valamint az eljárások lefektetett elvek szerinti begyakorlása. Nyilvánvalóan ez csak az automatizmusok begyakorlása lehet. Döntéseket, mivel egyedi szituációban születnek, gyakorolni nem lehet. Lehet azonban a vezetők, döntéshozók döntésképeségét fejleszteni. Fejleszthetők a kommunikációs képességek, a krízis helyzetben történő megnyilatkozásra lehet tréningezni. Elvégezhető még az érdekcsoport analízis is.

Szintén a felkészülési időben kell eldönteni, milyen esetben ki szólal (szólalhat) meg (vezető, szakértő, szóvivő). Ennek legfőbb oka, hogy válságszituációban mindenki stressz-hatásnak van kitéve, s nem biztos, hogy olyankor megfelelő döntés születik, a megfelelő ember lesz kiválasztva a szerepre. Illetőleg amikor már baj van, nem akar senki reflektorfénybe állni.

Amire tehát nem lehet felkészülni, az a konkrét döntés, illetve a konkrét üzenet.

6.4 Preventív kommunikáció

A preventív kommunikáció lényege, hogy a szervezet normál kommunikációjában elhelyezünk olyan elemeket, amelyek egy esetleges válság kirobbanásakor a cég hasznára lehetnek, védelmet nyújthatnak.

Ilyen, amikor a változások bizonytalansági tényezőit hangsúlyozzuk (például ismeretlenséget, újdonságot új technológia bevezetésekor). Az előremenekülő stratégia lényege, hogy a szervezet mondja meg, mitől tartson a fogyasztó (olyan bizonytalanságra kell felkészíteni az ügyfelet, amire van megoldása a cégnek, amit tud kezelni). A megelőzés részeként jó előre lehet ismertetni az esemény kontrollálhatatlan voltát (pl. tömegrendezvények, természeti katasztrófák). A preventív kommunikáció egyik legvitatottabb eszköze a felelősség másra hárítás, illetve arra való hivatkozás, hogy az esemény más(ok) által kontrollált.

Lásd West Balkán tragédia, ahol a buli szervezője a hely üzemeltetőjére hárítja a felelősséget és viszont.

Kríziskommunikációs mantra:

- Odafigyelés,
- Kárenyhítés,
- Megnyugtató.

6.5 Válságterv készítése

A kríziskommunikációs terv azért kell, hogy irányító szerepbe helyezkedhessünk a válság kezelésében (gyors magabiztos reagálás).

A szervezet hírnevét úgy tudjuk megvédeni, ha

- a megfelelő üzeneteket kommunikáljuk
- a megfelelő időben
- a megfelelő embereknek.

A kríziskommunikációs terv tartalmazza azon irányelveket, amelyek lefektetik, hogy

- mit akarunk mondani
- kikhez akarunk szólni
- ki fog megszólalni
- mikor fog megszólalni.

Emellett lefekteti a belső kommunikáció alapelveit és megadja a felhatalmazást az egyes dolgozóknak a cselekvésre.

Kríziskommunikációs kézikönyv: tartalmazza a felkészülés fázisában kidolgozott elvek, eljárások leírásait, krízistervet, üzemfolytonossági tervet. Mintadokumentumokat, dokumentumsablonokat foglal egységbe, rögzíti a válságstáb összetételét, működési elveit, a riasztási rendet (válság jelentésének rendjét). Része az infrastrukturális terv (mely tevékenységekhez milyen eszközökre, berendezésekre lesz szükség), a médiapolitikai koncepció, a különféle háttéranyagok (jelentések, naplók, beszámolók, kalkulációk, címlisták). Kidolgozásra kerül benne a kérdés-felelet katalógus (milyen kérdések merülhetnek fel, azokra mit felelnénk) és a költségvetési terv.

6.6 Válságstáb felállítása

Milyen legyen?

