

Krystyna Wojcik

Szkoła Główna Handlowa

WSZYSTKO, CO CHCIAŁABYM WIEDZIEĆ O PUBLIC RELATIONS I NIE BOJĘ SIĘ ZAPYTAĆ – DYLEMATY PR

„Kluczem do wszelkiej mądrości jest częste i pilne pytanie” (francuski intelektualista Pierre Abelard w dziele „*Tak i Nie*” – *Sic et non*). Pytam więc często w tym artykule, by nie być zakwalifikowanym do żadnej z grup, o jakich mowa w poniższym twierdzeniu: **„Są dwa rodzaje Piarowców – jedni nic nie wiedzą o PR, drudzy nie wiedzą nawet tego”** (trawestacja wypowiedzi hiszpańskiego filozofa Fernanda Savatera w odniesieniu do profesji filozofa)

Wprowadzenie

Artykuł zawiera pytania, które nieodparcie narzucają się ilekroć dokonuje się porównań istoty i cech tożsamościowych public relations z realnymi możliwościami ich respektowania w praktyce. Wszystkie łączy pytanie centralne: czy PR nie jest czymś idealistycznym, jeśli uwzględni się z jednej strony to, jakie *powinny* być jego cele, funkcje i zasady działania oraz z drugiej strony to, jaki *jest* w praktyce, czyli jego warunki brzegowe realizacji, stwarzane przez interesy, cele, strategię i praktykę organizacji.

Na przedmiot rozważań składa się:

- wskazanie, czym są public relations według ich normatywnego ujęcia;
- co wyznacza główne zewnętrzne ramy ich funkcjonowania oraz
- analiza dominujących zjawisk w praktyce PR i dylematy praktyka PR, a także towarzyszące pytania o to, czy powinny one skłaniać do zmian w definowaniu tożsamości PR, czy tylko do wyznaczenia konkretnych typowych organizacyjnych i systemowych wymagań, w których owa tożsamość mogłaby się wiarygodnie manifestować.

1. Założenia wyjściowe – czym jest PR w ujęciu normatywnym

Public relations:

- I. Nie jest częścią struktury w organizacji o autotelicznych celach; podobnie jak pozostałe struktury pełni funkcje subsydiarne, pochodne wobec celów, strategii, wizji i misji organizacji.
- II. Jest działalnością świadomie podejmowaną przez organizację, zatem intencjonalną.
- III. To, co wyróżnia PR wśród jednostek strukturalnych organizacji to:
 - a) swoisty zakres odpowiedzialności,
 - b) zasady postępowania,
 - c) natura i metoda działalności.

Zakres odpowiedzialności jest pochodną specyficznych celów strategicznych. Są to:

1. Publiczny wizerunek/reputacja.
2. Wzajemnie korzystne dwustronne relacje z otoczeniem.
3. Profilaktyka antykonfliktowa i antykryzysowa.

Swoistymi zasadami postępowania są: szczególna wrażliwość na publiczny interes i otoczenie, odpowiedzialność i uczciwość wobec niego, etyczność. Naturę z kolei wyznacza podstawowa klasyczna metoda, tj. komunikowanie z otoczeniem oraz konstruktywny z nim dialog, tzn. zorientowany na ugodę.

- IV. W sensie operacyjnym jest działalnością metodyczną, planową, systematyczną o charakterze systemu i procesu. Charakter celów PR przesądza, że jest/musi to być także działalność trwała i długotrwała.
- V. Podstawowe zasady etyczne PR to: prawda/szczerość/uczciwość w informowaniu i postępowaniu wobec otoczenia, otwartość komunikacyjna i otwartość na prowadzenie dialogu, partnerskie traktowanie otoczenia¹. Wzorcem przy ocenie etycznej wiarygodności PR powinny być standardy zawodowe sformułowane zarówno przez międzynarodowe, jak też krajowe organizacje. Poniżej przedstawiono przykłady powszechnych norm w ich operacyjnym brzmieniu².
1. Kodeks ateński (1965):
 - okazywanie szacunku oraz wspieranie godności osoby ludzkiej i reguł moralnych;
 - działanie w sposób uwzględniający interesy stron, zawsze i we wszystkich okolicznościach;

¹ K. Wojcik: Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Wyd. 5. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 215-220.

² Ibid., s. 120-130.

- uznanie praw stron zawsze i we wszystkich okolicznościach; uznanie praw stron do zaprezentowania swoich poglądów i stanowisk;
 - lojalność wobec klientów i pracodawców;
 - nierozpowszechnianie informacji nieopartych na znanych lub możliwych do zweryfikowania faktach;
 - powstrzymywanie się od uczestniczenia we wszelkich nieetycznych, nieuczciwych lub mogących narazić ludzką godność i prawość inicjatywach i przedsięwzięciach;
 - powstrzymywanie się od wszelkiego rodzaju manipulacji mediami lub technikami opracowanymi w celu wywierania wpływu na ludzką podświadomość, której człowiek nie jest w stanie kontrolować własną wolą, a tym samym nie może być pociągany do odpowiedzialności za podjęte w takim stanie działania.
2. Zasady komunikowania na temat środowiska i rozwoju (uchwalone w Nairobi w 1990 r.):
- doradzanie klientom i organizacjom podejmowania stałej oceny wpływu produktów i działań na środowisko;
 - ochrona zasobów naturalnych, niepromowanie produktów, organizacji i usług jako korzystnych dla środowiska, jeśli nie ma ku temu naukowych podstaw.
3. Etyczny Kodeks Członków Stowarzyszenia PR Ameryki 2000 wymienia sześć wartości:
- rzecznictwo interesu publicznego;
 - prawda i rzetelność;
 - ekspertyzy – wykorzystywanie specjalistycznej wiedzy i doświadczenia;
 - niezależność – obiektywne doradztwo;
 - lojalność wobec pracodawców i interesu publicznego;
 - uczciwość³.

W rozszerzonym ujęciu z 1988 r. niektóre z tych wartości miały następujące brzmienie:

- prowadzenie działalności profesjonalnie, w imię prawdy, rzetelności, uczciwości, odpowiedzialności wobec otoczenia, zgodnie z interesem publicznym, nieangażowanie się w żadne działania mające na celu wprowadzenie nieuczciwych praktyk do procesów komunikowania i rządzenia;
- nieujawnianie w sposób zamierzony nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd informacji oraz podejmowanie niezwłoczne działania w celu korygowania błędnej komunikacji, którą zainicjował.

³ Według: F.P. Seitel: *The Practice of Public Relations*. Wyd. 10. Pearson, Prentice Hall 2007, s. 100.

