



TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0058

Energiatermelési, energiafelhasználási és hulladékgazdálkodási technológiák vállalati versenyképességi, városi és regionális hatásainak komplex vizsgálata és modellezése

Projektvezető: Dr. Szerb László PTE KTK egyetemi tanár

5. tevékenység: Az ökológiailag fenntartható technológiák társadalmi elfogadottságának vizsgálata

A tevékenység vezetője: Dr. Töröcsik Mária PTE KTK egyetemi tanár

Az elméleti keretek kutatócsoport vezetője: Dr. Pavluska Valéria PTE KTK egyetemi docens

A témamenedzselés – szakirodalmi összegzés

Készítette: Tóth Ágnes és Dr. Töröcsik Mária

PTE KTK

Kiadó: Pécsi Tudományegyetem
ISBN 978-963-642-990-4

Pécs, 2013



Tartalom:

1. Bevezetés	2
2. A témamenedzselés (issues management) fogalma	3
2.1 A magyar terminológia	3
2.2 A témamenedzselés fogalma	3
3. A témamenedzselés előzménye és kialakulása	6
4. A téma (issues) azonosítása	8
4.1 A téma definíciói	8
4.2. A téma-életciklus modellek	9
4.3. A témaazonosítás	13
5. Az érdekeltek (stakeholders) és a stakeholder elméletek	15
6. Témamenedzselési modellek	22
6.1. Az anticipációs menedzsment döntéshozási folyamatmodell	23
6.2. Register és Larkin hét fázisú témamenedzselési modellje	25
7. A témamenedzselés működése és gyakorlata	26
7.1. A témamenedzselés értékteremtő funkciója és a best practice indikátorok	26
7.2. A témamenedzselés működése	28
7.3. A témamenedzserek	29
8. A magyarországi energiahelyzet témamenedzselési szempontból	30
9. Összefoglalás	32
10. Felhasznált források	33

Esettanulmányok:

1. Esettanulmány: Szén-monoxid mérgezés Észak- és Dél-Karolinában (USA:	12
2. Esettanulmány: Wal-Mart az érdekeltek támadásainak keresztüzében	16
3. Esettanulmány: Monsanto és a genetikailag módosított élelmiszerek bukása Európában .	19

1. Bevezetés

Egy az Egyesült Államokban végzett közvéleménykutatásban a megkérdezettek fele arról számolt be, hogy már bojkottált valamilyen vállalatot, 26%-uk pedig arról, hogy az elmúlt egy évben csatlakozott valamilyen bojkotthoz. Felháborodásukat a rosszul működő ügyfélszolgálat, a gyenge minőségű termékek és a környezeti szempontból károsnak tekinthető tevékenységek váltották ki. Ezért tiltakoztak olyan vállalatok ellen, melyek értékrendje nem felelt meg a saját értékrendjüknek. A politikai érdek és a közérdek még kevésbé van összhangban. Úgy tűnik, hogy kibékíthetetlen ellentét húzódik a politikusok tettei, valamint a politikai intézmények és az emberek változó attitűdje között, ami csak fokozza a társadalom frusztráltságát és alapjaiban rendíti meg a választott hivatalnokok tisztességébe és hatékonyságába vetett hitet. Az, hogy egy vállalat hogyan kezel egy témát vagy ügyet, meghatározhatja, hogy abból krízis lesz vagy pedig megfelelő megoldást találnak a felmerülő problémára. Ez nagy mértékben befolyásolja, hogy a vállalat nyereségre tesz szert vagy veszteséget szenved (Register-Larkin, 2008).

A vállalatok szempontjából döntő fontosságú, hogy tegyenek az ellenük irányuló kritika, vélemény vagy tiltakozás ellen. Azonban, ha egy ügy vagy téma már olyan heves tiltakozást vált ki az érdekeltekből, hogy hajlandók a céget, a cég termékeit és szolgáltatásait elutasítani, akkor talán már túl késő, hogy a vállalat valamilyen számára is kedvező megoldást találjon. Ilyen esetekben sokszor már csak a kríziskommunikáció és a krízismenedzselés segíthet. Azonban a vállalatoknak van más választása is, hiszen rendelkezésükre áll egy olyan különleges eszköztár, amelyre támaszkodva és anticipációs stratégiát alkalmazva, elkerülhetik a krízis kialakulását, és megpróbálhatják előrejelezni, valamint felismerni azokat a társadalmi környezetben bekövetkező lehetséges változásokat, melyek veszélyt jelenthetnek számukra. A témamenedzselés alkalmazása biztosíthatja ezt az eszköztárat és stratégiát.

A tanulmány célja a témamenedzselés fogalmának és elemeinek bemutatása, ami az angol nyelvű szakirodalom feldolgozásának eredményeire épül. Az áttekintés a magyar terminológia bemutatásával kezdődik, melyet a témamenedzselés fogalmának és definícióinak tisztázása követ. A témamenedzselés gyakorlatának és tudományának rövid történeti összefoglalása után a téma (issue), a téma-életciklus modellek és a témaazonosítás fázisainak leírása következik. A tanulmány részletesen leírja, hogy az érdekeltek (stakeholders) milyen szerepet játszanak a témamenedzselés folyamatában. Végül két

témamenedzselési modell, valamint a témamenedzselés gyakorlati működésének bemutatása zárja az elméleti összefoglalót, melyet a magyarországi alternatív energiafogyasztással kapcsolatos témamenedzselési gyakorlat rövid összegzése követ. A tanulmány összefoglalással zárul.

2. A témamenedzselés (issues management) fogalma

2.1. A magyar terminológia

A fogalmi tisztázások előtt célszerű az *issues management*-hez kapcsolódó magyar megnevezések használatához rövid magyarázatot fűzni, mert viszonylag kevés magyar nyelvű szakirodalom foglalkozik ezzel a tudományterülettel, és a témával foglalkozók gyakran az eredeti angol megnevezést használják. A magyar megfogalmazás *témamenedzselés*¹ az angol *issues management* egyik lehetséges értelmezése. Az *issue* szó jelentése: tárgyalt (vagy szőnyegen levő) kérdés/ügy, probléma, vitapont, kimenetel, fejlemény, *téma*. Az angol fogalom, *issues management*, tulajdonképpen mindegyikre utal bizonyos szempontból, ezért nem egyszerű eldönteni, hogy mi lenne a legjobb magyar megfelelője. Az *ügymenedzsment* fogalma mást takar; és a *problémamenedzselés* valamint a *krízismenedzselés* megfogalmazások is mást jelentenek, ezért lett a fogalom magyar megfelelője a *témamenedzselés*, mert így kifejezi azt a jelenséget, tevékenységi kört, melyet a vállalatok akkor folytatnak, ha úgy érzik, változás történt a vállalat megítélésének tekintetében, azonban ez még nem éri el a krízis szintjét. Még két másik alapfogalom tartozik a témakörhöz: az egyik a *stakeholder*, melyre az *érdekelt* (érdek csoport) magyar megfelelő tűnik a legmegfelelőbbnek, és ezt a gondolatmenetet folytatva, a *stake* fogalmára pedig az *érdek*. A tanulmány, a fentiek figyelembevételével, a *témamenedzselés* (issues management), *téma* (issues), *témamenedzser* (issues manager) és *érdekelt* (stakeholder), *érdek* (stake) magyar megnevezéseket használja.

2.2. A témamenedzselés fogalma

A témamenedzselés sok tekintetben hasonlít a krízismenedzselésre, ezért a szakirodalomban viszonylag sok vita folyik arról, hogy miként lehetne a kettőt megkülönböztetni egymástól. Abban többé-kevésbé egyetértés van, hogy miként lehet a témát (issue) és a krízist definiálni, illetve egymástól megkülönböztetni, azonban a tekintetben egyáltalán nincs konszenzus, hogy miként határozható meg a krízismenedzselés és még ennél is kevesebb egyetértés

¹ Dr. Töröcsik Mária javaslata alapján lett a „témamenedzselés” megnevezés az *issues management* magyar megfelelője.

mutatkozik a témamenedzselés definiálására vonatkozóan (Jacques, 2007). Robert Heath (1997) szerint a témamenedzselésnek nincs olyan definíciója, melyet a szakértők és kutatók többsége elfogadna, és e tekintetben nem történt változás 1997 óta, a kutatók még mindig nem jutottak egyezsége egy szélesebb körben elfogadott definícióra. Mindez arra is rávilágít, hogy míg a krízist a krízismenedzseléstől függetlenül is definiálni lehet, addig nagy nehézséget jelent a téma meghatározása a témamenedzselés kontextusából kiragadva (Jacques, 2007).

A témamenedzselés kifejezés viszonylag újkeletű, azonban az alkalmazása és gyakorlata több évtizedes múltra tekint vissza (Heath, 1997). A témamenedzselés nem tekinthető egzakt tudománynak (Boutilier, 2011). Általános megközelítésben kijelenthető, hogy a témamenedzselés a stratégiai és taktikai menedzsment döntéshozási inputjainak az értékelését, elemzését és kezelését jelenti. Más megközelítések a témamenedzselést nem is tartják tudományos módszereken alapuló tudománynak, hanem inkább intuitív művészetnek tekintik. Boutilier (2011) véleménye, hogy a témamenedzselés politikai töltetű, *alkalmazott társadalomtudomány*. A politikai érintettség jelentős hatást gyakorol a témamenedzserek gyakorlati tevékenységére, mivel a politikai befolyásoltság miatt bizonyos fokú részrehajlással, elfogultsággal tudják csak az adott témát megközelíteni, ami nagyban gyengíti azt a képességet, hogy előre jelezzék mások reakcióit az adott téma kapcsán.

A témamenedzselésről megjelent egyik legkorábbi cikket Jones és Chase jelentették meg 1979-ben. Tanulmányukban a témamenedzselésről a következőképpen írnak: „Napjainkban, ha a vállalatok aktivista megnyilvánulásokkal szembesülnek, leggyakrabban csak reagálnak a nyilvánvaló tünetekre ahelyett, hogy a kritikus téma kibontakozását eredményező trend alapvető okait feltárnák és elemeznék.” (Jones–Chase 1979, p. 3.) A szerzők szerint a témát nem lehet menedzselni, ha azt nem előre eltervezetten teszik, mert „az nyilvánvalóan lehetetlen, hogy olyan témát kezeljenek, amelyik előre nem látott trendek előre meghatározható eredménye” (Jones-Chase 1979, p. 3.). A témamenedzselést olyan eszközként definiálják, amelynek használatával a vállalatok képessé válnak arra, hogy a felmerülő témákat azonosítsák, elemezzék és kezeljék, valamint hogy még azelőtt reagáljanak rájuk, mielőtt bekerülnének a köztudatba. Véleményük szerint a legtöbb vállalat csak utólag reagált a témára, amikor már tény lett belőle, ezért nem volt már lehetőségük arra, hogy befolyásolják a témához kapcsolódó új szabályozás kialakítását (Jones-Chase, 1979).

Majdnem három évtizeddel később Dougall (2008) a témamenedzselést olyan *megelőző, stratégiai menedzsment* folyamatként definiálja, amely segít a szervezeteknek abban, hogy

kiderítsék, milyen trendek és változások zajlanak a társadalmi-politikai környezetben és ezekre hogyan reagáljanak. Ezek a trendek és változások kristályosodnak aztán „témává”, ami tulajdonképpen egy olyan helyzetet jelent, amelyik felkelti a befolyásos szervezeti közösségek és érdekeltek figyelmét és aggodalmát. A témamenedzselés funkciója tehát tulajdonképpen az, hogy segítse a vállalatot abban, hogy az érdekeltekkel és az érdekkeresőkkel (stakeesekers) kapcsolatot hozzon létre, tartson fenn, és ha szükséges, helyreállítsa ezt a kapcsolatot (Dougall 2008).

Heath (2002) szerint a témamenedzselés nem statikus tudomány, folyamatosan fejlődik. Következtetése, hogy a témamenedzselés tulajdonképpen olyan *szervezeti filozófiának* tekinthető, amelyik stratégiákra és különféle eszközök arzenáljának használatára épül. Olyan *megfigyelő és feldolgozó rendszer*, mely stratégiai üzleti tervezéssel, vállalati felelősségvállalással és témakommunikációval társul (Heath, 1997, 2005). A vállalatvezetők erőfeszítéseit szolgálja a tekintetben, hogy elősegíti a vállalat és az érdekeltek, illetve az érdekkeresők (stakeesekers) közötti kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítását és fenntartását (Bowen, 2002). Másik fontos funkciója, hogy felhívja a vállalat figyelmét arra, hogy nem csak a jogi szabályozás által előírtakat kell betartania, hanem a döntéshozás során tekintetbe kell vennie erkölcsi és etikai szempontokat is (Heath, 2005).

