

A belső PR szerepe a szervezeti arculatformálásban

A szervezet megfelelő pozíciójának megszerzése, megtartása, a piacon való érvényesülés alapvető feltétele a jó hírnév. A hírnév ápolása körültekintő, integrált kommunikációs munkát igényel, így teremthető meg az egységes arculat. A tökéletes arculat azonban nem mindig esik egybe a tökéletes image-dzsel, és ez nem minden esetben fedi a szervezeti ideált. Hogyan lehet minél közelebb hozni a 3 I-t (image, identity, ideality), hogyan lehet kialakítani a megfelelő eszményképet, és ehhez miként lehet hozzárendelni a leghatékonyabb PR-munkát, ami a szervezet számára a kívánt image-t eredményezi? A válaszhoz legegyszerűbb, ha megvizsgáljuk a három alaptényezőt, és körbejárjuk az egymáshoz való viszonyukat.

Ahogy létezik ideális piaci állapot, úgy létezik ideális image állapot is, ami szerint az eszménykép megegyezik az identitással, az arculattal és az image-val. De ahogy felmerülnek a piaci kudarcok, ami a kezelésére a közpolitika szolgál, úgy felmerülnek az arculati kudarcok is, amit elsődlegesen hatékony public relations munkával orvosolhatunk.

A három I, azaz az ideality, az identity és az image egyenlősége tehát a valóságban ritkán jön létre, de mint irányt és tendenciát mégis érdemes értékelni. Az eszményképet úgy jellemezhetjük, mint a célnak kitűzött identitás megvalósítását, vagy mint a vállalat célkitűzéseinek jövőre történő kivetítését. Tartalmát tekintve olyan image-t értünk rajta, amilyennek szeretnénk, hogy mások lássanak bennünket. Munkánk célja tehát, hogy az általunk kívánt pozitív tartalmak domináljanak, azaz rólunk, a termékről, a cégről, a szervezetről közönségünk, környezetünk jót, vonzót, kellemeset gondoljon. A kívánt image tehát a jövőt, a változás irányát és célját jelenti. Amikor a jövőbeni tervek, PR-kampányok készülnek, elsődleges feladat tehát, hogy a kialakított eszménykép reális legyen, hiszen már itt megtörhet az egyensúly, és lehetetlen felépíteni az elérni kívánt image-t.

Ahhoz, hogy a megfelelő eszményképet fölvázolhassuk, szükséges a több paraméteres image-vizsgálat, amire a mai szervezetek, bár felismerték a kommunikáció szervezésének fontosságát, nem fordítanak kellő energiát. Ma már a kis cégek is igyekeznek tervezett kommunikációt folytatni, PR-kampányokra áldozni, azonban a public relations tevékenység hatékonyság-

mérése sok helyen elmarad. Az abból származó adatok azonban elengedhetetlenek a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezéséhez.

Itt tehát már egy veszélyforrás fennáll, ami a szervezeti büdzsét jelentősen megkurtíthatja úgy, hogy a kívánt eredményt még csak meg sem közelíti a produkált eredmény. Többdimenziós vizsgálattal a dolgozók belső képe, a fogyasztók, a versenytársak és a környezet megítélése mérhető fel, így a piaci pozícióban bekövetkező változásokat is prognosztizálni lehet. Soha nem állhat fenn az az állapot, hogy a jelenlegi megítélés tökéletesen fedi a kívánatos image-t, hiszen soha nem vagyunk elégedettek, az állandó fejlődés, a még jobb eredményre való törekvés a cél. Ha irreális az eszménykép, az a hiányzó vagy nem részletes hatékonyságvizsgálatnak köszönhető elsődlegesen.