Kis létszámú, agilis, felkészült és mindenkor elérhető. Könnyen mozgósítható csapat, kell, amelynek tagjai vállalják a legfelső vezetéssel való konfrontációt is, feletteseikkel szemben is képesek kiállni álláspontjuk mellett a hatékony válságkezelés érdekében. Ez a csapat válsághelyzetben hatalmat élvez, különleges jogosítványokkal bír. (Anthonissen, 2009)

Kik alkossák a stábot?

- legalább két szóvivő
- vezérigazgató vagy tulajdonos, többségi tulajdonos (az a személy, akinek nincs felettese békeidőben)
- belső kommunikációért felelős szakember (kommunikációs szakember)
- teljes pr csapat, ha van ügynökség, amellyel a cég együtt dolgozik, annak teljes pr csapata, élén egy kapcsolattartóval (a békeidőbeli accountant)

Kik ne kerüljenek be a válságstádba?

- főkönyvelő,
- jogtanácsos.

Legyenek tanácsadók, de ne döntéshozó stábtagnak, mert túlzott óvatosságuk, sokat árthat a válságkezelésben. Sokszor mondanak nemet a megszólalásra, óva intik a vezetőket a nyilvánosság vállalásától, állásfoglalástól, félvén egy esetleges későbbi pertől vagy persorozattól. (Ez viszont ellehetetleníti az azonnali és őszinte kommunikációt.)

A főkönyvelő a szervezet vagyonaért felel, vele szoros együttműködést kell ápolni. Fontos, hogy az előkészítő szakaszban megismerje a prioritásokat, az egyes lépések megtétele mellett szóló érveket, így válság esetén kevesebbet fog akadékoskodni, lerövidülnek a folyamatok, ha pénzügyi forrásokat kell mozgósítania a csapatnak. A jogtanácsost is hasonló okból célszerű az előkészítésbe bevonni, kérhetjük sablonok, nyilatkozattervek előzetes jóváhagyását tőle. Így nem fog aggódni a válság idején tett nyilatkozatok miatt.

Ezenfelül be kell vonni minden olyan személyt a tervek elkészítésébe, akik egy válság esetén esetleg árthatnának a szervezeti kommunikációs folyamatnak.

Hogyan készül el a terv?

- Kijelölésre kerül a válságstáb
- Találkozik a legfelső vezetéssel
- Egy betartandó és betartható dokumentum megalkotására tesznek kísérletet
 - A pr stáb bemutatja a pr lényegét
 - Együttesen feltárják a lehetséges válságokat
 - Megbeszélik, mit gondolhat ezekről a sajtó, s mi az, ami megjelenhet
 - Pénzügyi kalkulációk születnek
 - Kárfelmérés zajlik
 - Költségtakarékos megoldások keresése zajlik
 - Idő, energia és költségráfordítások kellene a létrehozáshoz

Szerepek: száj, agy, kezek

Száj: értelemszerűen a **szóvivő**. Legalább kettő, de lehet több is, a szervezet nagyságától és földrajzi kiterjedtségétől függően. (időeltolódás, kulturális különbségek, nyelvi nehézségek) Mindenképp van 1. számú szóvivő, aki a céget képviseli, s az ő akadályoztatása estén lép színre a második szóvivő. Egyedül nem dönthetnek arról, mit mondanak el. Olykor a vezérigazgató vagy tulajdonos akarja betölteni ezt a szerepet, ha a hétköznapiakban nem ő a szóvivő, ezúttal sem szerencsés neki adni a nyilatkozat megtételének feladatát.

Miért fontos a szóvivő? Tudja, hogyan kell a sajtóval beszélni, a kamera előtt viselkedni, kiterjedt sajtó-kapcsolatrendszerre van, amely bizalomra és szakmaiságra épül.