4. Kodeks Niemieckiego Stowarzyszenia PR:
- fachowcy PR nie mogą wykorzystywać wypowiedzi i informacji, które według ich wiedzy albo oceny są błędne lub mylące;
 - gdy realizacja zlecenia przeczyłaby – według wszelkiego prawdopodobieństwa – zasadom kodeksu, praktycy PR muszą niezwłocznie powiadomić o tym swych pracodawców/zleceniodawców i nakłonić ich – wszelkimi dostępnymi środkami – do respektowania zasad kodeksu; gdy ci nadal utrzymują swe stanowisko, to ze względu na osobiste konsekwencje praktycy PR są zobowiązani do zachowania się zgodnego z kodeksem.
5. Global Protocol on Ethics in Public Relations (uchwalony pod tą nazwą w Nowej Zelandii w 2003 r. przez Globalny Alians Stowarzyszeń i Zarządzania Komunikacją). W kodeksie praktyki zawarto m.in. postulat właściwego zdefiniowania, co swymi działaniami PR może, a czego nie może osiągnąć. W kodeksie standardów zawodowych zawarto zasadę odpowiedzialnego rzecznictwa i zajmowania stanowisk na rynku idei, faktów i opinii, tak by wywołać rzetelną, opartą na wiedzy debatę publiczną, kierować się uczciwością i prawością oraz wiedzą ekspercką. W deklaracji zasad zapisano zasadę postępowania profesjonalnego, zgodnego z zasadami, w prawdzie, rzetelnego i uczciwego, odpowiedzialnego wobec klientów, ich otoczenia oraz poinformowanego/świadomego społeczeństwa. Przewodnik do podejmowania decyzji jest w całości swoistym drogowskazem jak postępować w przypadku dylematów etycznych. Zawarto w nim następujące zasady postępowania:
1. Określ specyficzny, konkretny problem etyczny (konflikt).
 2. Zidentyfikuj wewnętrzne i zewnętrzne czynniki (prawne, ekonomiczne, polityczne, społeczne itd.), które mają wpływ na decyzję.
 3. Określ kluczowe wartości, które wchodzi w grę.
 4. Zidentyfikuj, kogo dotknie decyzja oraz jakie będą jego zawodowe zobowiązania/powinności.
 5. Dokonaj selekcji zasad etycznych, które będą wzięte pod uwagę w procesie podejmowania decyzji.
 6. Podejmij decyzję i uzasadnij ją wszystkim, których ona dotyczy oraz – jeśli to potrzebne – także społeczeństwu.

2. Realność ww. założeń normatywnego public relations

Tytułowym problemem tej części, który w tym artykule jest zarazem główną rzeczą do zbadania, jest sposób, w jaki organizacje wpływają/mogą wpływać – poprzez swoje przedsięwzięcia – na realność ww. założeń w praktyce PR. Uwaga zostanie poświęcona następującym obszarom decyzji organizacji:

- relacjom pomiędzy marketingiem a PR,
- udziałowi PR w zarządzaniu,
- hierarchii celu wizerunkowego w grupie celów strategicznych PR.

2.1. Relacje PR a marketing jako uwarunkowanie wiarygodności i efektywności PR

Najtrudniejszą kwestią jest pogodzenie natury i zasad działania marketingowego z naturą PR. Według założenia nr I, PR mając powinność wobec celów organizacji, nie może abstrahować od wspomagania celów marketingu i wykazywać neutralną postawę wobec komunikowania marketingowego bez względu na to, jak dalece są one zgodne/niezgodne z zasadami PR. Jest ono przecież – obok PR – ważnym podsystemem komunikowania się organizacji z otoczeniem o skutkach także dla tożsamości PR.

Odrębność normatywnego PR i normatywnego marketingu staje się w teorii coraz trudniejsza do ustalenia, nie tyle z powodu dotychczasowego udziału PR w komunikacji marketingowej, co usytuowania PR w najnowszych koncepcjach i paradygmatach marketingu. W dotychczasowej praktyce „marketing przez PR” chodziło przede wszystkim o wykorzystanie technik (z odrębnie zarządzanego) PR jako szansy wzrostu efektywności działań promocyjnych. W obecnych koncepcjach marketingu ten dodatkowy poziom komunikowania w postaci PR nie występuje samodzielnie, lecz ma być spójny i tożsamy z marketingowym. Różne motywy tego nowego kierunku myślenia o marketingu to odrębny temat. Obrazowo ujął je Ph. Kotler, gdy podczas pobytu w Polsce stwierdził wręcz, iż by dziś odnieść sukces w gospodarce, trzeba sprawić, by klient pozostał wierny w zakupach; nie wystarczy już traktować marketingu jako sztuki sprzedaży – „(...) celem współczesnego marketingu jest nawiązanie dożywotniego romansu z nabywcą-klientem”. W perspektywie nowej roli PR w marketingu znamienne jest fakt, że liczne z nowych jego założeń bliskie są normatywnemu PR. Ponadto PR jest atrakcyjny dla marketingu także przez cechy wymienione w punkcie IV założeń – procesualność i systemowość, które są klasyczną właściwością także metodycznego działania marketingowego.

Do paradygmatów współczesnego marketingu należą (wybór istotnych z punktu widzenia celów tego artykułu):

- szczególna wrażliwość podmiotu marketingowego na otoczenie;
- posiadanie grupy stałych klientów;
- misja rynkowa;

- kategoria wartości wyrażająca sytuację klienta;
- zintegrowane wykorzystanie instrumentów marketingu⁴.

Najnowsze koncepcje marketingu, np. marketing relacyjny (partnerski) zakłada odejście od ograniczenia zainteresowań tylko do klientów i objęcia nim wielu interesariuszy⁵. Tzw. nordycka szkoła marketingu podkreśla potrzebę budowania relacji długotrwałych i obustronnie korzystnych. Podmiotami relacji mają być wszyscy ci, którzy biorą udział w tworzeniu wartości. Ch. Gronroos twierdzi, że marketing relacyjny to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientami i innymi partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte przez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic⁶.