Az Egyesült Államokbeli *Public Affairs Council* (Közügyek Tanácsa) 1978-ban úgy definiálta a témamenedzselést, mint „egy olyan program, melyet a vállalat arra használ, hogy növelje a tudását a közpolitikai folyamatokkal kapcsolatban és erősítse a témába történő beavatkozásának kifinomultságát és hatékonyságát.” (idézi Regester-Larkin, 2008) Más megközelítés szerint a témamenedzselési rendszer „szisztematikus eljárás, mely lehetővé teszi, hogy a vállalaton belül és kívül jelentkező fontos eseményeket korán azonosítsák és azokra gyors választ adjanak” (Ansoff 1980, p. 134., idézi Heugens, 2005).

A teljesség igénye nélkül felsorolt meghatározások alátámasztják a fejezet elején idézett állítást (Heath, 1997), miszerint a szakirodalomban még mindig nincs egységesen elfogadott meghatározás a témamenedzselésre vonatkozóan, ami annak köszönhető, hogy a témamenedzselés, mint tudomány és gyakorlat annyira szerteágazó, annyiféle területet érint, annyiféleképpen értelmezhető, kategorizálható, hogy nehéz egzakt módon definiálni. Összegzésképpen annyi megállapítható, hogy napjainkban a témamenedzselést általában úgy tekintik, mint a vállalat *stratégiai és taktikai menedzsment rendszerének részét*, és szerepét egyre fontosabbnak tartják a vállalat nyereséges és sikeres működése szempontjából. A

témamenedzselés részletes bemutatására a 4. fejezetben kerül sor, melyet kialakulása történetének rövid összefoglalója előz meg.

3. A témamenedzselés előzményei és kialakulása

Heath (1997, 2002) a témamenedzselés kialakulásával és történeti háttérével több tanulmányában is foglalkozik. Megállapítása, hogy a témamenedzselés gyakorlata és kutatása is viszonylag hosszú múltra tekint vissza. A jelenség kialakulása azoknak az időknek a terméke, amikor a különböző közösségek egyre elégedetlenebbé váltak az üzleti életben uralkodó politikával, szemléletmóddal és gyakorlattal szemben, és ennek az elégedetlenségnek hangot adva, nemcsak kritizálták a gazdasági szereplőket, hanem változást is sürgettek. Ez a folyamat különösen az 1960-as években kapott új lendületet, amikor a megváltozott társadalmi-politikai viszonyok hatására kialakult különböző társadalmi és kulturális megmozdulásoknak köszönhetően az emberek figyelve a gazdasági-üzleti tevékenységek felé fordult. Az aktivista csoportok, újságírók és riporterek, valamint a kormány az üzleti tevékenységekben és az üzletpolitikában is egyre több drasztikus változtatást követeltek az üzleti élet szereplőitől, aminek következtében a vállalatok fokozatosan elveszítették a közérdekre gyakorolt befolyásukat.

Heath (1997) négy, a témamenedzselés szempontjából döntő fontosságú változást azonosít. Az első ilyen változás az volt, amikor az emberek számára világossá vált, hogy a nemzeti erőforrásokat, melyek csak korlátozottan állnak rendelkezésre, a jövőben csak a kollektív érdekek figyelembevételével szabad felhasználni, hiszen ezek az erőforrások az ország polgárainak tulajdonát képezik. A második fontos változásnak azt tekinti, hogy társadalom fogékony lett a korra jellemző értékek, hiedelmek, érdekek és kultúrák sokfélesége iránt. Mindehhez társult a harmadik változás, nevezetesen, hogy megingott az embereknek az államba, a médiába és az üzleti világba vetett hite. Növekvő bizalommal fordultak a különféle aktivista csoportok felé és inkább már ezektől várták, hogy az egyének kollektív hatalmát képviseljék és gyakorolják. Mindeközben a negyedik változás is fontos következményekkel járt, ugyanis a vállalati felelősség szerepe is átalakuláson ment át. Mindezek a változások a témamenedzselés előzményének tekinthetők (Heath, 1997).

Az átalakulás eredményeképpen egymásnak feszülő köz- és magánérdek küzdelme hívta életre a témamenedzselést. Ebben az időszakban vált világossá az emberek számára, hogy amennyiben a vállalatok mentesülnének a kritika alól, akkor szabadon azt tehetnék, amit akarnak (Heath, 1997). Azonban a vállalatok gyakran arra kényszerültek, hogy

változtassanak a működésükön annak érdekében, hogy a különböző csoportok elvárásainak megfeleljenek.

Az 1970-es évek közepére a vállalatokkal szemben fokozódó ellenségesség arra kényszerítette a cégeket, hogy átgondolják a vállalati kommunikáció szerepét. Két trend jelezte világosan a megváltozott társadalmi környezetet, és azt, hogy az emberek egyre inkább gyanakvással viseltettek az üzleti szféra iránt (Register-Larkin, 2008). Az egyik ilyen árulkodó jel, hogy míg 40 évvel korábban a közvélemény kutatások rendre úgy találták, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége (gyakran akár 85%-a) támogatta az üzleti szféra menedzsment gyakorlatát, addig 35 évvel később ez a támogatási arány 10-15%-ra zsugorodott. A másik jelenség ezzel párhuzamosan az volt, hogy az egyre nagyobb arányú, vállalatokkal szemben megnyilvánuló kritikáknak köszönhetően, a vállalatok tömegesen kezdtek el *public relations (PR) cégeket* alkalmazni azzal a céllal, hogy azok megvédjék magukat az egyre növekvő, tömeges méreteket öltő ellenérzésekkel és ellenük irányuló tiltakozásokkal szemben. Azonban még ezzel sem tudták megállítani a vállalatok támogatottságának drasztikus csökkenését (Register-Larkin, 2008).

A témamenedzselés a 20. század végén határozott népszerűsége tett szert annak köszönhetően, hogy egyre elterjedtebb lett az érdekeltek körében az a vélekedés, hogy a nyugati kultúra és civilizáció minden indokolatlanul kiváltságos terméke káros, és meg kell tőlük szabadulni (Boutilier, 2011). Ezért a cél az lett az aktivista közösségek körében, hogy minél több témával kezdjenek el foglalkozni, miközben nem fordítottak figyelmet arra, hogy meg is oldják az egyes témákat. A témamenedzselés tehát annak köszönheti létrejöttét, hogy a vállalatok megpróbálták különféle stratégiákat kialakítani, hogy sikeresen ellenálljanak az aktivista csoportok támadásainak, akik akár a jogalkotóra is megpróbálták hatást gyakorolni az üzleti tevékenységek szigorúbb szabályozásának érdekében. A szakirodalomban olvasható olyan vélekedés is, hogy az Egyesült Államokban a témamenedzselés korai szerepe részben az volt, hogy általa a vállalatok igyekeztek minél hatékonyabban elkerülni, hogy nagy összegeket kelljen kifizetniük az ártalmasnak tűnő ügyek elrendezésére, részben pedig igyekeztek a témamenedzselés felhasználásával előrejelezni a foglalkoztatásra és más társadalmi problémára irányuló várható jogszabályok megjelenését.

4. A téma (issue) azonosítása

4.1 A téma definíciói

A fenti összefoglaló rávilágít arra, hogy a témamenedzselés kulcsfontosságú mozzanata, hogy a vállalat képes-e sikeresen előrejelezni egy téma felbukkanását a társadalmi-politikai környezetben, illetve képes-e egy jelenséget, felbukkanó véleményt témaként azonosítani, és arra adekvát módon reagálni. Téma akkor keletkezik, ha egy szervezet vagy egy csoport jelentőséget tulajdonít egy olyan észlelt problémának vagy lehetőségnek, amely egy kialakulóban lévő politikai, gazdasági vagy társadalmi trend következménye (Regester-Larkin, 2008). A téma politikai töltetű és értékítéleten alapul, ami azt jelenti, hogy a téma olyan állításokra épít, hogy mi tisztességes és mi nem, mi etikus és mi nem, mi legitim és mi nem (Boutilier, 2011). A téma akkor kezd kibontakozni, amikor egy szervezet vagy egy csoport tervezni kezdi, hogy valami olyat tesz, aminek következményei lesznek egy másik szervezetre vagy csoportra nézve. Ezt akár a „csináljunk valamit” döntésnek is lehet nevezni, amelynek következtében akár konfliktus is kibontakozhat (Regester-Larkin, 2008).

A szakirodalomban többféleképpen definiálják a témát, és a különböző definíciók a téma sokféle funkciójára világítanak rá (Bowen, 2002). A téma „egy tény, érték vagy politika megkérdőjelezése, amely befolyásolja, hogy az érdekeltek támogatóak vagy elutasítóak lesznek-e és a közpolitika segítségével változást igyekeznek-e elérni” (Heath 1997, p. 4.). Chase és Crane (1996, p. 130, idézi Bowen, 2002) úgy fogalmazzák, hogy „akkor keletkezik téma, amikor a *vállalat tevékenysége és az érdekelt elvárása között rés* keletkezik.” A szerzők úgy látják, hogy ennek a résnek az áthidalására a témamenedzselés a legalkalmasabb.

Másik megközelítésben Chase (1984, p. 38., idézi Regester-Larkin, 2008) definíciója szerint a téma „olyan ügy, amelyik készen áll a döntésre”. Annak ellenére, hogy 1984 óta a témát sokan és sokféleképpen definiálták, Regester és Larkin (2008) megállapítják, hogy a témát viszonylag széles körben úgy azonosítják, mint „a szervezet számára belső vagy külső feltétel vagy esemény, amelyik ha továbbra is fennáll, akkor jelentős hatást gyakorol a szervezet működésére vagy teljesítményére, illetve a szervezet jövőbeli érdekeire” (Regester-Larkin 2008, p. 44.) Annak ellenére, hogy a szervezeteket, az érdekelteket és más csoportokat is ugyanaz a téma érdekelheti, a nézőpontjuk nagy valószínűséggel teljesen más lesz. A témamenedzselés feladata, hogy ezeknek a különbségeknek a meglétét és valószínűsíthető hatását előrejelezze és meghatározza (Dougall, 2008).

Meng (1987) a témákat kategorizálja és megkülönböztet demográfiai, gazdasági, környezeti, kormányzati, nemzetközi, attitűdbeli, technológiai, forrásokkal kapcsolatos, valamint érték és életstílus témákat. Ez is alátámasztja azt a véleményt, hogy a téma olyan szerteágazó, hogy definiálása meglehetősen nehéz (Jaques, 2007).