Előfordul még szakértő szóvivő bevonása, aki a szervezetnél szakmai feladatokat ellátó vezető, s a komplex szakmai kérdések megválaszolásában kaphat szerepet. Szaktudása és pozíciója hitelesíti az elhangzó szakmai információkat és érveket. Kell, hogy legyenek szakértőink, mert ha nincsenek, az újságírók találnak maguknak, s köztük önjelölt szakértők is lesznek, akik rossz útra terelik a nyilvános diskurzusokat. Minden szóvivőt tréninggel kell felkészíteni feladatára.

Agy vagy agytröszt: 3-5 ember alkotja, élén legtöbbször a cég vezérigazgatója áll. (El kell dönteni, lehet-e döntő szavazata.) Nem tartozik az agytrösztbe a szakértő szóvivő.

Az agy első feladata meghatározni saját működési rendjét: mi a döntéshozatal módja, kinek van szavazati joga. Ebbe beletartozhat az állandóan működő válságstáb és a válság idején megalakuló válságbizottság viszonyának rendezése is. Szükség lehet speciális szaktudással rendelkező emberek

bevonására a stábba, ha már tudjuk, milyen típusú válsággal állunk szemben, ki a legtájékozottabb, ki viheti előre a megoldást.

Kezek: ők lesznek a végrehajtók, akiknek hatékonyságában és gyors intézkedésében kiemelt szerepe lesz a munkamegosztásnak.

Kell egy kommunikációért felelős személy – jó ha az, aki békeidőben is ellátja ezt a feladatot (a szervezet belső munkatársa általában).

- Ő mozgósítja a válságbizottságot.
- Ő közvetíti a bizottság (agy) igényeit a kezek és szájak felé, azaz a végrehajtók és nyilatkozók számára ismerteti a preferenciákat, döntéseket, intézkedéseket, feladatot ad ki stb.
- Minden kommunikációs anyag végső jóváhagyása az ő feladata.
- Folyamatosan küldd visszajelzést az adott helyzetről a válságstábnak.
- A válság elmúltával teljes körű beszámolót készít, jelentést ír, összegez.

Kell egy médiakapcsolati csapat, amely

- Jó kapcsolatokat ápol a sajtóval
- Mindig friss, átlátható és hiánytalan sajtólistával rendelkezik.
- Tudja hogyan, milyen módszerekkel, eszközökkel és milyen minőségben dolgoznak az egyes médiumok képviselői, szerkesztők és újságírók.
- Jártas a sajtóeszközök előállításában.
- Megvannak a kapacitásai a fordítási munkákhoz, sajtóesemények és interjúk alkalmával történő szinkrontolmácsoláshoz,
- Gyorsan reagál. Kapcsolatban áll a szervezet webmesterével, vagy maga frissíti a weben megjelenő híreket. (Anthonissen, 2009)

6.7 A belső kommunikáció szabályai

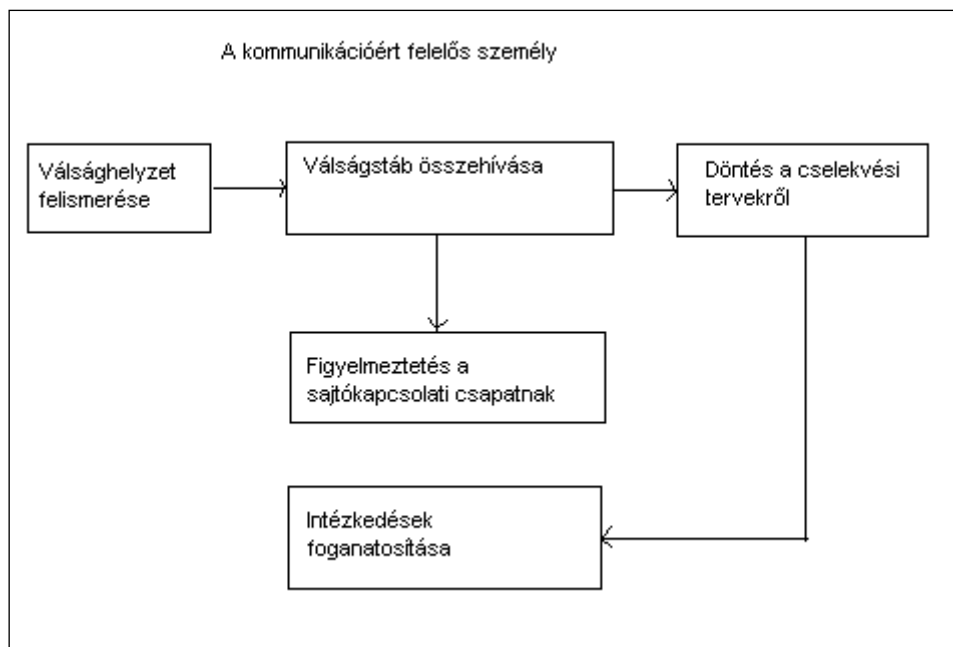
1.) kontroll – csak akkor tudjuk irányításunk alatt tartani a válságot, ha kapcsolatban állunk egymással, mindenki elérhető, mozgósítható (Van, ahol erre külön call centert hoznak létre), az elérés a nap 24 órájában valósuljon meg