Nemcsak az eszménykép megalkotása, hanem annak kommunikálása is legalább ennyire meghatározó. Az eszménykép közvetítése kettős funkciójú: egyrészt a szervezeten belüli jövőkép felrajzolása motiválhatja a szervezet tagjait többletmunkára, valamint a szervezeten kívül az érdekcsoportok, véleményvezérek reményeit felkelthetjük. A reális eszménykép tehát egyrészt a céltudatos PR-munka előfeltétele, a kívánt image elérésének alapja, és a szervezeti hatékonyság egyik mozgatórugója. A szervezeti eszménykép kialakítása után közel ilyen nehéz feladat annak kommunikálása, hiszen csak akkor tekinthetjük motiváló tényezőnek, ha azt a szervezet tagjai reálisnak ítélik. A legnagyobb probléma a vállalatoknál, hogy a profitforrást jelentő eszményképet nem világosan, közérthetően szállítják le a piramis alsó szintjeire. Hogy a dolgozó magáénak érezze ezeket a célokat, egyéni motiváltsága és ezáltal elhivatottsága legyen „ami a hatékonyságot növeli”, a látszólag elérhetetlen célokat fel kell bontani egy sor világosan érthető lépésenként is megvalósítható célra. A kívánt képzetek összessége természetesen a hírnév, megítélés függvénye, azonban még az arculat dinamikusan változó kategória, addig az eszménykép viszonylagos állandóságot mutat, amely hosszú idő alatt nagyon lassan változik. Gyorsan és nagy lépésekben változó eszménykép szervezeti koncepciótlanságra, identitászavarra utal, ami a dolgozóban, a fogyasztóban és a vállalat környezetében lévőben bizonytalanságot szül, ami veszélyezteti a hírnevet és a pozíciót.

A reális eszménykép megalkotását követi a public relations kreatív feladata: az arculatépítés. Az arculatelmélet szerint az arculat a dolgozók vállalatáról kialakított belső képe, a vállalati kommunikáció, a cselekedetek, a fizikai megjelenés, valamint a vállalati struktúra és kultúra szorzata. Az arculatépítők szerint a tényezők közül a második, azaz a kommunikáció, a cselekedet, a design szorzata a meghatározó, ez mutatja a vállalat arculatának előjelét a másik két tényezőtől függetlenül. Ez az arculatépítési szemlélet kevésbé fontosnak ítéli a belső képet, a dolgozók ítéleteit. Ez a szorzati

elem viszont nem elhanyagolható és legalább annyira fontos, mint a tett és a többi már említett tényező.

Az a szemléletmód, hogy a belső kép alárendelt a kommunikációnak, a tettek és a megjelenésnek téves lehet, ugyanis a dolgozó véleménye, azonosulása, komfortérzete, megbecsültsége az egyik legfontosabb eleme a szervezeti hatékonyságnak. A kommunikáció és a tett eszköze a pozitív vélekedésnek, azok megfelelő működtetése, koordinálása adja az optimális fokú dolgozói képet. A szervezet működéséről, termékéről, szolgáltatásáról kialakult image elsősorban a személyes tapasztalaton, azaz a termékhasználaton múlik, másodsorban az alkalmazottak ismeretein. Azaz a belső információ, ami sok esetben nem publikus 32%-ban járul hozzá a kialakuló image-hez.

Ez a szám nem elhanyagolható, ezért az alkalmazotti motiválásra és tájékoztatásra kellő figyelmet kell fordítani. Az elmúlt esztendőben a magyar vállalatok igyekeztek kiépíteni egyéni humánpolitikájukat, aminek hatására a munkaerő-toborzás, a munkaerő-felvétel, a munkaerő-motiválás és a teljesítményértékelés összhangba került a vállalati kultúrával és erősítette a szervezeti identitást. Ami azonban a magyar szervezetek hiányossága, hogy a humánpolitika sikeres működtetése mellett nem fordítottak arra elegendő figyelmet, hogy a humánpolitikai intézkedések eljussanak a címzetthez, azaz a dolgozóhoz.