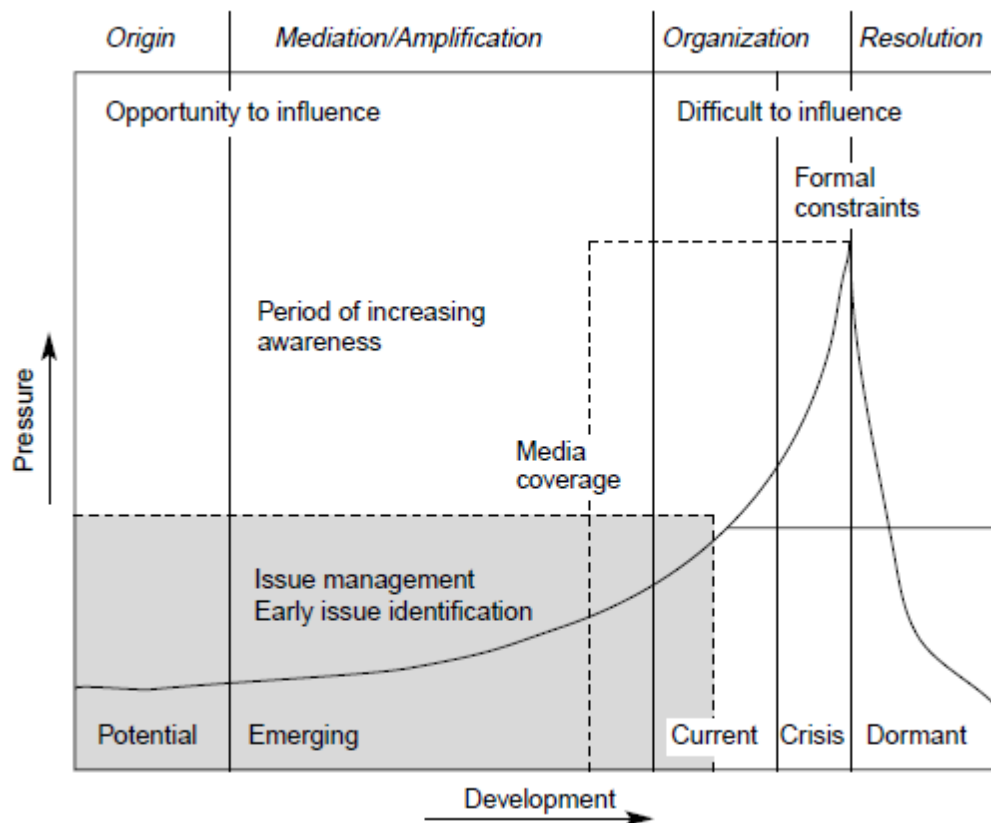
4.2. A téma-életciklus modellek

Hainsworth (1990) megállapítása szerint a téma először ötletként, elgondolásként jelenik meg, de már benne rejlik az a lehetőség, hogy egyrészt hatást gyakoroljon egy szervezetre vagy a nyilvánosságra, másrészt hogy olyan tevékenységhez vezessen, amelyik más szervezetek vagy közösségek tudatosságát növelik az adott témával kapcsolatban vagy azok valamilyen reakcióját váltja ki. Meng (1992) és Hainsworth (1990) kidolgoztak egy olyan modellt, amely a téma életciklusát írja le, ami négy fázisból áll: kezdet, közvetítés-kiterjesztés, szerveződés és megoldás. A fázisokat az 1. ábra (Regester és Larkin 2008) mutatja be, ahol a függőleges tengely a kibontakozó téma szervezetre kifejtett nyomásának mértékét mutatja, míg a vízszintes tengely a kibontakozás különböző fázisait ábrázolja. Minden egyes új fázisban erősödik a szervezetre nehezedő nyomás, annak köszönhetően, hogy a téma egyre nagyobb jelentőségre tesz szert, ami előbb-utóbb arra kényszeríti a szervezetet/vállalatot, hogy reagáljon a témára. (Regester - Larkin 2008)

1. modell: A négy fázisból álló modell szakaszainak jellemzői (Regester - Larkin 2008)

Az első fázis a *kezdet: lehetséges téma*. A megnevezés arra utal, hogy ebben a korai szakaszban még csak egy meghatározható feltételről vagy eseményről van szó, amiben benne rejlik annak lehetősége, hogy valami fontosabbá fejlődjön. Az ebben a fázisban észlelhető témák nagy valószínűséggel még nem keltették fel sem jelentős szakértők sem a nyilvánosság figyelmét, bár néhány specialista már kezd felfigyelni rá.

A fázisok alakulását és a téma fejlődését az 1. ábra mutatja.



Source: Hainsworth and Meng

1. ábra: A téma-életciklus

Forrás: Regester-Larkin (2008)

A második fázis a közvetítés-kiterjesztés: kibontakozó téma. Ebben a szakaszban már megjelennek a csoportok, és megkezdődik az egyének és a csoportok (érdekeltek) közötti közvetítés és a téma kiterjesztése. Ebben a fázisban az érdekeltek már gyakran hasonló véleményen vannak, és várhatóan hasonlóan fognak reagálni a témára. Itt már a különböző érdekcsoportok által preferált média is felbukkan, és a téma is lassan egyre nagyobb nyilvánosságot kap. Mindez azt jelenti, hogy nő a vállalatra nehezedő nyomás, hogy a kezdeti felmerülő eseményt/feltételt most már témaként azonosítsa. Ezt a folyamatot fel is gyorsítják a különböző csoportok, akik legitimizálni szeretnék a témát. Azonban ebben a szakaszban a vállalat még viszonylag könnyen közbeléphet és megakadályozhatja a téma kibontakozását. Ezt gátolhatja az a tény, hogy nagyon nehéz pontosan megítélni, hogy mennyire sürgető a téma megoldása. Továbbá döntő tényezőként szerepelnek a médiában megjelenő, témával kapcsolatos tudósítások és az érdekeltek tudatosan igyekeznek növelni a média megjelenések gyakoriságát (Regester-Larkin, 2008, Meng 1987).

A téma-életciklus harmadik fázisa a *szerveződés: aktuális téma és krízis*. Az előző szakaszra jellemző közvetítés eredményeképpen ebben a szakaszban már bizonyos fokú szerveződés figyelhető meg. Az érintett csoportok igyekeznek olyan megoldást keresni a konfliktusra, amely vagy a legjobban szolgálja az érdekeiket, vagy legalább minimalizálja a potenciális kárt. Az érdekelt közösségek és csoportok elkötelezettsége változó, azonban az közös bennük, hogy hasonló problémával állnak szemben, felismerik a probléma létezését és valamilyen formában egyesítik erőiket annak érdekében, hogy telessenek valamit a probléma megoldásáért (Hainsworth, 1990; Register-Larkin, 2008). Ezeknek a csoportoknak a szerveződési szintje nagyban változó, az informális hálózatoktól kezdve, amelyek csak átmenetileg rendelkeznek közös érdekléssel a jól szervezett csoportokig és közösségekig, melyek kiváló kapcsolatokkal és anyagi támogatottsággal rendelkeznek, és teljesen elkötelezettek a téma iránt. Tevékenységük hatására a konfliktus magára vonja a nyilvánosság figyelmét, aminek köszönhetően bekerül a közpolitikába. Ennek eredményeként a nyilvánosság fokozott figyelme arra ösztönzi a befolyásos vezetőket, hogy a kibontakozó konfliktus részeseivé váljanak, aminek következtében nő az intézményekre nehezedő nyomás, hogy megoldást keressenek a konfliktusra.

Ezt a folyamatot jól példázza a Register-Larkin (2008) által említett két eset, amikor egy közösségi vagy egyéni kezdeményezés eredményeként új jogszabályokat fogadtak el Nagy-Britanniában. Az első eset 1996-ban történt, amikor a Dunblane-i mészárlás² után elindították a *Hóvirág kampányt* azzal a céllal, hogy betiltassák a kézfegyverek használatát. Azonban egyéni kezdeményezés is lehet ilyen eredményes: 1997-ben egy falusi lakos sikeresen kampányolt a Yorkshire-beli helyi községtanács ellen annak érdekében, hogy megvédjen egy 50 méter hosszú galagonyabokor sövényt, melyet ki akartak vágni, hogy bowling pályát létesítsenek a helyén. A kampány hihetetlen eredményt hozott, mert nem csupán az 50 méteres sövényt sikerült megmenteni, de 65 ezer kilométernyi sövény került védelem alá Nagy-Britanniában (Register-Larkin 2008).

Mire az aktuális szakaszba ér a téma, addigra már kiforrott, tartósan fennáll, szétterjedt és intenzitása egyre nő. Éppen ezért ebben a szakaszban már szinte lehetetlen befolyásolni a téma alakulását. A különböző érintett csoportok felismerik fontosságát és emiatt igyekeznek nyomást gyakorolva bevonni a szabályozási jogkörrel rendelkező intézményeket. Az aktuális szakaszból a téma szinte pillanatok alatt átkerülhet a krízis szakaszba, ami azt jelenti, hogy

² 1997-ben Nagy-Britannia a világ talán leghigorúbb fegyvertartási törvényét fogadta el az 1996-os Dunblane-i iskolai mészárlás után, amikor egy ámokfutó 15 kisgyerekekkel és tanárakkal végzett. Nagy-Britanniában nem lehet magánkézben kézfegyver, az illegális fegyvertartást 10 év börtönnel büntetik.

olyan hatóságok és intézmények is bevonódnak, amelyeknek hatalma van ahhoz, hogy közbeavatkozzanak és arra kényszerítsék az érintett szervezetet, hogy megoldja a helyzetet (Regester-Larkin, 2008).

Az utolsó, negyedik fázis az életcikluson belül a *megoldás: szunnyadó téma*. Amikor a téma eléri ezt a fázist, felkelti a közhivatalnokok figyelmét és a jogszabályi és szabályozási változásoknak köszönhetően bekerül a politika folyamatába. Ekkor már túlságosan hosszú időráfordítással, és túl nagy költséggel járna, ha a vállalat megpróbálná megoldani a konfliktust. A közpolitika célja, hogy feltétel nélkül kényszerítse a feleket, akár előnyös az számukra, akár nem (Hainsworth, 1990, Regester-Larkin, 2008). Amikor a téma végigjárta az életciklusát, olyan mértékű nyomást gyakorol a szervezetre, hogy az kénytelen feltételek nélkül elfogadni.

2. modell: Az öt fázisból álló modell szakaszainak jellemzői

Dougall (2008) öt fázisból álló téma életciklust ír le, melyben megkülönböztet korai, kibontakozó, aktuális/terjedő, krízis és szunnyadó (aktualitását vesztő) fázisokat. A téma az első négy fázisban egyre több figyelmet kap, miközben a szervezet egyre kevésbé képes befolyást gyakorolni alakulására. Ez azt is jelenti, hogy amennyiben a vállalat témamenedzselési rendszere képes a témát a legkorábbi fázisban feltárni, akkor még többféle döntéshozási lehetősége van a téma kezelésére. Ahogy a téma fejlődik, és az újabb fázisokba lép, egyre bővül az érintettek köre és egyre csökken a vállalat számára a megvalósítható válaszlehetőségek köre (Dougall, 2008). Ezért rendkívül fontos, hogy a témamenedzserek figyeljék a társadalmi-politikai környezet változásait, az aktivista csoportokat, a közvéleményt, hogy a lehető legkorábban felismerjék azokat a jelenségeket, amelyekben megvan a lehetősége annak, hogy témává érjenek és esetleg problémát jelentsenek a vállalat számára.

1. Esettanulmány: Szén-monoxid mérgezés Észak- és Dél-Karolinában (USA)

Dougall (2008) mutatta be ezt az esettanulmányt annak illusztrálására, hogy a helytelen témamenedzselés akár tragikus következményekkel is járhat. 2002 novemberében az ónos eső több napon át tartó áramkimaradást okozott Észak- és Dél-Karolinában. Annak ellenére, hogy az egészségügyi hatóságok és a nagy energiaszolgáltatók figyelmeztették a lakosságot, hogy kerüljék a generátorok, gáz üzemelésű grill készülékek és faszénnel működő grillezők beltéri használatát, azaz ne fűtsenek a lakáson, házon belül ilyen készülékekkel, az egész államban több száz szén-monoxid mérgezés történt. A mérgező esetek aránytalanul nagy számban a

nem angol nyelvű, spanyol ajkú népesség körében történtek. A probléma az volt, hogy az angol nyelvű figyelmeztetések nem jutottak el az állam területén élő spanyolul beszélő bevándorlók nagy tömegeihez.

Témamenedzselési probléma: az energiaszolgáltatók, a vállalatok és a kormányzati szervek egyszerűen figyelmen kívül hagyták azt a tényt, hogy megváltozott az állam lakosságának az összetétele, mert az elmúlt időszakban az angolul nem beszélő lakosok száma nagyon nagy ütemben nőtt. A téma itt azt jelentette, hogy a szolgáltatók a kiváló kommunikációs felkészültségük és gondos PR tevékenységük ellenére sem voltak képesek felmérni, hogy milyen következményekkel jár az, hogy megváltozott az állam demográfiai összetétele és nem tudták helyesen értelmezni azokat az adatokat, melyek mind előrejelezhetnék volna, hogy nagy számú, angolul nem beszélő energia felhasználóval kell a jövőben számolniuk. Azaz rés támadt az érdekeltek által elvárt teljesítmény és a cégek tényleges teljesítménye között (Dougall, 2008).

4.3. A témaazonosítás (issue identification) modelljei

A téma azonosításának legfontosabb célja, hogy már a kibontakozó téma is megfelelő prioritást kaphasson. (Regester-Larkin, 2008).

1. Chase és Jones témamenedzselési folyamat modellje (é.n., idézi Regester-Larkin, 2008)

A *témaazonosítás* (issue identification) és a témaprioritások megállapítása történik az első fázisban.

A második fázis a *témaelemzés* (issue analysis), amely a téma azonosítását követi és célja, hogy meghatározza a téma eredetét, kiindulási pontját, ami sokszor nem könnyű, mert legtöbbször többféle forrásból tevődik össze egy téma. A téma elemzésének másik célja, hogy felmérjék a téma intenzitását, valamint azzal kapcsolatban is információ szerezhető, hogy milyen közbeszéd folyik a befolyásos egyének és csoportok körében a témával kapcsolatban. Már a témaelemzés során fontos felismerni azokat a témákat, amelyek olyan gyorsan terjednek az interneten, hogy *témajárványnak* (issue contagion) is nevezik őket, és fokozott kihívást jelentenek a szervezet számára (Coombs, 2002). Mindezek alapján a menedzsment világos képet alkothat a téma eredetéről és alakulásáról.