W miejsce jednokierunkowej promocji przewiduje się spójny, logiczny system działań promocyjnych, charakteryzujący się dwukierunkowym przepływem informacji (firma-nabywca i odwrotnie) o nazwie zintegrowana komunikacja marketingowa. PR w systemie tym jest traktowany jako jeden z wielu instrumentów promocji – obok reklamy, promocji sprzedaży, sprzedaży osobistej, działalności sponsorskiej, programów lojalnościowych⁷. J. Wiktor ten nowy paradygmat komunikowania marketingowego określa następująco (wybór):

- punktem wyjścia jest nabywca ze swoimi potrzebami, preferencjami wyboru i rozporządzalną siłą nabywczą;
- w istotnym stopniu wykorzystuje się badania rynkowe i marketingowe;
- głównym kryterium skuteczności jest poziom zaspokojenia potrzeb nabywców;
- dobór instrumentów i form promocji jest podyktowany wymaganiami i oczekiwaniami rynku;
- proces komunikowania wykorzystuje wszystkie dostępne środki i instrumenty, traktując je łącznie (dla efektu synergii), ze szczególnym naciskiem na media dynamiczne, interaktywne;
- komunikacja jest zorientowana na tworzenie i ciągle pobudzanie interakcji między uczestnikami procesu;

⁴ L. Żabiński: Węzłowe aspekty metodologiczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego, na przykładzie case study, research. W: Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze. Red. T. Żabińska, L. Żabiński. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 53.

⁵ A. Payne: Handbook of CRM. Achieving Excellence in Customer Management. Butterworth Heinemann, Oxford 2006, s. 11-17.

⁶ M. Szymura-Tyc: Koncepcje zarządzania związkami z klientami – geneza, doświadczenia, perspektywy. W: Paradygmaty współczesnego marketingu. Red. L. Żabiński. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 123.

⁷ Podobnie J. Wiktor: Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 58-60.

- wszystkie formy komunikacji mają spełniać funkcje systemu: informacyjną, perswazyjną, konkurencyjną (rozumiana jako doprowadzanie do wyróżnienia się na rynku, poszerzania łańcucha wartości, który oferuje, np. zaufanie, wiarygodność, wizerunek), a w rezultacie funkcję czwartą – zapewnienie stałej obecności na rynku.

W tak rozumianej komunikacji marketingowej dostrzega się nowy walor – mogą ją wykorzystywać także organizacje i instytucje niekomercyjne; ponadto nadaje się ona do promocji w kampaniach społecznych, czy politycznych.

Z powyższych założeń współczesnego marketingu, szczególnie marketingu relacji, na podkreślenie zasługuje upodobnienie normatywnego marketingu do normatywnego PR w następujących zakresach:

1. Marketing ma być wrażliwy na otoczenie, zorientowany na nabywcę z jego potrzebami, preferencjami wyboru; ma się kierować zasadą dotrzymywania obustronnych obietnic, a nawet głównym kryterium oceny skuteczności komunikowania ma być poziom zaspokojenia potrzeb nabywców. Powstają **pytania**: czy powyższe założenia można uznać za wystarczający warunek etyczności marketingu (a w konsekwencji włączonego do niego PR), skoro została pominięta zasada prawdy i rzetelności informacji, a proklamacji „zaspokojenie potrzeb” nie towarzyszy zastrzeżenie, że chodzi o racjonalne potrzeby nabywców, nie zaś o sztucznie przez marketing wywoływane wbrew długookresowemu dobru konsumentów/nabywców? Czy marketingowe programy lojalnościowe lub praktyka tzw. zarządzania relacjami konsumenckimi (*consumer relationship management*) są w stanie wypełnić istotne założenia PR na temat „wyrównywania interesów” i kształtowania wzajemnie korzystnych relacji z otoczeniem?
2. W poszerzonym podmiotowym polu zainteresowań marketingu mają być nie tylko klienci, ale wszyscy, którzy przyczyniają się do tworzenia wartości. **Pytanie**, czy można to uznać za gwarancję, że poza zainteresowaniem PR nie pozostaną grupy z otoczenia wykraczające poza kategorię klient/kontrahent, szczególnie gdy w danym okresie i danej sytuacji organizacji nie tę grupę należałoby zakwalifikować do grup celowych, zgodnie z definicją zaproponowaną w teorii sytuacyjnej PR (według Gruniga to część otoczenia obecnie dotknięta faktycznymi lub potencjalnymi konsekwencjami strategii organizacji, czy ważkimi jej decyzjami i oczekująca od organizacji informacji i wyjaśnień, a nawet dialogu i pertraktacji)? Zróżnicowane otoczenie w zainteresowaniach PR było szansą poznawania pełnego spektrum grup wpływu i interesów, a przez to poszukiwania równowagi pomiędzy różnymi, często sprzecznymi interesami i oczekiwaniami. Powstają **pytania**: czy dla PR

podobną szansę tworzy teraz paradygmat marketingu partnerskiego mówiący o „odejściu od marketingu skierowanego na klienta i przejściu do marketingu skierowanego na wielu interesariuszy, do wszystkich, którzy tworzą wartość dla przedsiębiorstwa”? Czy tę sytuację PR można uznać za korzystną z punktu widzenia realności jednego z najważniejszych celów strategicznych PR – kształtowania obustronnie korzystnych relacji z otoczeniem (patrz p. III/2 i 3) o wielu cechach jakościowych? Jeśli „komunikowanie zintegrowane ma być procesem komunikowania się z rynkiem”, a dwukierunkowość komunikowania odnosi się do przypadku „przedsiębiorstwo-nabywca i odwrotnie”, to którzy uczestnicy procesu, poza klientami/nabywcami, będą mieli szansę być w polu zainteresowania PR włączonego do marketingu? Czy jest rzeczą realną, by tzw. szeroka opinia publiczna i środowiska ją tworzące wchodziły w zainteresowania marketingowego PR ponad potrzebę wpływu na decyzje rynkowe? Kto wówczas będzie wyrażał interes publiczny, na który ma być wyczulony PR?

3. Zintegrowane komunikowanie ma mieć służebną rolę wobec pozostałych instrumentów marketingu mix; można zatem wnioskować, że chodzi tu o służebną rolę m.in. wobec instrumentu „produkt”. Powstaje **pytanie**, czy respektowanie tego postulatu (np. przez włączenie marketingu, a więc i PR, w proces kształtowania idei produktu) oraz fakt włączenia w tę komunikację PR można uznać za szansę respektowania standardów PR zapisanych np. w cytowanym kodeksie z Nairobi nakładającego na praktyka PR obowiązek troski o ochronę środowiska, czy respektowania zapisów kodeksu ateńskiego mówiącego o doradzaniu klientom i organizacjom podejmowania stałej oceny wpływu produktów i działań na środowisko, o ochronie zasobów naturalnych, niepromowaniu produktów, organizacji i usług jako korzystnych dla środowiska, jeśli nie ma ku temu naukowych podstaw? A może właśnie włączenie PR do marketingu urealnia cytowane normy profesjonalnego PR dotyczące wpływu PR na środowiskową politykę organizacji i niedopuszczanie, by kształtowanie treści promocji odbywało się z pomijaniem naukowych ocen jakości produktów, w tym jakości ekologicznej, by PR było sumieniem zachowań i odpowiedzialności organizacji wobec otoczenia i społeczności?
4. Zintegrowana komunikacja marketingowa ma pełnić funkcje: informacyjną, perswazyjną, konkurencyjną oraz stałej obecności rynkowej oraz dostarczać nowej wartości dodanej, tj. zaufania, wiarygodności, wizerunku. Perswazyjność jest właściwością również komunikowania w PR, jednakże ograniczona zasadą uczciwości wobec podmiotu wpływu. Gdy marketing nadaje perswazyjności rangę funkcji zintegrowanej komunikacji, to powstają **pytania**: na czym ma polegać perswazyjność marketingowego komunikowania – na ar-