Sok esetben ezt a funkciót is a humán erőforrás-menedzsment végzi, azonban a humánpolitikának és a belső kommunikáció szervezésének el kell válnia. A public relations mint szakma megjelent a szervezeteknél, de sajnos a század eleji amerikai funkciót tölti csak be, ami gyakran kimerült a rendezvényszervezésben. Az önállóan működő kommunikációs osztályok PR-menedzserei tehát aktívan részt vállalhatnak a dolgozói belső kép formálásában a megfelelő információ, megfelelő időben, a megfelelő emberhez való eljuttatásával. Ennek a dolgozói képnek olyannak kell lennie, amelyben a munkatárs nem csak alkotórész, hanem amellyel azonosul is.

Az 1/50-es viszonyszám megmutatja, hogy egy negatív vélemény legalább 50 emberhez jut el, hiszen ennyi emberrel vagyunk kommunikációs kapcsolatban, ami egyenként további 50 embert mozgósít. Így a meg nem értésből, elhallgatásból, félreértésből származó elítélő vélemény több ezer embert érinthet rövid időn belül, ami lesöpörheti a szervezetet a piacról.

A céghírnév azonban mindennél többet ér, hiszen a gyárat 90 nap alatt újjá lehet építeni, a jó hírnevét azonban talán soha nem lehet visszaszerezni – ahogy egy amerikai cégvezető mondta.

A belső PR-hoz tartozik a munkaerő-toborzás, az alkalmazottak tájékoztatása és a humán relations, ami magában foglalja a szervezeti egységek és a menedzsment közötti kommunikációt, az egyének közötti kapcsolatok létesítését és fejlesztését, valamint a humánpolitikai feladatkör kommunikációs

támogatását. Ide tartozik még a menedzsmenttanácsadás, a döntéshozatal előkészítése, ami ugyancsak hiányos tevékenység a szervezeteknél, ugyanis a PR-szakma presztízse még igen alacsony a magyar vállalatokban, és a topmenedzsment nem érzékeli annak súlyát, hogy az információs társadalomban igenis szükséges az információt kezelő személyek alkalmazása, akik integrált belső és külső kommunikációt végeznek. A belső vállalati PR gyakran kimerül a vállalatoknál a belső kommunikációs eszközök fenntartásában és a nem pénzbeli juttatások kiutalásában, ami dicséretes, de nem biztos, hogy elég.

Az információs társadalom kihívása a hatalmas mennyiségű információ, aminek a lehívása és tárolása a technika segítségével már adott. A legnagyobb kérdés azonban az, hogyan dolgozzuk fel ezeket az információkat, és hogyan szelektáljuk őket. Ezeket a problémákat sem lehet megoldani kommunikációs szakemberek nélkül.

Az a szervezeti felépítés, ahol a hatalmat birtokló, mindenképp fölött álló ügyvezető igazgató áll a piramis csúcsán, ő birtokol minden információt, és ő áll a döntések középpontjában, már a múlté. A jövő szervezetei azok a flexi cégek, amelyek mint az amőba, tudnak idomulni a környezeti változásokhoz, és fel tudják venni a versenyt az információs robbanással. A feladat tehát a lelapított piramis típusú szervezeti struktúra kialakítása, ahol a dolgozói vélemény felértékelődik, úgymond lentebb kerül az információ, a döntéshozatali mechanizmus összetettebb lesz, ami ugyan kommunikációs felügyeletet kíván, de a dolgozói hivatástudatot és ezáltal a vállalatot erősíti.

A másik út az ún. sétáló menedzsment alkalmazása, ami a dolgozó és a topmenedzsment közötti átjárhatóságot biztosítja. Az emberközelség a berögzött rossz hiedelemmel ellentétben nem tekintélyt rombol, hanem tekintélyt kovácsol, és ezáltal a dolgozói identifikációt segíti. Természetesen az imént említett feladatok szemléletmód, és struktúraváltást követelnek a szervezetben, aminek alapvető megnyilvánulási formája, hogy a kommunikációs igazgató vagy PR-menedzser felkúszik második számú vezetővé, és a kommunikáció szervezése a menedzsmentmunka részévé válik.