A gyakorlatban az tapasztalható, hogy a szervezetek ebben a fázisban nem szívesen áldoznak ilyen fajta kutatásra, pedig a vállalat aktuális helyzetének áttekintése és az erősségek, gyengeségek értékelése hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalat befolyásolja a témát, és ezáltal megfelelő irányt adjon a akciótervezési szakaszhoz.

A harmadik fázisban történik a *témaváltoztatási stratégia* (issue change strategy option) alkalmazása. Ebben a szakaszban hoz a vállalat alapvető döntéseket a témára adott szervezeti válasszal kapcsolatban.

Ezen belül háromféle lehetőség van: az első a *változtatás-elutasító stratégia* (reactive change strategy), ami arra utal, hogy a szervezet nem hajlandó semmin sem változtatni, hanem tovább folytatja múltbeli tevékenységét, viselkedését. Mindez kevés teret hagy a jogi ügyek kompromisszumos megoldásához.

A második választási lehetőség az *adaptív változtatás stratégiája* (adaptive change strategy), amely már azt sugallja, hogy a vállalatban van hajlandóság a változtatásra és felismerték ennek elkerülhetetlenségét. Ez a stratégia a tervezésen alapul, melynek célja a változás előrejelzése és olyan konstruktív párbeszéd felajánlása, mellyel valamilyen kompromisszumot lehet találni.

A harmadik lehetőség a *dinamikus reagálás stratégiája* (dynamic response strategy), amelynek segítségével a vállalat megpróbálja előrejelezni és megkísérli befolyásolni a közpolitikai döntések irányát azáltal, hogy meghatározza miként alakul majd a téma kampányának kimenetele. Ez a stratégia lehetővé teszi, hogy a vállalat legyen a változás fő szószólója, és proaktív szerepe legyen.

2. A témaazonosítási modell

A témaazonosítás általában a különféle témamenedzselési modellek (lásd 7. pont) első fázisa, amely tipikusan két szakaszból áll (Dougall, 2008, Heath, 1997, Bridges-Nelson, 2000): az első szakasz a feltárás, melyet a monitorozás követ. A *feltárás szakaszban* (scanning) informális és formális módszerek alkalmazásával vizsgálják a szervezet környezetét, amivel lehetőleg igyekeznek elkerülni azt, hogy a vállalat meglepetésszerűen veszélyes helyzetbe kerüljön, illetve esetleg kihagyjon egy kínálkozó lehetőséget. Ez a fázis tehát az információ keresésről szól. Azonban a nehézséget nem az információk megtalálása jelenti, hiszen az információs technológia korában az információk megszerzése sokkal könnyebb, mint bármikor korábban. A kihívás abban jelentkezik, hogy az információk halmazában meg kell találni azokat, amelyek az adott szervezet szempontjából relevánsak, értelmezhetőek és hihetőek. Azaz a feltárás szakasz „az iparágból, a kormányzattól és tudományos forrásból származó feltételezhetően releváns adatok szisztematikus és többféle módszeren alapuló összegyűjtése és vizsgálata”(Dougall 2008, p. 5.).

A témazonosítás második fázisa a *monitorozás szakasza* (monitoring), amely gyakran követi a feltárás szakaszt, ahol fény derülhet egy olyan problémára, amely több jelzés szerint is kibontakozó témának ígérkezik. Ilyen esetekben dönthet úgy a vállalat, hogy figyelemmel kíséri a problémát. Heath (1997) szerint a monitorozás csak akkor indokolt, ha a téma kielégít három kritériumot, azaz a téma legitimitása erősödik, amit az újságírók és véleményvezérek is jeleznek; a téma számszerűsíthető fenyegetést jelent a vállalat piacára, illetve működésére nézve, és van olyan befolyásos csoport vagy intézmény, amely hajlandó síkraszállni a témáért.

A téma kezelése általában változással jár, és az egyik fontos célja, hogy a vállalat megpróbálja csökkenteni azt a hatást, melyet a környezetben tapasztalható törés, változás váltott ki. A végső cél, hogy a politikát úgy tudják befolyásolni, hogy az hasznos legyen a vállalat számára (Heath–Nelson, 1986; Hainsworth-Meng, 1988; Register-Larkin, 2008). A témamenedzselés sosem defenzív folyamat, hiszen a téma eredményes kezelése pozitív lehetőséget is hozhat a vállalat számára, és a folyamat végén a vállalat akár jelentős versenyelőnyre és társadalmi megbecsültségre is szert tehet (Register-Larkin, 2008).

5. Az érdekelt (stakeholder) és a stakeholder elméletek

Az érdekelték meghatározásának és leírásának bemutatása Boutilier (2011) könyvén alapul, mert Boutilier a témamenedzselést kimondottan az érdekelték szemszögéből írja le, és részletesen foglalkozik a stakeholder elméletekkel.

A témamenedzseléssel kapcsolatban fontos meghatározni, hogy kik azok, akik a folyamatban érintettek, azaz kik az *érdekelték* (stakeholders). Boutilier (2011) szerint az érdekelt olyan „érintett szereplő, akire egy vállalat hatással van, vagy aki egy vállatra hatást gyakorol. Idetartoznak azok az emberek, akikkel kapcsolatban felmerül annak a kockázata, hogy a vállalat hatással lesz rájuk, illetve azok is, akik képesek befolyásolni a vállalatot még akkor is, ha eddig még nem is cselekedtek.” (Boutilier 2011, p. 4.) Az érdekelték sokszor nem is egyének, hanem csoportok vagy szervezetek, ami érthetővé teszi, hogy gyakran miért pontosabb az érdekelt helyett a *társadalmi szereplő* kifejezést használni. A társadalmi szereplők lehetnek bármilyen személyek, csoportok vagy szervezetek, akik vagy amelyek egy véleményen vannak.

Az érdekelt meghatározása mellett még egy fontos fogalmat vezet be a szerző, ez pedig a *fókuszponti szervezet* (focal organization). Boutilier meghatározása szerint „a fókuszponti

szervezet olyan szervezet, amelyik hatást fejt ki, vagy amelyre hatást gyakorolnak” (Boutilier 2011, p. 6.). A fókuszponti szervezet lehet a kormányzat egyik ága, civil szervezet (NGO), kvázi független intézmény (pl. egyetem), jegybank vagy akár ENSZ ügynökség. Megkülönböztethető konkrét és általános fókuszponti szervezet. Az előbbire Boutilier egy nemzetközi olajtársaság egyik kútját említi példának. Az általános fókuszponti szervezet lehet tudatosan létrehozott szervezet, illetve lehetnek olyan szervezetek, melyek spontán formálódtak, alakultak ki a társadalmi szereplők interakciójának köszönhetően. Tudatosan létrehozott általános fókuszponti szervezet például egy civil szervezet, vagy egy kormányhivatal. Spontán formálódó fókuszponti szervezet lehet a szomszédság (lakókörnyezet, környék), piac és annak beszállító hálózata.

A fentiek figyelembevételével megfogalmazható az érdekelt tágabb értelmű definíciója: „az érdekelt olyan társadalmi szereplő, aki hatással van a fókuszponti szervezetre, illetve akire hatást gyakorol a fókuszponti szervezet, függetlenül attól, hogy strukturált vagy spontán létrejövő fókuszponti szervezetről van-e szó” (Boutilier 2011, p. 4.). A fókuszponti szervezetek felelősséggel tartoznak az érdekeltekért, de ennél is fontosabb, hogy az adott helyzetet, témát etikai szempontból közelítsék meg.

2. Esettanulmány: Wal-Mart (USA) – a lokális téma globálissá válása

A Wal-Mart esettanulmányával több szempontból érdemes foglalkozni, ha a témamenedzselés gyakorlatának vizsgálatáról van szó. A Wal-Mart esete jó példát nyújt az érdekeltek szerveződésének fázisairól, arról, hogy egy vállalatot, szervezetet egyszerre számos téma miatt érhet kritika és támadás, és arról is, hogy a lokális szinten megjelenő konfliktus és téma, hogyan nőhet globális méretűvé. Az esettanulmány leírása Boutilier (2008) alapján készült.

A Wal-Mart magánkézben lévő, kiskereskedelmi értékesítéssel foglalkozó vállalat, melynek székhelye az Egyesült Államokban található. Egy tényező miatt tekinthető a vállalat különlegesnek: a Wal-Mart a vevői és részvényesei érdekeit minden más érintett szereplő (alkalmazottak, szakszervezetek, versenytársak és beszállítók) fölé helyezi, és ennek érdekében a gazdasági globalizáció nyújtotta lehetőségeket maximálisan kihasználja. Ebből az következik, hogy azok, akik a Wal-Mart stratégiájából hasznot húznak, szétszórta helyezkednek el és szervezetlenek (vásárlók) szemben azokkal (kiskereskedők, szakszervezetek), akikre nézve hátrányos ugyanaz a stratégia, mert koncentráltan helyezkednek el és helyi szinten (lokálisan) szervezettek. Ahogy nő a számuk és

észrevehetőségük, egyre jobban tudják egymást támogatni a Wal-Mart károsultjaiból álló globális koalíció részeként (Boutilier, 2008).

A Wal-Mart a téma szempontjából: A Wal-Martot nagyon sok kritika és támadás éri, melyek rendre témává érnek. Az alábbi lista alapján érthetővé válik, hogy miért tartják a céget ellentmondásosnak és miért alakult ki egy egyre bővülő számú érdekelti hálózat, melynek célja, hogy feltárja, mennyire káros a Wal-Mart tevékenysége mind lokális, mind globális szinten.

A vállalat elleni témák listája, melyek szerint a Wal-Mart

- visszaél az alkalmazottak jogaival
- megszegi a gyerekmunka elleni törvényeket
- nem fizeti ki a ledolgozott munkaórákat
- rosszul fizeti az alkalmazottait
- az alkalmazottak számára nem biztosít megfelelő egészségügyi ellátást
- illegális munkaerőt alkalmaz
- amerikai állásokat exportál Ázsiába
- kizsákmányolja a beszállítók külföldi dolgozóit
- közlekedési dugót okoz
- tönkreteszi a kisvárosok bevásárló negyedeit
- közpénzeket használ fel
- csődbe viszi a beszállítókat (monopolista törekvések)
- az árukat tisztességtelenül árazza be
- toxikus anyagokból készült gyerekjátékokat árusít
- tönkreteszi a környezetet és a történelmi helyeket
- *a globalizációt szimbolizálja*

Forrás: Boutilier (2008)

A legutolsó téma rendkívüli jelentőséggel bír, mert azt mutatja, hogy a vállalat hírneve mekkora csorbát szenvedett. Ezt jól példázza az egyik konkrét eset is.

A Wal-Mart mexikói esete: A Wal-Mart Mexikóban megvásárolta a Bodega Aurrera üzlethálózatot, majd ezzel a névvel üzletet épített Teotihuacan³ városában Mexikóban. A közelben lévő, turisták által kedvelt és látogatott Nap Piramis tetejéről rálátás nyílik a városra. A Wal-Martnak köszönhetően azonban a kilátás egy részét elrontja az újonnan odaépített üzlet épülete. Ez annyira felbőszítette az aktivistákat, hogy éhségstrájkjal tiltakoztak a Wal-Mart ellen azt állítva, hogy az üzlet a globalizáció durva szimbóluma. Mindeközben több százan egész nap hajlandóak voltak arra várni, hogy bejuthassanak az üzletbe vásárolni. Az egyik tiltakozó úgy fogalmazott, hogy „... a Wal-Mart szimbólum ... Olyan mintha a globalizáció karóját egyenes Mexikó szívébe döfték volna.” Ezzel arra utalt, hogy nem az épület volt a probléma, hanem az épület tulajdonosa. Ami azt jelenti, hogy a Wal-Martot tulajdonképpen azzal vádolták, hogy Wal-Mart.

A Wal-Mart példája nem abból a szempontból különleges, mert olyan nagy mértékű elégedetlenséget vált ki, hanem mert arra világít rá, hogy milyen rejtett tényezők befolyásolják a témamenedzselést. Azonban azt jól illusztrálja, hogy miért hasznos a témamenedzseléssel az érdekeltek szempontjából is foglalkozni. Rávilágít arra, hogy a gazdasági nyertesek és vesztesek szétszóródása vagy koncentrációja az ellentmondás jelentősen meghatározó tényezője és befolyásolja a témamenedzselési stratégiát.