gumentowaniu apelami do racji i rozumu, czy do emocji, argumentacją dwu- czy jednostronną, wmawianiu odbiorcy „jedynej w swoim rodzaju propozycji” przez wyznaczoną w badaniach marketingowych optymalną liczbę powtórzeń spotów reklamowych, czy tworzeniu przesłanek korzystnych dla nabywcy wyborów przez informowanie o ofercie zalecane w podanych standardach PR, a więc oparte na naukowych podstawach, nieprowadzące do zmyśleń przy korzystaniu z rynku? Czy jest szansa na etyczność komunikowania i niemanipulowanie marketingowym audytorium w dobie poszukiwania wciąż nowych źródeł siły wpływu na konsumentów, takich jak marketing emocji, uczuć, partyzancki, zapachowy, szeptany, wartości, a ostatnio neuro-marketing, gdy informacje nakłaniające i pozyskujące dominują nad wyjaśniającymi i dostarczającymi wiedzy, gdy używa się z całą świadomością wszelkich reguł wypowiedzi retorycznej, także prowadzących do manipulowania odbiorcami reklamy?

Zawładnięcie PR przez marketing w charakterze instrumentu zintegrowanej komunikacji marketingowej, traktowanego na równi z instrumentami dotychczasowymi rodzi następujące ryzyka dla PR:

1. Zagroza wynaturzeniami etyczności, szczególnie w sytuacji bezpośredniego podporządkowania służb PR kierownictwu marketingu. Powodem tego nie jest wyłącznie charakter działalności promocyjnej, ale także fakt, że głównym kryterium oceny działalności marketingu jest jego rynkowa skuteczność; a jeśli tak, to etyczne kryteria są poza zainteresowaniem odpowiedzialnych za marketing.
2. Bardzo prawdopodobne staje się pozostawienie poza zainteresowaniem PR lub co najmniej dwuplanowe traktowanie pozamarketingowych interesariuszy organizacji, którym być może należałoby – w danym okresie – nadać rangę strategicznych.
3. Skoncentrowane na promocji marketingowej może nie być w stanie realizować pozostałych zadań informacyjnych w wielu innych zakresach, ważnych dla otoczenia, szczególnie tzw. zadaniowego oraz dla samej organizacji (sytuacja ekonomiczna i finansowa organizacji, wizja rozwoju i misja, badania i rozwój, strategie przywódcze, jakość zarządzania, zmiany strukturalne, zwrot z inwestycji, innowacyjność, atrakcyjność jako pracodawcy, standardy w traktowaniu otoczenia, inwestycje, alianse strategiczne, fuzje i ich motywy, tradycja i historia organizacji itd.). Realizacja tego zadania wymaga bowiem bieżącej orientacji w pozamarketingowych funkcjonalnych strukturach w organizacji, znajomości podejmowanych lub przygotowywanych decyzji zarządczych i kierowniczych na wszystkich poziomach. To zagrożenie mogłoby

być osłabione przez rozwiązania nadające PR funkcję centrali komunikacyjnej odpowiedzialnej za wszystkie podsystemy komunikowania w organizacji albo co najmniej funkcję koordynatora jej wszystkich aktywności komunikacyjnych. Partnerami do działań PR staje się wówczas nie tylko marketing, ale też pozostałe struktury organizacji i ich komunikacyjni partnerzy, potrzebujący wymiany specyficznych treści, a często także specyficznych kanałów docierania do nich.

2.2. Status PR w hierarchicznych strukturach organizacji i jej zarządzaniu jako uwarunkowanie realności normatywnego PR

Wiarygodność PR i jego społeczna użyteczność w decydującym stopniu znajduje w praktyce swój wyraz w realizacji takiego strategicznego celu, jak kształtowanie wzajemnie korzystnych relacji pomiędzy inicjatorem PR a jego otoczeniem. Pożądaną jakość tych relacji określają takie cechy, jak: wyrównywanie interesów, wzajemne zrozumienie, zbliżenie postaw, tworzenie klimatu społecznego, w którym organizacja mogłaby się optymalnie rozwijać, wiarygodność, rzetelność, pozytywne nastawienie, poparcie, lojalność, społeczna odpowiedzialność oraz ograniczanie konfliktowości stosunków i zapobieganie sytuacjom kryzysowym.

Organizacje tworzą brzegowe ramy realizacji tego celu przez PR, decydując o:

- stopniu samodzielności PR w stosunku do innych podsystemów komunikowania się organizacji, np. marketingu, komunikowania zarządczego, zarządzania zasobami, głównie ludzkimi, badań i rozwoju w stopniu gwarantującym możliwość działania według cech i zasad konstytuujących public relations;
- poziomie usytuowania PR w hierarchicznej strukturze zarządzania organizacją, m.in. jako przejawie pozycji, statusu PR w organizacji i rangi komunikowania się z otoczeniem;
- występowaniu lub nie strategicznej orientacji zarządu oraz realizowaniu lub nie koncepcji zarządzania problemami;
- wewnętrznej strukturze działu PR w organizacji pozwalającej lub nie na strategiczne zarządzanie PR;
- sposobie prowadzenia PR przez organizację – przez służby własne czy obce.

W ograniczonym objętościowo referacie zostaną skomentowane jedynie kwestie związane ze stworzeniem PR możliwości wpływu na zarządzanie organizacją, a więc poznawania oczekiwań otoczenia i zjawisk w nim zachodzących oraz raportowania o wynikach kierownictwu, prowadzenia dialogu z otocze-

niem, przekonywania do racji, polityki, decyzji i wartości organizacji, koordynowania przedsięwzięć związanych z realizacją strategii postępowania wobec otoczenia, w tym skierowanych na ograniczanie konfliktów i kryzysów.