2.) aki mégsem elérhető, jelezze előre, hogy mikor nem az (aki túl sokszor nem elérhető, hagyjuk ki a csapatból – nem állhat örökké a munka azért, mert rá várunk)

Elérhetőségi adatok válsághelyzetre: vezetéknev, keresztnév, szervezeti pozíció, válságstáiban betöltött pozíció, szóvivő, irodai közvetlen szám vagy mellék, mobil, otthoni szám, e-mail cím, megjegyzések, ügydöntő szavazat (Anthonissen, 2009, 65)

A belső kommunikáció szabályai fektetik le a kommunikációs, nyilatkozattételi tilalmakat is. Ha van alkalmazotti kézikönyv szerepeltetni kell benne, ki nyilatkozhat és hol, hogyan érhető el. Minden dolgozónak tudnia kell, hova irányítsa a megkereséseket. A válságstáb kommunikációért felelős szakemberének kilétéről a recepciókat és irodavezetőket is tájékoztatni kell.

A válságstáb minden tagjának tisztában kell lenni a kommunikációs folyamattal, el kell azt fogadni, írásba foglalásra kerül és a kríziskommunikációs tervbe kell integrálni.



A kommunikációs folyamat

Forrás: Anthonissen, 2009, 67

A válságstáb első számú lépése lesz, hogy válság esetén összeüljön és megvitassa, mivel is állnak szemben, s milyen intézkedések megtétele szükséges, mely forgatókönyv szerinti eljárások következzenek.

Nincs azonban mindig mód a tagok együttes fizikai megjelenésére, ilyenkor hívnak össze az idő szűkére való tekintettel távkonferenciát. Ennek eszköze ma már vagy a mobiltelefon (ideális esetben hivatali mobil), vagy az internetes konferencia-alkalmazások valamelyike.

A kommunikációért felelős személy feladata még a tervezési fázisban felkutatni a szóba jöhető alkalmazásokat és eszközöket.

6.8 Üzenetek

1.) A történetek foglalkoztatnak minket, aggasztanak minket, meg kell nevezni, ki kell mondani, hogy válság van, s hogy a szervezet mindent megtesz az okok feltárásáért, a helyzet megoldásáért, a károk enyhítésére nagy gondot fordít

2.) A megoldás folyamatban van, úton a segítség. Ezen a ponton konkrét szervezeti gyakorlatról is be kell számolni, milyen biztonsági szabályaink, intézkedéseink vannak, milyen módon készültünk hasonló helyzetekre.

3.) Biztosítani kell a közvéleményeinket, hogy minden tőlünk telhetőt megtettünk, korrigáló lépéseket tettünk, hogy a jövőben hasonló eset fel se merülhessen. Tanultunk a hibánkból, erősebbek és jobbak, biztonságosabbak vagyunk, mint az eset előtt, hiszen új rizikófaktorral számoltunk le.