A Wal-Mart arra is jó példa, hogy a helyi kiskereskedelmi környezet hogyan érhet el globális szintre. A felszínen egyszerű beszállító-ügyfél közvetítő stratégiáról van szó. Az alacsony árakkal össze tudnak szedni elég vásárlót ahhoz, hogy a haszonkulcsból származó profitot a mennyiségi eladásból származó profittal helyettesítsék. Azonban más érdekeltek is szerepelnek a történetben.

Az érdekeltek köre: Eredetileg a Wal-Mart kritikusai helybéliek voltak és koncentráltak: a gazdasági vesztesek a versenypiacon helyi szinten, lokálisan. Ugyanakkor a gazdasági nyertesek (azaz a beszállítók és a vásárlók) földrajzilag szétszórtak és szervezetlenek. Tulajdonképpen a Wal-Mart volt az, amelyik közvetítőként globális szinten működött.

Az újságírók, aktivisták és egyesületek segítségével a kritizálók egyre szélesebb körű hálózatot hoztak létre. 1999-ben megjelent a *Slam-Dunking Wal-Mart*⁴(Al Norman), amely elindította a Wal-Mart ellenes mozgalmat. Azóta még egy könyv jelent meg ehhez

³ Teotihuacan romváros Mexikóban, a Mexikói-völgy északkeleti részében fekszik. Piramisain kívül a város még híres terjedelmes lakónegyedeiről, az úgynevezett "Holtak útjáról", és számtalan, jó állapotban fennmaradt színes falfestményéről. <http://hu.wikipedia.org/wiki/Teotihuacan>

⁴ A könyv eredeti címe: Slam-dunking Wal-Mart: How you can stop superstore sprawl in your hometown

kapcsolódóan, sőt létrehoztak egy Wal-Mart ellenes honlapot⁵ is, amelyik már tizenkét éve működik, és a célja, hogy a különböző országokból a Wal-Mart-hoz kapcsolódó rémtörténeteket mutasson be. A Wal-Mart esetében minden témához kapcsolódik egy-egy olyan csoport, amelynek hatása van a cégre, vagy azt akarja, hogy hatással legyen rá. Ők az érdekeltek, akiket nem lehet kihagyni a témák kezeléséből. A témák megoldása abban rejlik, hogy a vállalat képes-e kapcsolatokat kiépíteni az érdekeltekkel.

A Wal-Mart esete arra is rávilágít, hogy a mai politikai környezetben a lokális és globális rendkívül szorosan összefüggenek, aminek két fontos következménye van a témamenedzselés gyakorlatára nézve. Az első, hogy a globális témák helyi vitákban manifesztálódnak, és fordítva. Például egy olyan lokális probléma, mint a közlekedési dugó egy a szén-dioxid kibocsátás ellen küzdő nemzetközi kampány elemévé válhat. A másik következmény, hogy egyre kockázatosabb és eredménytelenebb az a témamenedzselési taktika, hogy igyekeznek megosztani az érdekelteket, majd befolyásolni őket (az oszd meg és uralkodj elv követése), mert mindez visszajára fordulhat napjainkban, amikor szinte játszi könnyedséggel lehet létrehozni akár nemzetközi hálózatokat is (Boutilier, 2008).

3. Esettanulmány: Monsanto és a genetikailag módosított élelmiszerek bukása Európában

Az esettanulmány bemutatása Regester és Larkin (2008) alapján készült.

A Monsanto multinacionális mezőgazdasági biotechnológiával foglalkozó cég, amelynek a központja az Egyesült Államokban található. A vállalat biotechnológiai részlege rendkívül sikeres volt az USA-ban. Az ottani gazdálkodók és élelmiszergyártók viszonylag könnyen elfogadták a genetikailag módosított (GM) élelmiszerek koncepcióját és a cég szárnyalt a tőzsdén.

Ez indította arra a vállalatot, hogy nyisson a külföldi piacok felé, ezért úgy döntöttek, hogy a Monsanto genetikailag módosított terményeit bevezetik Nagy-Britanniában és Európában is. A vállalat az amerikai sikerekből kiindulva, Európában is hasonló eredményekre számított, arra azonban egészen biztosan nem, hogy a fogyasztók, környezetvédők, jogalkotók és a kereskedők ellenállásába fog ütközni. Ennek ellenére töretlenül folytatta a termékei promócióját, amire mintegy 1,5 millió dollárt költött, teljesen figyelmen kívül hagyva azt,

⁵ www.WalmartSucks.org

Néhány aktuális történet a honlapról:

Wal-Mart hamis arany ékszereket árul;

A Wal-Mart rabszolga alsónadrágban dolgozik, és ez a Wal-Martot nem érdekli,

A Wal-Mart zaklatja és megfélemlíti a kisebbségeket.

hogy az érdekelteknek ellenérzései voltak a GM termékekkel szemben. Az amerikai bevezetés idején már tiltakoztak a GM élelmiszerek ellen a Greenpeace és a Föld Barátai, a nagy nemzetközi környezetvédelmi szervezetek, azonban a kampányuk nem kapott elég figyelmet, és a Monsanto sem tekintette az aktivista csoportok tevékenységét veszélyesnek.

1996-ban az EU jóváhagyta a GM élelmiszerek importját és az ezzel kapcsolatos kutatásfejlesztést. Mindeközben a környezetvédő és fogyasztói csoportok körében folyamatosan nőtt a GM élelmiszerekkel kapcsolatos aggodalom. Végül 1998-ban a Monsanto a vele szemben ellenségesen megnyilvánuló média és nyilvánosság figyelmének középpontjába került. Azonban a vállalat még mindig nem tulajdonított fontosságot annak, hogy a környezetvédők és a fogyasztói csoportok egyre nagyobb nyomást gyakoroltak a nagy üzletláncokra, hogy figyelmeztető címkével lássák el a GM élelmiszereket. Ezt a fontos mozzanatot figyelmen kívül hagyva, a vállalat igyekezett ugyanazt a stratégiát folytatni, mint amelyik már bevált számára az USA-ban.

A lavinát az indította el, hogy az *Iceland*⁶ bejelentette, kivonja a GM termékeket a saját márkás termékei közül. Ez azonnal megkérdőjelezte más forgalmazók politikáját, és ettől kezdve nyomás nehezedett a politikusokra is, hogy szabályozzák a GM élelmiszerek eladását, és választási lehetőséget biztosítsanak a fogyasztók számára. A Monsanto láthatólag még mindig nem tartotta az ellene irányuló támadásokat és kritikákat elég fontosnak ahhoz, hogy érdemben reagáljon rájuk, holott a médiában és a közvéleményben egyre erőteljesebben kezdett kirajzolódni egy olyan biotechnológiai cég képe (ez a Monsanto), amelyik egyszerűen nem hajlandó a GM élelmiszerekkel kapcsolatos fontos kérdésekkel foglalkozni. A vállalat „vakságát” jól tükrözi az is, hogy pont amikor már a vele szemben ellenséges médiatámadások keresztútjába került 1998-ban - aminek egyébként még mindig nem tulajdonított jelentőséget -, akkor jelentették be ünnepélyesen, hogy genetikailag módosított burgonyát fognak piacra dobni. Az érdekelt csoportok számára – ha lehet így fogalmazni – ez volt az utolsó csepp a pohárban. Ennek a bejelentésnek a hatására a médiát elárasztották a GM élelmiszerek és a vállalat ellen fellépő kritikák.

Tovább szította a feszültségeket, hogy 1998-ban egy kutató, Dr. Pusztai Árpád, tudományosan nem alátámaszott kijelentést tett a GM burgonyát vizsgáló, folyamatban lévő kutatások alapján. Dr. Pusztai azt sugallta, hogy a GM burgonya fogyasztása az immunrendszert károsíthatja. A vizsgálatot vezető tudósok hiába cáfolták ezt az állítást, az

⁶ Mirelit termékek előállításával és forgalmazásával foglalkozik.

azonnal az országos napilapok címlapjára került, és felkorbácsolta az indulatokat a genetikailag módosított élelmiszerek lehetséges egészségkárosító hatása miatt.

Most már a Monsanto részvényesei és befektetői is felfigyeltek a vállalatot ért kritikákra, aminek következtében a Monsanto részvények ára 11 százalékkal csökkent, ráadásul meghiúsult a Monsanto és az American Home Products tervezett fúziója is, ami pánikot keltett a részvényesek körében. A vállalatra olyan nyomás nehezedett, hogy kénytelen volt leválasztani a biotechnológiai tevékenységét a többi tevékenységéről.

Jól tükrözi, hogy mennyire rosszul kezelték a témát a Monsanto felső vezetésében az, hogy még ekkor is úgy látta a cégvezetés, hogy Európa készen áll a GM élelmiszerek bevezetésére. Mindeközben Európában ellentétes irányú folyamatok indultak el. Szinte hihetetlen, de a vállalat még mindig nem vett tudomást az általa gerjesztett indulatokról, a tőzsdei veszteségekről, az ellenséges környezetről, és agresszíven, bármilyen kompromisszumos lehetőséget kizárva támadást indított az öt ellenzőkkel szemben.

Az aktivisták továbbra is napirenden tartották a médiában a GM élelmiszerek kérdését folyamatos tiltakozó megmozdulásaikkal. A médiában a kritikák újult erővel lángoltak fel, amikor Károly herceg (Prince Charles) is hangot adott a GM élelmiszerekkel kapcsolatos, meglehetősen kritikus véleményének. Tehát tovább erősödtek a GM élelmiszerekkel és a Monsanto hozzáállásával szembeni ellenséges érzelmek, és már egyértelmű volt, hogy a Monsanto Európában veszített.

Végül 1999-ben a Greenpeace szokásos éves konferenciáján Bob Shapiro, a Monsanto amerikai elnöke nyilvánosan is elismerte, hogy a vállalat hibázott, mert „azt hittük, hogy az a feladatunk, hogy meggyőzzünk, és ezért túl sokszor elfelejtettünk másokat meghallgatni” (Regester-Larkin 2008, p. 59.).

A legnagyobb hibát azzal követte el a Monsanto, hogy az öt ellenzőket nem tartotta elég jelentősnek abból kiindulva, hogy a tiltakozók nem rendelkeznek elegendő tudományos ismerettel. Tovább folytatta terjeszkedési stratégiáját Európában abban bízva, hogy le tudja majd győzni az ellenállást. A vállalat szinte törvényszerűen veszített, mert egy nagyon fontos tényezőt figyelmen kívül hagyott, ez pedig a fogyasztók ellenállása volt. A fogyasztók, az érdekeltek képesek voltak a társadalmi-politikai szereplőket mozgósítani és maguk mögé állítani, így meghiúsították a Monsanto európai terjeszkedését, és elérték, hogy Európában a GM élelmiszerekkel kapcsolatban rendkívül szigorú jogszabályok lépjenek hatályba (Regester-Larkin, 2008).

6. Témamenedzselési modellek

A szakirodalom számos témamenedzselési modellt is bemutat, melyek legtöbbször öttől tíz fázisig terjedően írják le a témamenedzselés folyamatát. Ezeket a fázisokat három fő kategóriába lehet sorolni. Az első kategória a *témaazonosítás* és témaelemzés (ezeket a 4. fejezet mutatja be) (Ashley-Morrison, 1995; Heugens, 2005), a második a *stratégiai döntéshozás* és cselekvés (Heugens, 2005; Dougall, 2008), a harmadik kategória pedig az *értékelés* (Heugens, 2005). Általában mind a témamenedzseléssel gyakorlatban foglalkozók, mind a terület kutatói többnyire a két első kategóriával foglalkoznak.

Dougall (2008) összefoglalása szerint a témamenedzselés folyamatán belül a témaazonosítási szakaszt a *stratégiai döntéshozás fázisa* követi, melyben a *téma akciócsoport* (issue action team) feladata, hogy a témát elemezze és meghatározza a prioritásokat. Az akciócsoportba olyanoknak kell kerülniük, akik a legközelebb állnak a témához, és megvan minden eszközük, hogy irányítsanak, valamint képesek válaszreakcióra mozgósítani a szervezetet, a forrásokat a *kibontakozó és aktuális témák* kezelésére csoportosítják át, megvizsgálják a különféle stratégiai lehetőségeket, például a *témakommunikációt*. Végül az utolsó szakaszban történik a megvalósított döntések értékelése (Dougall, 2008).