Literatura dostarcza propozycji pozytywnych rozwiązań w tym zakresie. Najistotniejsze i dość skonkretyzowane postulaty sformułował J. Grunig w teorii doskonałego PR⁸. Chodzi tu o coś więcej niż zalecane w literaturze respektowanie zasady bezpośredniej podległości służb PR zarządowi, a nawet pełnej odpowiedzialności za PR jednego członka zarządu. Grunig postuluje ustanowienie strategicznego menedżera PR i włączenie go do dominującego gremium decyzyjnego w organizacji, zwanego w tej teorii dominującą koalicją. Uczestniczenie w takim gremium to nie tylko szansa na udział PR w pełnieniu funkcji w zarządzaniu strategicznym, ale to według Gruniga kluczowy czynnik wpływu PR na efektywność organizacji. Jeśli realizacja tego postulatu byłaby niemożliwa, to odpowiedzialny strategiczny menedżer PR powinien mieć możliwość bezpośredniego raportowania owemu gremium wyników prowadzonego na bieżąco monitoringu otoczenia oraz propozycji opcji decyzyjnych i postępowania organizacji pożądanego z punktu widzenia relacji z otoczeniem. Grunig podkreśla, że raportowanie kierownictwu spraw otoczenia tworzy szansę na partycypację głosu otoczenia w decyzjach, prowadzi do długookresowych relacji i ich podtrzymywania, a uwzględnianie opinii otoczenia czyni działania organizacji etycznymi.

Wgląd w sferę decydowania w organizacji tworzy szansę, że PR nie ograniczy się do tworzenia przepływów informacyjnych i „sprzedaży” na zewnątrz gotowych decyzji zarządów. Istotne z punktu widzenia celów tego artykułu jest to, co Grunig uznał za pierwotny warunek włączenia PR w zarządzanie strategiczne – jest nim dostrzeżenie przez zarządy organizacji znaczenia komunikowania i PR dla efektywnych, długotrwałych relacji z otoczeniem i powodzenia organizacji. Dał jednocześnie wskazówkę jak może się ukształtować owa postawa zarządów wobec PR, jego faktyczny status i pozycja w organizacji. Wynika z niej, że nie można tego dokonać bez udziału samego PR, bez przygotowania PR do pełnienia funkcji menedżerskich poprzez wiedzę i umiejętności w zakresie dwukierunkowej komunikacji, badań społecznych, zarządzania (w tym zarządzania problemami) i ewaluacji. Nie wystarczy więc pełnienie przez PR tylko funkcji wizerunkowej, niezbędne jest także kształtowanie relacji oraz proaktywne, a nie reaktywne zarządzanie problemami, które tkwią w otoczeniu organizacji i mogą być dla niej albo klęską, albo szansą. Metodą osiągnięcia tego jest tzw. zarządzanie problemami (*issue management*). Co równie istotne, służby PR

⁸ K. Wojcik: Op. cit., s. 853-857.

w tym zarządzaniu proponuje się traktować jako jedną z możliwości potrzebnej formalizacji stosunków z otoczeniem w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw.

Zarządzanie problemowe jest bliskie istocie PR przez fakt, że powstało jako zasadnicza część stopniowo od lat 70. wprowadzanego do praktyki modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw, zwanego też zarządzaniem przez zgodę (*management by consent*)⁹. Bliższa analiza istoty tego zarządzania oraz niezbędnych warunków jego realizacji prowadzi do sformułowania długiej listy działań ze strony PR, które mogą owe warunki istotnie wypełniać. Najważniejsze z nich to:

- penetrowanie otoczenia dla identyfikacji oraz analizy problemów i zjawisk w otoczeniu;
- prowadzenie strategicznego kontrolingu skierowanego na identyfikację ryzyka związanego z otoczeniem;
- współudział w tworzeniu instrumentarium opisywania i analizy otoczenia – bilansów społecznych, ekonomicznych itd.;
- uczestniczenie w analizie skutków owych problemów, trendów i nacisków otoczenia dla organizacji oraz w rozwoju możliwych na nie reakcji otoczenia;
- współudział w tworzeniu zorientowanej na otoczenie sprawozdawczości;
- opracowanie i realizacja programów komunikowania zorientowanych na realizację wybranych opcji reakcji wobec problemów i zjawisk w otoczeniu;
- tworzenie w wewnętrznym środowisku organizacji kulturowej wrażliwości na otoczenie, w tym wpływ na służby marketingowe, by ich strategie były zgodne z przyjętymi przez organizację sposobami reakcji na trendy i zjawiska w otoczeniu.

Propozycja Gruniga, jak też pożądaný udział PR w zarządzaniu problemami, tworzą jedynie szansę zbliżenia się do stanu przypisanego komunikowaniu dwustronnemu symetrycznemu jako najwyższemu stadium rozwoju PR. Bardziej realistycznym rozwiązaniem jest w tym zakresie wzmiankowany na początku model mieszanych motywów (z 1991 r. autorstwa P. Murphy, rozwijany przez innych autorów). Model zakłada, że w dążeniu do realizacji celów symetrycznego komunikowania, czyli ugody, konsensu i satysfakcji obu stron, można wykorzystać wiele metod postępowania. Niektóre z tych strategii są typowe dla modelu komunikowania symetrycznego, inne asymetrycznego. Na skali trudno było określić, kiedy kończy się komunikowanie symetryczne, a zaczyna asymetryczne. Model mieszany przedstawia bowiem liczne stadia pośrednie będące

⁹ Por.: A. Koecher, E. Birchmeier: *Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele fue Erfolgreiche Unternehmenskommunikation*. Verlag Industrielle Organisation, Zurich 1992, s. 189; K. Wojcik: *Op. cit.*, s. 219 i nast.