Átmeneti nyilatkozattal időt nyerünk, és azonnal kommunikáljuk, hogy kézbe vettük az események irányítását. Megjelöljük a folyamatosan bővülő információk fellelhetőségének helyét, a kapcsolattartókat. Leszögezzük, hogy folyik a károk felmérése, az okok feltárása, az eset teljes körű kivizsgálása, komolyan vesszük a problémát, és felelősséget vállalunk.

Átmeneti nyilatkozat minta a mellékletben.

6.9 Retorikai stratégiák

Coombs nyomán

- **Ellentámadás:** amikor szembe megyünk a tárgyaló partnerrel vagy a médiával. Jól alkalmazható, ha az erő pozíciójából tárgyalunk (image válságok esetén nem alkalmazható).
- **Tagadás:** a nem úgy volt, nincs krízis. A nem igaz stratégiája. Alkalmazására csak akkor van mód, ha nincsenek bizonyítékok a média vagy a közvélemény kezében. (Ezt felmérni s teljességgel kizárni a mobil eszközök korában igen nehéz.)

- **Mentegetőzés:** cél minél kisebb felelősséget vállalni, vagy a jó szándékot vagy az esemény szándékainktól való függetlenségét hangsúlyozni. (Pl. a weboldal elindításával meg szeretnénk volna könnyíteni az úton lévők gyors, pontos tájékoztatását, nem sejtettük, hogy a hirtelen megugró látogatói létszám szerverösszeomláshoz vezet, s az oldal elérhetetlenné válik...)
- **Igazolás:** cél a negatív hatások csökkentése az okok, magyarázatok feltárásával és a felelősség egyidejű elvállalásával.
- **Hízelgés:** a támadó érdekcsoport kedvében járás, beismerés, de a korábbi érdemek hangsúlyozása mellett.
- **Teljes bocsánatkérés:** mint az elnevezés is mutatja, a felelősség vállalása, teljes beismerés. Mindenképpen el kell hangoznia a bocsánatkérésnek, a történetek miatti részvét kifejezésének.

A lehetséges retorikai fogások és stratégiák Benoit (1995, 2004) nyomán:

- **Tagadási stratégiák:** egyszerű tagadás, más hibáztatása;
- **Kitérés a felelőség alól:** provokáció, sebezhetőség, baleset, jó szándék;
- **Az esemény jelentőségének csökkentése:** támogatás, minimalizálás, differenciálás, transzcendencia;
- **Ellentámadási stratégiák:** korrigáló cselekvés, előremenekülés vagy hibajavítás;
- **Megalázkodás.**

Fentiekén kívül természetesen más stratégiák, illetve fentiek kombinációi is elképzelhetők. Hatékony eszköz lehet a **hallgatás** is, de csak bizonyos esetekben, bizonyos feltételek teljesülése esetén.

Érdemes azonban elgondolkodni azon a tényen, hogy az elmúlt években megjelent kríziskommunikációval foglalkozó szakmunkák a tagadás, hazugság és hallgatás stratégiáját nem is említik, mint lehetséges megoldást a válsághelyzetekben. Különösen a közszerelőket, a közigazgatást érintő ügyekben. Az átláthatóság és felelősségvállalás első számú elvárásokká léptek elő. A hosszú távú bizalomépítés (vagy reputációmentés) nem alapulhat félrevezetésen, közérdekű adatok és információk elhallgatásán. A közvélemény képes a megbocsátásra, ha őszinték és bűnbánóak vagyunk, de nem felejt, ha becsapottnak, kihasználtnak, lenézettnek és kirekesztettnek érzi magát.

7. Ajánlott szakirodalom

Anthonissen, Peter Frans (2009): *Kríziskommunikáció. A válságkezelés és reputációmenedzsment PR stratégiái*, HVG Könyvek.