A stratégiai döntéshozás két szakaszból áll. Az első a *prioritások megállapítása*, azaz annak meghatározása, hogy melyik témára célszerű szervezeti szinten reagálni. Két fő szempont alapján történik mindez, az egyik az *előfordulás valószínűsége* (Mennyire valószínű, hogy a téma hatással lesz a szervezetre?), a másik a *szervezeti hatás* (Milyen hatása lesz a témának?). Ezenkívül a témamenedzserek meghatározzák és prioritási sorrendbe állítják a közösségeket az alapján, hogy az adott közösség tagjainak mi a véleménye és a témával mennyire érintettek (Dougall, 2008). A *témajárványok* (issue contagion) esetében különösen fontos, hogy a vállalat jól mérje fel annak valószínűségét, hogy a téma lendületet kap-e az interneten vagy sem (Coombs, 2002).

A második a *stratégiai opciók* szakasza. Más menedzsment területekhez hasonlóan itt is igaz, hogy a megfelelő témamenedzselési stratégia kialakításához helyes adatokra, többféle nézőpontra és találékonyságra van szükség. Mindehhez még szükség van egy gondosan összeválogatott tagokból álló téma-akciócsoportra is, hogy a szervezet képes legyen *anticipációs* és a kívülről érkező jelzésekre *fogékony stratégia* kialakítására. Ashley és Morrison (1995) azzal érvelnek az előrejelzés fontossága mellett, hogy a napjainkra jellemző komplex és gyorsan változó társadalmi környezetben azoknak a szervezeteknek van stratégiai

előnye, amelyek kifinomult információszerzési technikákat, valamint döntéshozási folyamatmodelleket alkalmaznak, és mindemellett felelősségteljesek. Az ilyen szervezetek a maguk hasznára tudják fordítani a külső információkat, észlelik a külső környezetben végbemenő változásokat és képesek a felmerülő veszélyeket lehetőséggé változtatni (Ashley–Morrison, 1995).

6.1. Az anticipációs menedzsment döntéshozási folyamatmodell

(Anticipatory management decision process model)

Az Ashley és Morrison által kidolgozott modell a *stratégiai döntéshozás* fázisához tartozik és különlegessége, hogy az előrejelzésre *forgatókönyvek* (scenarios) használatát javasolja (Dougall, 2008).

A modell célja, hogy azonosítsa a *kibontakozó témát*, amely hatással lehet a szervezetre. Minél hamarabb lehet egy kibontakozó témát azonosítani, annál több lehetősége van a szervezetnek, hogy reagáljon rá (Ashley–Morrison, 1995). Az alábbi technikákat lehet használni a témaazonosításra és annak megállapítására, hogy az adott téma a téma-életciklus melyik pontjánál tart: *feltárás* (scanning), *monitorozás* (monitoring), *a feltevések megkérdőjelezése* (challenging assumptions), *téma sebezhetőségi vizsgálat* (conducting issue vulnerability audit) és *forgatókönyvek* (scenarios).

A *feltárás* és *monitorozás* célja a kibontakozó *trendek* és potenciális *eseményekkel* kapcsolatos információ gyűjtése és feldolgozása. A feltárás szakaszában a változásra utaló jelek azonosítása történik, míg a monitorozás feladata, hogy nyomon kövesse ezeket a jeleket, valamint hogy előrejelezze és felmérje a várható időtartamukat, irányukat, gyorsulásukat és nagyságukat. A *trend* itt a társadalmi, technológiai, gazdasági, környezeti vagy politikai mozgalmakra utal és azokat a kontextusokat jelenti, amelyeken belül az adott szervezett működni fog a jövőben (Ashley–Morrison, 1995). Az események olyan fejlemények, amelyek megváltoztatják a jövőt, amikor bekövetkeznek (pl. olaj embargó). A trendek és az események olyan témává egyesülnek, mint a környezetvédelem, az energia elérhetősége, stb. (Ashley – Morrison, 1995).

A döntéshozásban fontos szerepet játszanak bizonyos *hallgatóságos (implicit) feltevések*, feltételezések, melyek a témaazonosításban is szerepet játszanak. Ezek a feltevések mélyen gyökerező *referenciakeretek*, *gondolkodási sémák* és más, a világ megértését szolgáló jelenségek, melyek a döntéshozás során lépnek működésbe. A szervezet menedzsereinek is ilyen implicit feltevései vannak az üzlettel kapcsolatban. Ezek alapján hozzák a döntéseiket,

és ezért tudatalatt kiszűrjük azokat az információkat, amelyek nem illeszkednek a feltevéseikhez. A jó döntéshozás és a témaazonosítás alapja a *feltevések megkérdőjelezése* (Ashley–Morrison, 1995).

A *téma sebezhetőségi vizsgálat* szerepe, hogy növelje a szervezet óvatosságát és érzékenységét a külső erőkkel szemben. Ez segíthet abban, hogy a stratégiai fontosságú témák még a kritikus szint előtt a felszínre kerüljenek. Ashley és Morrison megállapítása, hogy a vizsgálat négy feltételezésen alapul: 1. A szervezetek egyik célja, hogy valamilyen társadalmi szükséglet elégtensenek ki. 2. A szervezetek a külső világ nyújtotta támaszra szorulnak. 3. A szervezetek sebezhetőek a külső világ változásaival szemben. 4. A szervezetek sok kritikus elemre támaszkodnak. Ashley és Morrison a szervezeteket a tengeri olajfúró tornyokhoz hasonlítják, mert a tornyok támasztó pillérei a tenger mélyén húzódó kemény kőzetben nyugszanak. A szervezetek szempontjából a társadalom ez a mélyben található kőzet és a támasztó pillérek pedig azok a dolgok, amelyekre a szervezetnek szüksége van a működéséhez (Ashley–Morrison, 1995).

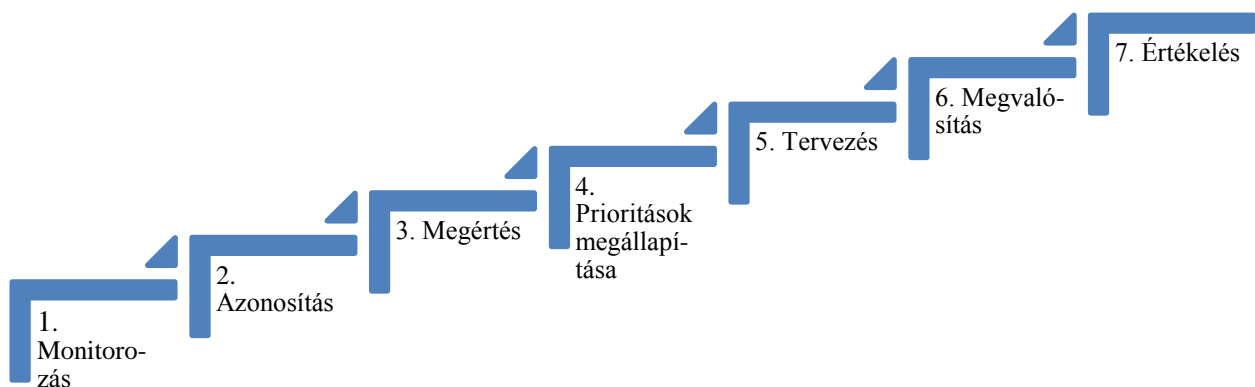
A feltáró és elemző szakaszok után lehet forgatókönyveket alkotni a lehetséges jövőbeli irányok modellezésére. A *forgatókönyv* feltételezett eseménysorozat, melyet azzal a céllal készítenek, hogy a figyelmet véletlenszerű folyamatokra és döntési pontokra irányítsák. A forgatókönyvkészítés ahhoz nyújt segítséget, hogy gondolkodni lehessen a témáról, a témához kapcsolódó esetleges folyamatokról, a téma lehetséges kibontakozási módjairól, az iparágra és a szervezetre gyakorolt lehetséges hatásáról és arról, hogy milyen akciótervet érdemes készíteni a téma kezeléséhez (Ashley–Morrison, 1995). Az anticipációs menedzsment döntési modell középpontjában a témaazonosítás és a téma lehetséges jövőbeli hatásainak előrejelzésére alkalmas forgatókönyvkészítés áll.

A *stratégiai döntéshozás* harmadik fázisa a *cselekvés*. A leghatékonyabb témamenedzselés sem ér semmit, ha nem követi a témaazonosítás és a stratégiai opciók kiválasztását tényleges cselekvés. A témamenedzselés akkor éri el a célját, ha eredményeket ér el. Dougall (2008) erre példának a Greenpeace-t hozza, mely szerepet játszott az 1997-ben elfogadott Kiotói egyezmény megszövegezésében.

A témamenedzselési modellek utolsó szakasza az *eredmények értékelése*, melynek módozatai épp annyira különbözőek, mint amennyire különbözőek a témák. Az értékelés első lépése, hogy világos mérhető célokat kell kitűzni. Itt a témamenedzsereknek azt kell eldöntenie, hogy milyen mérési technika illik legjobban a kitűzött célokhoz (Heugens, 2005; Dougall, 2008).

6.2 Regester és Larkin hét fázisú témamenedzselési modellje

Regester és Larkin (2008) modellje hét fázisra épül. Az első a *monitorozás*, melynek célja a gazdasági környezet elemzése, annak feltárása és ellenőrzése, hogy mit beszélnek, mi hangzik el és mit írnak a médiában, az érdekcsoportok körében, a kormányzatban. Idetartozik annak átgondolása, hogy mi lehet hatással a vállalatra. A második az *azonosítás*, ami a gazdasági környezet fontos elemeinek az értékelését jelenti, továbbá azoknak a témáknak az azonosítását, melyek hatással vannak a vállalatra és egyre nagyobb a támogatottságuk. A harmadik fázis a *prioritások megállapítása*. Itt kell eldönteni, hogy mi van veszélyben: a nyereség, a vállalat hírneve, a termék, stb. A negyedik fázis az *elemzés*, azaz a legfontosabb témák részletes elemzése, valamint ezek lehetséges hatásának meghatározása amennyire csak lehetséges. Az ötödik lépés a *stratégiai döntéshozás*, melyhez szükséges a célcsoport azonosítása, a stratégiai lehetőségek számbavétele, a források felmérése, a konkrét cselekvés eldöntése és kommunikációs terv készítése. A hatodik fázis a *megvalósítás*, ami a menedzsment által jóváhagyott politikák és programok végrehajtását jelenti, valamint a vállalat pozíciójának a védelmezése, hogy megakadályozzák a negatív hatások kialakulását. Végül az utolsó szakasz az *értékelés*, melyre azért van szükség többek között, hogy a vállalat meghatározhassa a jövőbeli stratégiáit. (Regester–Larkin, 2008). A modell fázisainak egymásra épülését a 2. ábra mutatja.



2. ábra: A modell hét fázisa

Forrás: Regester és Larkin (2008) p. 131 alapján kismértékben módosítva

A szakirodalom számos témamenedzselési modellt ír le. A bemutatott két modell fázisai között átfedések vannak, ami alátámasztja a fejezet elején írtakat, hogy a különböző számú

fázisból építkező modellek közös vonása, hogy három fontos szempont köré épülnek, melyek a témaazonosítás, a stratégiai döntéshozás és az értékelés. A következő fejezet a témamenedzselési gyakorlat néhány aspektusát mutatja be röviden.

7. A témamenedzselés működése és gyakorlata

A témamenedzselés módszerei is sokat változtak az évek során és folyamatosan változnak azóta is. Fejlődése során sok olyan, más társadalomtudományokból átvett technika és nézőpont is beépült a témamenedzselésbe, melyek hatékony segítséget jelentettek az alapvető kihívások kezelésében (Boutilier, 2011). Eleinte igyekeztek a természettudományos módszerekre építve kidolgozni olyan eljárásokat, melyekről úgy vélték, hogy alkalmazhatóak a társadalomtudományokra, így a témamenedzselésre is (pl. mintán alapuló közvéleménykutatások, stb.). Azonban kiderült, a társadalmi rendszerek változása nem követi a természeti rendszerek változásainak törvényszerűségeit. A társadalmi rendszerek a velük támasztott elvárásokra akár úgy is reagálhatnak, hogy eltérő, különböző rendszerekké fejlődnek (Boutilier, 2011).

7.1. A témamenedzselés értékteremtő funkciója és jó gyakorlat (best practice)

indikátorok

A másik fontos változás a tekintetben történt, hogy megváltozott annak megítélése milyen szerepet tölt be a témamenedzselés a vállalat menedzsment stratégiájában. Míg korábban gyakran a vállalat egyik defenzív eszközének tekintették, melynek egyetlen funkciója a nem kívánatos következmények megelőzése, illetve elhárítása volt, addig mára a gyakorlati példák alapján bebizonyosodott, hogy az eredményes témamenedzselési tevékenység révén a vállalat fejlesztheti a stratégiai menedzsment hatékonyságát, és az érdekeltek elvárásainak figyelembevételével versenyelőnyre tehet szert, a termékeit jobban tudja pozicionálni, javíthat a vállalat megítélésén.