balansowaniem interesów – ustalanie interesów i ich priorytetów, zakresu konfliktowości, nadawanie wartości własnym interesom, rywalizacja interesów i racji, uznanie lub obalenie interesów i racji drugiej strony, dostosowywanie się w działaniu, twórczy bezwarunkowy konstruktywizm, mediacja, kooperacja, sytuacja win-win lub brak zgody i konsensu. Warunkiem jest negocjowanie i skłonność stron do kooperowania oraz przekonanie, że w dobrze pojętym interesie jest danie satysfakcji drugiej stronie, gdyż tylko wtedy można uzyskać własną satysfakcję. Jest więc modelem przechodzenia od czystej asymetryczności ku symetryczności w odniesieniu do kategorii interesów, kategorii grupy otoczenia, kontekstu i konkretnej sytuacji po obu stronach¹⁰. W ten sposób próbuje się pokonać nieprzystawalność założeń o komunikowaniu symetrycznym do obserwowanej rzeczywistości. Dodatkową wartość omawianego modelu, traktowanego jako model konfliktu, upatruje się w tym, że jeśli PR zna i ma doświadczenie w stosowaniu modelu, to staje się realnym uczestnikiem strategicznego zarządzania. Trzeba podkreślić, że PR jako model zarządzania konfliktem występował już wcześniej w twórczości J. Gruniga, który w 1989 r. pisał: „Public Relations – opierając się na badaniach i ewaluacji i wykorzystując komunikowanie – dąży do zarządzania konfliktem i do budowania zrozumienia ze strategicznymi publicznościami”¹¹. Pewną próbę trudnych do przewyżczenia różnic, dążenia do ich zrozumienia, a może nawet zaakceptowania zgłoszono w ramach postmodernistycznej krytyki modelu symetrycznego, wprowadzając pojęcie dysymetrii rozumianej jako nałożenie rozmaitych perspektyw i punktów widzenia oraz określenia PR jako doradcy, jako tego, kto będzie przedstawiał stronom naturę i głębokość sporu bez opowiadania się za którąkolwiek z nich¹². Zdaniem Autorki jest to jednakże propozycja zasadniczego ograniczenia sfery odpowiedzialności PR, a co najistotniejsze – zasadniczym naruszeniem czynników konstytuujących istotę PR. Jedyne, co z założeń zakłada ta propozycja, to odsuwanie zupełnej alienacji organizacji w otoczeniu, ponieważ przewidywane doradztwo wymaga od PR dobrej, wieloaspektowej znajomości otoczenia.

¹⁰ P. Murphy: Three Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations. Red. J.E. Grunig, L.A. Grunig. „Public Relations Research Annual” 1991, z. 3 (wyd. internetowe).

¹¹ J.E. Grunig: Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. W: Public relations Theory. Red. C. Botan, V. Hazelton. Lawrence Erlbaum Associates, New York 1989.

¹² D.M. Dozier, M. Tauzen: Liberating the Intellectual Domain from the Practice Public Relations, Activism and the Role of the Scholar. „Journal of Public Relations Research” 2000, No. 12.

Zarówno propozycja Gruniga, jak też propozycja udziału PR w zarządzaniu problemami spełniają postulat Petera Druckera dotyczący PR. Drucker, okrzyknięty największym myślicielem, jakiego stworzyła teoria zarządzania, powiedział mianowicie w jednym z wywiadów: „Relacje z definicji to dwukierunkowa ulica”. Ważniejszym zadaniem, a przy tym także trudniejszym, nie jest wyprzedzanie biznesu i kierownictwa na zewnątrz, ale przybliżenie tego, co na zewnątrz tym bardzo odizolowanym ludziom. To właśnie będzie o wiele ważniejsze w ciągu następnych 20 lat, kiedy otoczenie zmieni się nie do poznania. Drucker mówił to nie tylko do szefów przedsiębiorstw, CEO, ale także do rektorów uniwersytetów, biskupów, szefów organizacji non profit, drużyn piłkarskich, dyrektorów orkiestr symfonicznych. Wszyscy muszą wiedzieć, co dzieje się na zewnątrz. Ponadto uważał, że: „(...) do dziś dnia większość instytucji nadal postrzega public relations jako swój «megafon» (*trumpet*), a nie jako «aparaturę słuchową» (*hearing aid*). A PR musi być i jednym i drugim – «tubą i uchem» organizacji. Ludzie PR dziś tego nie robią – bo ci, dla których pracują, nie lubią słyszeć tego, czego słyszeć nie chcą”¹³. Drucker uświadamia, że tylko tak realizowana metoda public relations tworzy szansę zbliżenia praktyki PR do tego jaka ona – w myśl założeń PR – powinna być. **Pytanie**, czy możliwe jest realizowanie przez PR ogółu przypisywanych mu funkcji bez omówionych w tym punkcie funkcji na rzecz zarządzania organizacjami oraz usytuowania PR w ich systemie decyzyjnym?

2.3. Zmiana priorytetów w grupie strategicznych celów PR jako szansa zbliżenia praktyki PR do założeń

Rozważania poprzedniego punktu i cytowane tam poglądy kierują uwagę na kolejne uwarunkowanie realności założeń PR w jego powszechnej praktyce, mianowicie na rangę głównych celów strategicznych PR jego w działalności i teorii, a konkretnie na **pytanie**: Czy możliwe jest realizowanie przez PR ogółu przypisywanych mu funkcji, gdy spośród trzech głównych kategorii celów PR centralne miejsce zajmuje kształtowanie wizerunku? Pojmowanie PR jako działalności wyłącznie wizerunkowej, a pomijanie pozostałych, co najmniej równorzędnych, jeśli nie ważniejszych, prowadzi do tego, że PR jest skoncentrowane na bycie tubą organizacji. Z tą diagnozą jest związany (zapewne kontrowersyjny) postulat tego referatu, mianowicie deprecjacji wizerunkowego celu PR na

¹³ Z wywiadu zamieszczonego w: F.P. Seitel: *Public Relations w praktyce*. Wyd. 8. Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 538-553.

rzecz kategorii reputacji jako celu, przede wszystkim jednak zdecydowanej preferencji dla pozostałych wymienionych celów strategicznych PR. Wyjściowym argumentem przemawiającym za powyższym poglądem mogłaby być analiza znanych w świecie definicji PR – w żadnej z nich nie ma kategorii „wizerunek” (**W**), natomiast są liczne odnoszące się właśnie do kategorii „relacje” oraz do tworzenia warunków, w których organizacja mogłaby się optymalnie rozwijać.

Tymczasem jako główny cel PR jest wskazywane to, co jest najmniej dookreślone, co w przeważającym stopniu jest definiowane przez elementy afektywne, a nie kognitywne, co jest odległe od rzeczywistości, a więc czym można relatywnie łatwo manipulować. Unaoczniają to wyraźnie podane niżej najczęstsze frazy w definicjach wizerunku przejęte z bibliografii tematu:

- **W** oznacza jedynie jaki wydaje się nosiciel wizerunku, a nie jaki on jest,
- o **W** decyduje wiele czynników, ale w żadnym wypadku obiektywny stan rzeczy,
- **W** to nie wiedza, bo wiedza oznacza prawdę, a **W** nie powstaje na podstawie faktów,
- **W** to obraz rzeczywistości, nie zaś sama rzeczywistość, a w tym obrazie jest zawarte wartościowanie, przypominanie, przyporządkowywanie do innych uświadamianych obrazów, filtrowanie i przepracowywanie otrzymanych bodźców przez własny system wartości, swoje wrażenia i oczekiwania,
- przy zmianie **W** mamy do czynienia nie ze zmianą stanu (istoty) nosiciela image, lecz raczej ze zmianą jego fasady. Image przykrywa rzeczywistość, a jego jedynym celem jest postawienie rzeczywistości do cienia.