Bakacsi Gyula (1999): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta (2010): *Kommunikáció az üzleti világban*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 4. fejezet.

Carlzon, Jan (1986): *Lapítsd le a piramist!* 2V Kiadó–Zrínyi Nyomda, Budapest.

Dobák Miklós (1996): *Szervezeti formák és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Fekete Ferenc–Sándor Imre (1997): *Válságkezelés és kríziskommunikáció*, BKE–MÜTF, Budapest.

Herendy Csilla (2008): *Weboldalfejlesztés: hagyományos és innovatív módszerek*. Médiakutató, 2008. tél, http://www.mediakutato.hu/cikk/2008_04_tel/08_weboldalfejlesztes

Herendy Csilla (2012): *Website usability a közigazgatásban*, Médiakutató, 2012. tavasz, http://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavasz/03_website_usability_kozigazgatas

Holstein, William J. (2011): *Médiaszelídítők. Bánjunk jól a médiával, hogy nem a média bánjon el velünk*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Kriskó Edina–Herendy Csilla (2012): *Szervezeti kommunikáció*, NKE KTK (kézirat), Budapest.

Kriskó Edina. (2011): *PR stratégiák a rendvédelmi szerveknél, különös tekintettel a katasztrófavédelemnél*, <http://www.vedelem.hu/letoltes/tanulmany/tan387.pdf>

Kriskó Edina (2012): *Web2.0–ás alkalmazások a kormányzati és az önkormányzati kommunikációban*, Médiakutató, 2012. tavasz, http://www.mediakutato.hu/cikk/2012_01_tavasz/02_web20_kormanyzat_onkormanyzat_kommunikacio

Krug, Steve (2008): *Ne törd a fejem!* Felhasználóbarát webdizájn. HVG Kiadó, Budapest.

Dr. Németh Balázs (2011): *Lean – hozzáadott érték központú menedzsment*, http://www.leanforum.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=166:lean-hozzaadott-ertek-koezpontu-menedzsment&catid=35:lean-articles&Itemid=62

Németh Tamás (2011): Belső kommunikáció a kohézió növelés szolgálatában. In: *Vállalati kommunikáció a 21. század elején*, Z-Press, Miskolc, 47-53.

Nyárády Gáborné–Szeles Péter (é.n.): *Public Relations I-II.*, Perfekt, Budapest.

Oliver, Sandra (2009): *PR + PA, Public Relations Stratégia*, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Salamonné Huszty Anna (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*, Kossuth Kiadó, Budapest.

Shih, Clara (2011): *A Facebook kora. Az internetes közösségi hálók felhasználása piackutatáshoz, értékesítéshez és újításhoz*, Kiskapu Kft.,

Weber, Max (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. I. kötet*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Zsolt Péter (2002): *Médiaháromszög. A modern tömegkommunikáció szerveződése*, EU-Synergion, Vác.

8. Mellékletek

Átmeneti nyilatkozat - minta

Maórákor (dátum, időpont) egy.....(a válsághelyzetet okozó esemény, történés) történt/zajlott a.....(helyszín)(érintett szervezet) telephelyén vagy(tevékenység) összefüggésben. Az eset kivizsgálása jelenleg is tart, bővebb információkkal várhatóan.....(időpont) tudunk szolgálni.*

Bővebb tájékoztatásért következő kollégáinkhoz fordulhatnak:(nevek, elérhetőségek, esetleg témamegjelölés).

Folyamatosan bővülő tájékoztató anyagainkat megtalálják a(webcím) címen.

*Ma a legtöbb újságíró nem éri be homályos vállalásokkal a tájékoztatás időpontját illetően, konkrét időpont megnevezését várják. (Jó példaként lásd az FBI sajtóoldalát.)

(átirat Anthonissen, 2009, 72 alapján)

Nemzeti Közszerológálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.