A *Termékmenedzselési Tanács* (Issue Management Council) ⁷ összegzése alapján megállapítható, hogy a témamenedzselés hozzájárul a vállalat értékteremtő folyamataihoz, valamint javít a vállalat külső megítélésén és elősegíti a vállalaton belüli működés hatékonyságát.

A pozitív külső hatások közül érdemes megemlíteni, hogy a témamenedzselés révén javulhat a szervezet és az érdekeltek közötti viszony, melynek köszönhetően csökkenhet a

⁷ <http://issuemanagement.org/learnmore/issue-management-value/>

konfliktusok kialakulásának esélye, valamint olyan *win-win megoldást* eredményezhet, amely minden érintett fél meglegedettségére szolgál. Csökken a kifogásolt termékek és szolgáltatások értékesítési ideje, és csökken a piacra lépést gátló tényezők, valamint a működési korlátok száma.

A vállalat belső értékét is növelni képes a témamenedzselés azáltal, hogy a vállalat egészét átfogó menedzsementet és hatékony forrás elosztást valósít meg. A szervezeti stratégia és az egyéni szerepek jobb megértésén keresztül hozzájárulhat a csapatmunka, a morál és a termelékenység javításához. Csökkentheti a meglepetések előfordulásának arányát és a bizonytalanosságokat. Megelőzheti a kríziseket és sikert érhet el pusztán azáltal, hogy nem hagy bizonyos dolgokat megtörténni.⁸

A témamenedzselés működtetésének elősegítésére kilenc *jó gyakorlat (best practice) indikátort* határozott meg a *Termékmenedzselési Tanács* (Issue Management Council) (Jacques, 2005). Az indikátorokat három csoportba sorolták. Az első csoport a *strukturális indikátorok*, melyek azt jelzik, hogy a szervezet témamenedzselési tevékenysége és mechanizmusai mennyire pontosan meghatározottak és milyen mértékben épülnek be a szervezeti struktúrába. A második csoport a *megvalósítás indikátoraiból* áll, melyek azt mérik, hogy a témákkal kapcsolatos feladatoknak vannak-e felelőseik, a témakezelés eredményeit rendszeresen ellenőrzik és az igazgatótanács végrehajtó bizottságának betekintése van-e a témamenedzselési folyamatokba, jelenthet az igazgatóknak és/vagy az érdekelteknek és joga van-e kritikus ügyeknél közbelépni. A harmadik csoportot az *integrációs indikátorok* alkotják, melyek azt jelzik, hogy a menedzsereknek lehetősége van azonosítani azokat a potenciális témákat, melyeket aztán beemelhetnek a tágabb stratégiai tervezésbe. Idetartozik az is, hogy az aktuális és jövőbeli témák kezelése szerves része a stratégiai tervezésnek, valamint hogy elismerik a témamenedzselési tevékenységet és szervezeten belül a kulcs menedzsement funkciók közé sorolják.⁹

7.2. A témamenedzselés működése

Egy szervezetről akkor állítható, hogy témamenedzselési tevékenységet folytat, ha a döntéshozók aktívan kutatják és előrejelzik az érdekeltek elvárásainak és észleléseinek olyan változásait, melyeknek valószínűsíthetően fontos következményei lehetnek a szervezetre nézve, majd ezekre a változásokra igyekeznek választ adni (Dougall, 2008). Ezek a válaszok, reagálások akár azonnal észlelhetőek, mert megjelennek a szervezeti működésben, mint

⁸ <http://issuemanagement.org/learnmore/issue-management-value/>

⁹ <http://issuemanagement.org/learnmore/best-practice-indicators/>

például a McDonalds esetében volt, amikor a műanyag csomagolásról áttértek a papír csomagolásra 1990-ben. Másfajta megoldás a gyakran alkalmazott stratégiai megoldás, amikor közvetlen, a színpad mögött folyó tárgyalásokat folytatnak a jogalkotókkal és hivatalnokokkal, vagy olyan proaktív kampányt folytatnak, melynek során fizetett médiát használnak annak befolyásolására ahogy a média a témát megfogalmazza és mintegy keretbe helyezi (Dougall, 2008).

A hatékony témamenedzselési tevékenységet folytató szervezet négy kombinált stratégiai opciót alkalmaz proaktívan (Heath, 2002). Ezek a következők:

Stratégiai üzleti tervezés: azzal támogatja a stratégiai tervezést, hogy figyelembe veszi a veszélyeket és lehetőségeket, melyek megjelennek a közpolitikai arénát befolyásolni képes fontos közösségek és piacok véleményében.

Rendet tenni a saját házuk táján: a célja, hogy megértse és megvalósítsa a vállalati felelősség kívánalmait, hogy teljesítse, vagy meghaladja az érdekeltek elvárásait.

A terep felderítése: ami a téma feltárását, témaazonosítást, monitorozást, elemzést és a prioritások felállítását jelenti.

Erős védekezés és okos támadás: ez adja a témakommunikáció és a szervezeti vélemény lényegét.

Ezeknek a stratégiáknak az alkalmazásával a szervezetek képesek lesznek a növekedésre és a fennmaradásra, maximalizálni tudják a lehetőségeiket és csökkenteni azokat a veszélyeket, melyek a társadalmi környezetükben időről-időre kibontakoznak (Heath, 1997).

7.3. A témamenedzserek szerepe

Végül meg kell említeni azokat, akik szervezeti szinten a témamenedzselés működéséért felelősek, ők a témamenedzserek. Legtöbbször egyetlen személy tölti be ezt a funkciót. Ő az, aki elsajátítja a témamenedzselés alapjait, megfigyeli, hogy mások hogyan közelítenek a témamenedzseléshez és csak ezután tesznek javaslatokat a megfelelő lépésekre, folyamatokra és a résztvevők személyére, kiválasztják azt a témát, mellyel foglalkozni kell, és a felsőbb vezetés beleegyezése után elindítják a témamenedzselési folyamatot (Register–Larkin, 2008). Bár a témamenedzselésnek lehet egyszemélyi felelőse vállalati szinten, azonban a témamenedzselés működése nem köthető egyetlen osztályhoz vagy részleghez, mert a téma kezeléséhez kapcsolódó feladatok az egész szervezetet érintik. A témamenedzselés inkább olyan gondolkodásmódnak tekinthető, mely áthatja az egész szervezetet, és számos

tudományterületet hoz össze, hogy a szervezet okosan, gyorsan és jövőbelátóan tudjon reagálni a közérdek megnyilvánulásaira (Heath, 2002). A témamenedzserek feladata nem egyszerűen annyi, hogy a szervezetet úgy irányítsák, hogy az alkalmazkodni tudjon a társadalmi-politikai környezet változásaihoz, mert van egy másik hasonlóan fontos felelősségük is, ez pedig az etikai megfontolások, az etikai paradigma alkalmazása a változásokhoz történő adaptáció elemzése és megvalósítása során (Bowen–Heath, 2002).

Több szerző a PR szakemberek tevékenységéhez hasonlítja a témamenedzserek feladatát. Heath és Cousino (1990) megfogalmazása, mely a PR szakemberek tevékenységét határozza meg, a témamenedzserek szervezeten belül betöltött szerepét is jól írja le: „A public relations szakemberek tisztában vannak azzal az elvárással, hogy egyre komplexebb szerepet kell betölteniük és egyre jobban részt kell venniük a nyereség növelésében, az érdekeltekkel történő harmonikus kapcsolatok kiépítésében és a vállalati érdekek megóvásában úgy, hogy közben érzékenynek kell maradniuk a különböző külső érdekek szükségletei iránt.” (Heath–Cousino, 1990 idézi Register-Larkin, 2008). A témamenedzsereknek tehát nincs egyszerű dolguk, mert meg kell védeniük egy intézményt vagy egy projektet az alapján, hogy az milyen értékkel járul hozzá a társadalomhoz. A témamenedzserek feladata, hogy ehhez megtalálják a legmegfelelőbb eszközt (Boutilier, 2011).

8. A magyarországi energiahelyzet témamenedzselési szempontból

A témamenedzselés fontos szerepet tölthet be az alternatív energiák felhasználásával kapcsolatos kommunikációban és társadalmi párbeszédben. A témamenedzselés alkalmazása elsősorban a hagyományos energiafogyasztást népszerűsíteni szándékozók részéről merülhet fel. Idesorolható a kormányzat és az ezzel kapcsolatos kormányzati kommunikáció, amelynek az egyik jelenlegi célkitűzése, hogy a paksi atomerőmű bővítését népszerűsítse. Az ügy érdekessége, hogy ezt a népszerűsítést már az előző kormányzati ciklusban kezdték el.¹⁰ Azonban a jelenlegi ciklusban is töretlenül folytatódik az ehhez kapcsolódó promóciós tevékenység, és az országot járja az atomenergiát népszerűsítő kamion.¹¹

¹⁰ Megkezdődik az új atomerőmű népszerűsítése. 2009. március 17. http://hvg.hu/itthon/20090317_paks_uj-atomeromu (letöltve: 2013.03.14.)

¹¹ Inkább a PR-on spóroljunk! – Nyíregyházán az atomkamion! 2013. február 4. <http://szszb.lehetmas.hu/hirek/774/inkabb-a-pr-on-sporoljunk-nyiregyhazan-az-atomkamion/> (letöltve: 2013.03.14.)

Az ügy mostanra témává érett, amiben a kormány mellett természetesen a Magyar Villamosművek Zrt. (MVM) is érintett, sőt jelen pillanatban az MVM fókuszponti szervezet lett a témát illetően, hiszen az atomerőmű tervezett bővítése elleni tiltakozások a vállalat ellen irányulnak, és egy részük már a bíróságig is eljutott, mert az Energiaklub Szakpolitikai Intézet, tekintettel a tervezett projekt szakértők által becsült hatalmas költségére úgy vélte, hogy a folyamatnak az alapjaitól kezdve nyilvánosnak és átláthatónak kell lennie.¹² Éppen ezért 2011 januárjában kérte a Paksi Atomerőmű bővítésével foglalkozó Lévai projekt kapcsolódó adatait a MVM-től, de a vállalat nem volt hajlandó kiadni a kért információkat, arra hivatkozva, hogy a kért adatok döntéselőkészítő anyagnak minősülnek, továbbá üzleti titkot tartalmaznak, amit az Energiaklub nem fogadott el, és bírósági pert indított az MVM ellen, ami 2012. február 2-án zárult le. A másodfokon eljáró Fővárosi Ítéltábla jogerős ítéletében kötelezte az MVM-et az alábbi adatok kiadására: a projekt tervezett összköltsége; időterve, ütemezése, a projekt eddigi eredményei, adatokat arra vonatkozóan, hogy az MVM Holding cégei milyen arányban vesznek részt a munkában (a résztvevő munkavállalók arányában), az esetleges további, a projekt munkájában résztvevő, az MVM Holdinghoz nem tartozó cégek, szervezetek listája, a projekt keretében megkötött szerződések listája, feltüntetve a szerződés tárgyát, a szerződött összeget, illetve a szerződésben foglalt teljesítési határidőt.¹³ Az Energiaklub egyébként a Paksi Atomerőmű Zrt.-t is beperelte a Teller projekttel kapcsolatos közérdekű adatok kiadása tárgyában. A tárgyalás időpontja 2013. március 25.

A környezetvédelmi és jogvédő magyar szervezeteket az háborította fel, hogy a bővítéssel kapcsolatban számos fontos kérdésre máshogy nem tudtak választ kapni, csak úgy, ha bíróság elé vitték a témát. (Milyen környezeti, gazdasági, társadalmi hatása lesz két új atomerőmű blokknak? Hogyan és ki finanszírozza a legalább 2-3 ezer milliárdos költségre becsült beruházást? Hogyan alakulnak 10 év múlva az energiafogyasztási igények?)

Témamenedzselési szempontból az MVM hibát követett el, amikor nem hozta nyilvánosságra a kért adatokat, de nyilvánvalóan erre a témára is igaz, amit Boutilier (2011) állít, hogy a téma mindig politikai befolyás alatt áll. Az atomenergia ügy biztosan nem mentes a

¹² Nyilvánosak a paksi bővítés előkészítésének adatai. 2012. november 28.
<http://www.greenfo.hu/hirek/2012/11/28/nyilvanosak-a-paksi-bovites-elokeszitesenek-adatai> (letöltve: 2013.03.14.)