W jest zatem słabo uświadomionym, mało rzeczowym i racjonalnym stanem świadomości, pokrewieństwem stereotypów, uprzedzeń i wyobrażeń, a nawet elementem systemu stereotypów, konglomeratem emocji, wiedzy, doświadczenia, oczekiwań, wrażeń, idei, nastawienia i przekonań; nie jest to obraz rzeczywisty dookładnie i szczegółowo nakreślony, a raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyczonych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach¹⁴.

Wymownymi dowodami na pozamerytoryczne, nieracjonalne, nielogiczne, subiektywne wpływy na ukształtowanie się wizerunku są fenomeny wizerunkowe, ale też metody i techniki jego badania¹⁵.

Gdyby jednak poszukiwać sytuacji i przypadków, w których wizerunek odzwierciedlałby w sposób najbardziej przybliżony obiektywny stan obiektu wizerunkowego, to do tego celu byłaby przydatna kategoryzacja wizerunku według tego jak blisko związani z organizacją są ci, którzy dany wizerunek formułują¹⁶.

¹⁴ Według K. Wojcik: Op. cit., s. 37-40.

¹⁵ Ibid., s. 42-48, 310 i nast.

¹⁶ Poniższe nazwy kategorii według: E. Buss, U. Fink-Heuberger U.: Image Management. Frankfurt am Main 2000, wyd. internetowe, s. 52.

Najbardziej zbliżonym do stanu rzeczywistego organizacji byłby wizerunek w otoczeniu mającym duże doświadczenie osobiste z organizacją, dla którego decyzje organizacji mają duże znaczenie, a skutkiem tego wykazującym gotowość do obserwowania i znacznego zainteresowania organizacją (wizerunek bliiski). Najdalszy od rzeczywistości obraz organizacji (wizerunek odległy) byłby w grupie z otoczenia organizacji, która ma małe lub bardzo małe doświadczenie z organizacją lub nie ma wręcz żadnego, zatem nie ma możliwości bliższego poznania organizacji, tym bardziej, gdy nie ma motywów, by organizację obserwować i nią się interesować; a jest tak wówczas, gdy decyzje organizacji mają dla niej małe znaczenie. Na wizerunek oddziałują wtedy silnie stereotypy. Podobnie z omawianego punktu widzenia należy ocenić wizerunek doraźny, tj. ukształtowany przez przelotne wpływy nastrojów, odczuć, wrażeń (powstały ad hoc), oraz wizerunek ukształtowany pod wpływem czynników z zewnątrz, ogólnej natury – kontekstu ekonomicznego, społecznego, kulturowego, np. wizerunku branży (wizerunek sekundarny). Wizerunek jest tu rozważany z określonego punktu widzenia. Gdyby go rozpatrywać z perspektywy walorów pragmatycznych, to dla niektórych typów organizacji i/lub w pewnych sytuacjach znaczenie mogą mieć również takie wizerunki, jak odległy, sekundarny, czy doraźny, np. w kampaniach promocyjnych organizacji, stowarzyszeń, partii politycznych mających na celu pozyskanie szerokiej opinii społecznej, mediów, zwolenników, wyborców, darczyńców, wyznawców itd. Uwzględniając nieadekwatność tych wizerunków do rzeczywistości, ich wykorzystywanie w praktyce należałoby ocenić jako manipulowanie opinią publiczną oraz naruszanie norm moralnych.

Autorka wyraża pogląd, że z omawianej w tym artykule perspektywy patrzenia na PR, w tym respektowania zasad etycznych, byłoby pożądane akcentowanie jako celu PR kategorii reputacji. Do takich wniosków można dojść po analizie kilkudziesięciu definicji reputacji i kilku uznanych w świecie modeli jej pomiaru lub co najmniej jej szacowania¹⁷. Dominujące cechy definicyjne reputacji można sprowadzić do następujących: reputacja to ocena kolektywna/zagregowana/syntetyczna/skumulowana/zwielokrotniona, zbiór opinii oraz co ważne i specyficzne właśnie w konceptualizacji reputacji powstała na przestrzeni lat, a więc względnie trwała. Specyficzną cechą definicyjną reputacji jest uwzględnienie efektu reputacji w postaci kapitału reputacyjnego, a nie tylko – jak w przypadku wizerunku – percepcji organizacji i opinii o niej. Konkretność tego terminu ukazują nie tyle definicje, co praktyka jego wykorzystania do oceny reputacji organizacji biznesowych. W żadnym modelu pomiaru, czy szacowania po-

¹⁷ Według K. Wojcik: Op. cit., s. 54-63.

ziomu reputacji nie dominują kryteria afektywne, jak to jest w przypadku wizerunku. Wykorzystuje się natomiast znaczną liczbę skonkretyzowanych, a co najważniejsze faktycznie potwierdzonych, atrybutów organizacji. O reputacji wnioskuje się na podstawie stabilności finansowej i ekonomicznej, zwrotu z inwestycji, ekspertyz zarządczych i jakości zarządzania, wizji i perspektyw rozwojowych, wskaźników wzrostu, innowacyjności, jakości oferty, atrakcyjności jako pracodawcy i zdolności zatrzymywania zdolnych pracowników. W modelach definiowania i szacowania reputacji są także elementy emocjonalne, ale ich rodzaj wskazuje, że bardziej immanentnie niż wizerunek nawiązują one do zasad PR; są to: etyczność i rzetelność w zachowaniach, wiarygodność, orientacja na otoczenie, istnienie standardów w traktowaniu otoczenia, wyczerpanie na oczekiwania wspólnoty, dobry stosunek do konkurentów, społeczny wymiar działalności, rozpoznawalność, sympatia, poczucie satysfakcji otoczenia i jego pozytywne nastawienie, a w związku z tym intencje bycia lojalnym wobec organizacji, ekspozycja w mediach. Akcentowanie reputacji jako celu nie odsuwa zupełnie celu wizerunkowego PR. Wizerunek kształtuje reputację w tym większym stopniu, im w większym stopniu jest on ukształtowany przez czynniki kognitywne niż afektywne, czyli im bardziej odzwierciedla rzeczywisty stan obiektu wizerunkowego.