Az arculat természetesen nemcsak a belső képből áll, de mivel gyakran a fizikai megjelenítéssel, a design-nal azonosítják, hibásan, ezért tartottam fontosnak, hogy az első tényezőről, azaz a dolgozói belső képről szóljak részletesen. Az is fontos, hogy az arculat milyensége és minősége nem kizárólag a reklám- vagy a PR-szakemberek felelőssége és privilégiuma, ennél szélesebb körű és átfogóbb aktivitásról kell beszélnünk az arculat kategóriája alatt. A második I, azaz az identity sikertelensége az elbagatellizált belső kommunikáción és az ősrégi vállalati struktúrán múlhat elsősorban. Szerencsés esetben reális eszményképhez megfelelő arculatot lehet teremteni, de sok esetben a harmadik I-nél, azaz az image-nél torzul a kép.

Ha elfogadjuk azt a tényt, hogy az arculat a kép, az ok és az objektív valóság, az image pedig a képmás, az okozat és a szubjektív valóság, akkor számolnunk kell a befogadói pluralitással és az egyéni identitással. A befogadót azonban nem ismerheti a szervezet, hiszen nincs potenciális fogyasztóréteg, a szervezet szava valamennyi érdekszférához szól. Itt körvonalazódik leginkább a reklám- és a PR-szakma különbözősége, mivel a PR nem a szenzációt hajhássza, és a végletes kreativitásból táplálkozik, hanem a hosszú távú kiegyensúlyozott állapotot, a megértést, a bizalmat, a támogatást, a konszenzust kívánja elérni.

Nem a profitorientáció, hanem a szervezet és a köz érdekeinek együttes képviselése a feladata. A PR tehát hosszú távú stratégiát valósít meg, szemben a reklám taktikai lépéseivel. Mivel az arculat lecsapódása, az image kialakulása a szervezet számára rendkívül fontos, ezért érdemes prognosztizálni: kik, hogyan és miért fognak valószínűsíthetően pozitívan vagy negatívan reagálni. A kulturális, a társadalmi, a személyes és a pszichológiai tényezőkön túl, ami a befogadó magatartást befolyásolja, érdemes a várható image előrevetítésekor a szuperszimbolikus gazdaság új kihívásait is szem előtt tartani. Ezek pedig a következők: nő az információs volumen, azaz egyre többen vagyunk, akik el akarunk igazodni az információk rengetegében, és egyre több csatornán bombáznak bennünket információval. A második kihívás, hogy folyamatosan változik az egyén és a szervezet szerepe, a hivatalos kommunikáció mellett megjelenik a második szintű piaci információáramlás: a nem hivatalos magánkommunikáció, amit kontrollálni igen nehezen lehet, viszont a véleményformálásban óriási szerepet játszik. A globalizálódó gazdaság miatt az arculatot kultúrafüggővé kell tenni, hiszen ennek hiánya hatalmas image-veszteséget okozhat egy-egy távoli országban a szervezetnek. El kell fogadni azt a tényt, hogy az image és a minőség mára első számú tényezővé vált, amihez szakembereket szükséges képezni, tehát a minőségbiztosítás és a kommunikációs-szervezés ma létező szervezeti tevékenység, amit hozzáértőknek kell végezni.

A verseny tehát kiélezettebb, mint valaha és ez a kommunikációs iparágban is megjelenik. Ezeket figyelembe véve megteremthető a pozitív image, ami a hírnév ápolásának első lépcsője, ehhez viszont – ahogy már vázoltam – egységes arculatra és reális eszményképre van szükség. Ami viszont rizikófaktor, hogy az image alakításban nemcsak az arculatépítők munkája játszik szerepet, ezt pedig nem tudjuk kiküszöbölni.

Az előadás elején felvetett ideális állapot, ami a három I egyenlőségét feltételezi, szinte soha nem következhet be, de közelíteni lehet hozzá, és minden esetben törekedni kell rá.