¹³ Nyilvánosságra tartoznak a paksi bővítés adatai <http://energiaklub.hu/hir/nyilvanossagra-tartoznak-a-paksi-bovites-adatai> (letöltve: 2013.03.14.)

politikától, ezért egy állami vállalat ilyenkor csak vesztesként kerülhet ki a téma kezeléséből, ami így is történt.

Az MVM szerepének ellentmondásos voltát csak tovább erősíti az, hogy miközben az atomerőmű bővítésének az egyik felelőse, közben az alternatív „zöld” energiák népszerűsítésére is rengeteget áldoz. 2011 nyarán az MVM Energiaszigettel települt ki a három legnagyobb könnyűzenei fesztiválra, ahol mintegy 400 kW energiát termelt, és mindezt alternatív energiaforrásokkal, szélkerékkel és napkollektorral állították elő. A vállalat honlapján megjelenő hírben olvasható az alábbi mondat: „Soha nem volt még hasonló kezdeményezés arra az országban, hogy egy energetikai vállalat egyidejűleg népszerűsítse az atomenergiát és az alternatív források használatát.”¹⁴ Ez a kijelentés valóban a vállalat ellentmondásos szerepét tükrözi.

Az atomenergiával kapcsolatos ellenérzések, kritikák és tiltakozások mellett a magyarországi környezetvédelmi és egyéb érdekvédő szervezetek sokat foglalkoznak az alternatív energiafogyasztás népszerűsítésével is. A legismertebb aktivista csoport a Greenpeace Magyarország, azonban számos más szervezet foglalkozik az alternatív és megújuló energiafelhasználás népszerűsítésével: Energiaklub, Energiacentrum hírportál, Energia Portál (energia.hu), Magyar Megújuló Energia Szövetség (mnesz.hu), energiahir.hu hírportál, greenfo.hu, tasz.hu, stb.

Az érdekeltek által működtetett fenti honlapok többsége kitér a hagyományos energiahordozók és a hagyományos energiaforrások káros hatásaira. Rendszeresen közölnek cikkeket az atomenergia veszélyeiről, egyre csökkenő támogatottságáról. Az érdekelteket segítik a magyar médiában is rendszeresen megjelenő cikkek, melyek megkérdőjelezzik, az atomenergia előállítás növelésének szükségességét, és kritizálják a kormányt a Paksi Atomerőmű tervezett bővítése kapcsán.

9. Összefoglalás

A témamenedzselés pár évtizedes története bizonyítja, hogy rendkívül fontos szerepet játszik a politikai-gazdasági-társadalmi környezetben nagyon gyakran kialakuló konfliktusok, ellenérdekek és kritikák feloldásában. A témamenedzselés egyfajta egyensúlyt tart fenn a vállalatok-szervezetek és az érdekeltek sokszor egymásnak feszülő, egymással ellentétes érdekei között, mellyel hosszú távon nem csak a társadalmi szereplők jólétét, hanem a

¹⁴ MVM „Energiasziget”: 9 000 km biciklizés zöld energiáért
<http://www.mvm.hu/hu/hirek/SitePages/newsDetails.aspx?NewsID=162> (letöltve: 2013.03.14.)

gazdasági szereplők fennmaradását is szolgálja. Sajnálatos tény, a témamenedzselés eddig Magyarországon sem a tudományos kutatásban, sem a gazdasági élet gyakorlatában még nem tudta elfoglalni a fontosságának megfelelő helyét.

Az alternatív energiafogyasztás kutatásának szempontjából fontos lenne információt gyűjteni arra vonatkozóan, hogy a magyarországi környezetvédő és jogvédő szervezetek, valamint az általuk működtetett honlapok, mint információforrások, mennyire ismertek a lakossági energiafogyasztók körében. Azt is érdemes lenne elemezni, hogy vajon ezek a szervezetek bevonhatók-e egy alternatív energiafogyasztást népszerűsítő kormányzati programba. Mindenekelőtt azonban azt kell felmérni, hogy a lakossági energiafogyasztók ismerik-e egyáltalán az alternatív energiafajtákat, ha igen, mit gondolnak az ilyen típusú energiafelhasználás megvalósíthatóságáról, és annak az őket terhelő költségvonzatáról, valamint hogy érdekli-e őket egyáltalán a zöld energia, illetve a környezetük védelme.

10. Felhasznált források

Ansoff, H. I. (1980): Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, Vol.14., No. 1., pp. 33-46.

Ashley, W. C. – Morrison, J. (1996): Anticipatory management tools for the 21st century. *Futures Research Quarterly*, Vol. 12., No. 2., pp. 35-50.

Berkowitz, D. – Turnmire, K. (1994): Community relations and issues management: an issues orientation approach to segmenting publics. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 6., No. 2., pp. 105-123.

Boutillier, R. (2011): *A stakeholder approach to issues management*. Business Expert Press, New York.

Bowen, S. A. (2002): Elite executives in issues management: The role of ethical paradigms in decision making. *Journal of Public Affairs*, Vol. 2., No. 2., pp. 270-282.

Bowen, S. A. (2005): A practical model for ethical decision making in issues management and public relations. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 17., No. 3., pp. 191-216.

Bowen, S. - Heath, R. L. (2005): Issues management, systems, and rhetoric: exploring the distinction between ethical and legal guidelines at Enron. *Journal of Public Affairs*, Vol. 5., pp. 84-98

Bridges, J. A. – Nelson, R. A. (2000): Issues management: A relational approach. In: Ledingham J. A. – Bruning S. D. (eds): *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, pp. 95-115.

Carroll, A. B. – Buchholtz, A. K. (2008): *Business and Society: ethics and stakeholder management*. South-Western Cengage Learning, USA.

Chase, W.H. (1977): Public issue management: the new science. *Public Relations Journal*, Vol. 33.,

Chase, W. H. - Crane, T. (1996): Issue Management: Dissolving the Archaic Division between Line and Staff. In L. B. Dennis (ed.): *Practical Public Affairs in an Era of Change*. University Press of America, Lanham, MD.

Cheney, G. - Vibbert, S. L. (1987): Corporate discourse: public relations and issue management. In: F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (eds.): *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*. Sage, Newbury Park, CA

Coombs, W.T. (2002): Assessing online issue threats: issue contagions and their effect on issue prioritization. *Journal of Public Affairs*, Vol. 2., No. 4., pp. 215-229.

Copley, Paul (2004): *Marketing communications management: concepts and theories, cases and practices*. Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.

Dougall, E. K. (2008): Issues management. Institute for Public Relations.
<http://www.instituteforpr.org/topics/issues-management/> (letöltve: 2013.02.22.)

Dougall, E. K. (2007): The problematic public opinion environment. In: Stuart, B.E., Sarow, M. S. & Stuart L. (eds): *Integrated business communication: In a global marketplace*. London, Wiley. pp. 158-159

Dougall, E. K. (2005): Revelations of an ecological perspective: Issues, inertia, and the public opinion environment of organizational populations. *Public Relations Review*, Vol. 31., No. 4., pp. 534-543.

Griffin, A. (2007): *New Strategies for Reputation Management: Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility*, Kogan Page, London.

Hainsworth, B. E. (1990): The distribution of advantages and disadvantages. *Public Relations Review*, Vol. 16., No. 1., pp 33-39.

Hainsworth, B. E. and Meng, M. (1988): How Corporations Define Issues Management. *Public Relations Review*, Vol. 14., No. 4., pp. 18-30.

Heath, R. L. (2006): A rhetorical theory approach to issues management. In: Botan, C.H.-Hazleton, V. (Eds): *Public Relations Theory II*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, Nj. pp. 63-99.

Heath, R. L. (ed) (2005): *Encyclopedia of public relations*. Vol. 1. Sage Publications, USA.

Heath, R. L. (2002): Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, Vol.2. No. 4. pp. 209-214.

Heath, R. L. (1997): *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. Sage Publications, USA.

Heath, R. L. - Cousino, K. R. (1990): Issues management: End of first decade progress report. *Public Relations Review*, Vol. 16., No. 1, pp. 6-18.

Heugens, PPMAR (2006): Environmental issue management: Towards a multi-level theory of environmental management competence. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 15., pp. 363-376.

Jaques, T. (2009): Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape. *Public Relations Review*, Vol. 35 No. 3. pp. 280-286.

Jaques, T. (2007): Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*, Vol. 33., No. 2., pp. 147-157.

Jones, B.L.-Chase, W.H.(1979): Managing public policy issues. *Public Relations Review*, Vol. 5., No. 2., pp. 3-23.

- Meng, M. (1992): Early identification aids issues management. *Public Relations Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 22-24.
- Nelson, R.A. (1994): Issues communication and advocacy: Contemporary ethical challenges. *Public Relations Review*, Vol. 20., No. 3., pp. 231-255.
- Oomens, M. J. H. - Van den Bosch, F. A. J. (1999): Strategic issue management in major European-based companies. *Long Range Planning*, Vol. 32., No. 1., pp. 49 – 57.
- Regeer, M. – Larkin, J. (2008): *Risk issues and crisis management in public relations. A casebook of best practice*. Kogan Page, London.
- Renfro, W. L. (1993): *Issues management in strategic planning*. Quorum Books, Westport.
- Roper, J. – Toledano, M. (2005): Taking in the view from the edge: Issues management recontextualized. *Public Relations Review*, Vol. 31., pp. 479-485.
- Simon, C. A. (2007): *Alternative energy: Political, economic and social feasibility*. Rowman & Littlefield, Lanham, MD.
- Sopow, E. (1994): *The Critical Issues Audit*. Issue Action Publications Inc, Leesburg, Virginia, USA.
- Stoffels, J. D. (1994): *Strategic issues management: a comprehensive guide to environmental scanning*. Pergamon Press, Oxford.
- Tucker, K. - Broom, G. (1993): Managing Issues Acts as a Bridge to Strategic Planning', *Public Relations Journal*, Vol. 49., No.11.
- Tucker, Kerry and Trumpfheller, B (1993) 'Building an Issues Management Tracking System', *Public Relations Journal*, Vol. 49., No. 11., pp 36–37.
- Veil, S. R. – Kent, M. L. (2008): Issues management and inoculation: Tylenol's responsible dosing advertising. *Public Relations Review* Vol. 34., No. 4., pp. 399-402.
- Weiss, J. W. (2009): *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*. South-Western Cengage Learning, Mason, OH., USA.

Internetes oldalak:

energiaklub.hu (2012): Nyilvánosságra tartoznak a paksi bővítés adatai. 2012.11.28.

<http://energiaklub.hu/hir/nyilvanossagra-tartoznak-a-paksi-bovites-adatai> (letöltve: 2013. március 14.)

greenfo.hu (2012): Nyilvánosak a paksi bővítés előkészítésének adatai. 2012.11.28.

<http://www.greenfo.hu/hirek/2012/11/28/nyilvanosak-a-paksi-bovites-elokeszitesenek-adatai> (letöltve: 2013. március 14.)

greenpeace.org (é.n.): Az atomenergia kiváltható.

<http://www.greenpeace.org/hungary/hu/Mivel-foglalkozunk/Nuklearis-energia/Az-atomenergia-kivalthato/> (letöltve: 2013. március 14.)

greenpeace.org (é.n.): Nincs biztonságos atomenergia.

<http://www.greenpeace.org/hungary/hu/Mivel-foglalkozunk/Nuklearis-energia/Nincs-biztonsagos-atomenergia/> (letöltve: 2013. március 14.)

hvg.hu (2009): Megkezdődik az új atomerőmű népszerűsítése. 2009.03.17.

http://hvg.hu/itthon/20090317_paks_uj-atomeromu (letöltve: 2013. március 15.)

mvm.hu (2011): MVM „Energiasziget”: 9 000 km biciklizés zöld energiáért. 2011.08.15.

<http://www.mvm.hu/hu/hirek/SitePages/newsDetails.aspx?NewsID=162> (letöltve: 2013. március 14.)

szbsz.lehetmas.hu (2013): Inkább a PR-on spóroljunk! – Nyíregyházán az atomkamion! 2013.02.04.

<http://szbsz.lehetmas.hu/hirek/774/inkabb-a-pr-on-sporoljunk-nyiregyhazan-az-atomkamion/> (letöltve: 2013.március 14.)

tasz.hu (2013): Tárgyalási jegyzék. <http://tasz.hu/perek/targyalasi-jegyzek> (letöltve: 2013. március 19.)

www.alternativenergia.hu

www.energiacentrum.hu

www.energiahir.hu

www.mnnsz.hu

www.walmartsucks.org