Koncentrowanie się na reputacji w miejsce wizerunku dopełnia szanse uwiarygodnienia założeń normatywnego PR w jego praktyce. Podstawowe szanse tkwią w zagadnieniach omówionych w poprzednich punktach. Bez nich praktyka PR będzie nadal pozostawać kombinacją idealizmu, realizmu i cynizmu.

Podsumowanie

Artykuł jest próbą diagnozy uwarunkowań realnego świata public relations o pierwszorzędym znaczeniu dla stworzenia szans respektowania założeń tzw. normatywnej teorii PR oraz wywołania dyskusji nad trafnością typów owych zasadniczych uwarunkowań i granicami dopuszczalnych odstępstw praktyki od cech konstytuujących „prawdziwy” PR. Nastawienie badawcze dotykało wprowadzenia nurtu krytycznego w PR, ale nie zakładało urealnienia PR przez korektę tych cech, np. przez relatywizm etyczny, czy podejście postmodernistyczne.

Zagrożenia odstępstwami zostały w artykule ujęte w formie pytań wynikających wprost z każdej przeprowadzonej analizy każdego z ustalonych, zasadniczych uwarunkowań, jakie stwarzają organizacje swym strukturom PR. Te warunki wyznaczyły problemową strukturę artykułu, a składają się na nią: relacje PR a marketing według jego współczesnych paradygmatów i koncepcji; status

PR w hierarchicznych strukturach organizacji i udział PR w zarządzaniu strategicznym i problemami oraz doradztwie dla zarządów; pozycja i status PR oraz komunikowania z otoczeniem w organizacji; ranga celu wizerunkowego wśród strategicznych celów PR oraz w relacji do kategorii reputacji.

Tytuł artykułu „Wszystko, co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać” odpowiadał przyjętej konwencji prezentowania zagrożeń i wynaturzeń PR wyłaniających się z prowadzonych analiz – są one wyrażane w formie pytań dotyczących realności/nierealności założeń konstytuujących ów „prawdziwy” PR. Pytania zastępowały wnioski, jakie nieodparcie nasuwały się z każdej kolejno przeprowadzonej analizy zewnętrznych uwarunkowań działalności PR. W tym sensie dla mnie jako Autorki były to pytania retoryczne. Ogół tych wniosków ma wydźwięk raczej negatywny niż pozytywny, gdyż uświadamia jak długa jest lista istotnych ryzyk dla działania PR zgodnie z założeniami. Celem artykułu – nie tylko utylitarnym, ale i naukowym – było więc wywołanie dyskusji nad owymi wnioskami-pytaniami oraz nad podstawami ich formułowania, czyli warunkami dla działania PR, stworzonymi przez organizacje i uznanyymi w artykule za decydujące. I to jest właśnie owo tytułowe „Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations...”. Jednocześnie ten przeważający negatywny obraz warunków działalności PR, wyprowadzony z rozważań Autorki od ponad 40 lat zajmującej się PR, musiał wywołać pewien myślowy dyskomfort, a przede wszystkim dysonans poznawczy także u czytelnika. W tym przeświadczeniu drugi człon tytułu – „...i nie boję się zapytać” ma zachęcić do udziału w dyskusji nad wnioskami z analiz, wyrażonymi w formie pytań. Artykuł spełni swe zadanie, jeśli nad tymi dwoma zagadnieniami wywoła dyskusje tak w gronie środowiska naukowego, jak też specjalistów-praktyków. Tak zakreślony przedmiot dyskursu o public relations miałby charakter nowatorski w literaturze, nie tylko w Polsce. Artykuł traktuję jako jego zapoczątkowanie, chociażby przez ukazanie niektórych pozytywnych rozwiązań w teorii PR, np. modelu mieszanych motywów oraz teorii doskonałego PR J. Gruniga i refleksją nad jego poglądem, że idealny model PR może funkcjonować pod pewnymi typowymi warunkami – bardziej pod wpływem woli kompromisu ze strony organizacji, natury organizacji i problemów niż praktyków PR.

Warunki funkcjonowania praktyka PR stawiają go przed licznymi dylematami, jednakże nie wszystkie wybory można byłoby określić tym mianem, a to we wszystkich tych przypadkach, gdy z punktu widzenia normatywnej teorii PR nie dopuszczają one alternatywy i opcji postępowania, chyba że z pogwałceniem istoty PR.

Literatura

- Aspekty teoretyczne i badawcze. Red. T. Żabińska, L. Żabiński. Paradygmaty współczesnego marketingu. Red. L. Żabiński. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
- Buss E., Fink-Heuberger U.: Image Management. Frankfurt am Main 2000, wyd. internetowe.
- Dozier D.M., Tauzen M.: Liberating the Intellectual Domain from the Practice Public Relations, Activism and the Role of the Scholar. „Journal of Public Relations Research” 2000, No. 12.
- Grunig J.E.: Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. W: Public relations Theory. Red. C. Botan, V. Hazelton. Lawrence Erlbaum Associates, New York 1989.
- Koecher A., Birchmeier E.: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele fue Erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Verlag Industrielle Organisation, Zuerich 1992.
- Murphy P.: Three Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetric Public Relations. Red. J.E. Grunig, L.A. Grunig. „Public Relations Research Annual” 1991, z. 3.
- Paradygmaty współczesnego marketingu. Red. L. Żabiński. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
- Payne A.: Handbook of CRM. Achiving Excellence in Customer Management. Butterworth Heinemann, Oxford 2006.
- Seitel F.P.: Public Relations w praktyce. Wyd. 8. Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Seitel F.P.: The Practice of Public Relations. Wyd. 10. Pearson, Prentice Hall 2007.
- Szymura-Tyc M.: Koncepcje zarządzania związkami z klientami – geneza, doświadczenia, perspektywy. W: Paradygmaty współczesnego marketingu. Red. L. Żabiński. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001.
- Wiktor J.: Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Wojcik K.: Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem. Wyd. 5. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Żabiński L.: Węzłowe aspekty metodologiczne badań jakościowych praktyk zarządzania marketingowego, na przykładzie case study, research. W: Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Aspekty teoretyczne i badawcze. Red. T. Żabińska, L. Żabiński. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.

EVERYTHING, I WANT TO KNOW ABOUT PUBLIC RELATIONS AND I AM NOT AFRAID TO ASK

Summary

The first objective of the article is to make diagnosis of conditions which build the real world of public relations. The second – to analyse chance to bring closer PR practice and normative theory of public relations. To reach these aims the following issues have been examined: relations between PR and marketing considering contemporary paradigms and concepts, role of PR in strategic management, PR counselling to board of managers, status of PR, communication with environment, position of image in strategic PR goals and relation with the genre – reputation.