

DOI: 10.19195/2082-8322.7.6

Weronika Madryas  
Uniwersytet Wrocławski

## Ponowna instytucjonalizacja public relations a błędy popełniane przez strażników „ducha informacjonizmu”

### Wstęp

W artykule podjęto próbę przedstawienia rzeczywistego funkcjonowania współczesnych, korporacyjnych, hipertekstualnych modeli public relations, wykorzystywanych w organizacjach sieciowych. Do lepszego zobrazowania komunikacji hipertekstualnej posłużono się wybranymi studiami przypadków. Dokonano także analizy tradycyjnych modeli PR, wskazanych w literaturze przedmiotu i opracowanych przez klasyków, w celu ukazania ewolucji zarządzania informacją oraz przeprowadzenia analizy porównawczej z modelem wielowarstwowym. Główny nacisk położony został na błędy specjalistów public relations, przed którymi nie chroni nawet różnorodność narzędzi PR. Szerokie możliwości dotyczące współczesnego zarządzania informacją zwiększają bowiem efektywność prowadzonych działań jedynie wówczas, gdy strażnik ducha informacjonizmu jest profesjonalistą właściwie rozumiejącym istotę rzeczy.

### Klasyczne ujęcie public relations w modelach J. Gruniga i T. Hunta<sup>1</sup>

Cztery podstawowe modele zarządzania informacją znalazły swoje stałe i ważne miejsce w literaturze przedmiotu. Jednak mimo iż klasyfikacja ta jest powszechnie znana, przytoczenie jej w niniejszym artykule jest zamierzone. Pozwala bowiem

---

<sup>1</sup> Opisu modeli dokonano na podstawie monografii autorki niniejszego artykułu — W. Madryas, *Hipertekstualny model public relations we współczesnej organizacji*, Wrocław 2015, s. 88–90.

zobrazować drogę rozwoju obszaru zarządzania informacją, poczynwszy od modelu agenta prasowego po hipertekstualny model PR.

Klasycy wskazali modele jednokierunkowe — agenta prasowego/publicity i informacji publicznej, a także dwukierunkowe — symetryczny i asymetryczny. Badania skoncentrowano przede wszystkim na kierunku przepływu informacji (komunikowanie jedno- lub dwukierunkowe) oraz celach, jakie przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć poprzez działalność public relations.

Za najstarszy model public relations uznano model agenta prasowego, w którym podstawowy cel działań stanowi propaganda polegająca na jednokierunkowym komunikowaniu. W tej koncepcji nie przywiązuje się wagi do prawdziwości przedstawianych informacji. Publiczność zdobywa się powtarzaniem bądź rozgłosem. Mistrzem tej sztuki mianowano P.T. Barnuma — showmana i wynalazcę „pseudo-wydarzenia”, który jest autorem kilku stwierdzeń kojarzonych z działalnością agenta prasowego: „nie ma takiej rzeczy jak złe publicity” lub „nieważne, co o mnie mówią, byleby poprawnie pisano moje nazwisko”<sup>2</sup>. Model ten stanowi przedłużenie praktyk starożytnych promotorów igrzysk olimpijskich czy tworzenia atmosfery niezwykłości wokół osób cesarzy i bohaterów<sup>3</sup>. Współczesnym przykładem publicity może być promocja produktów, sportowców lub gwiazd estrady.

Drugi model — informacji publicznej — pojawił się na początku XX wieku. Jego twórcą był nowojorski dziennikarz Ivy J. Lee. Zanegował przekonanie agentów prasowych o słuszności lekceważenia publiczności<sup>4</sup>. Twierdził, że otoczenie należy informować, a podstawowym celem komunikowania jest mówienie prawdy. Gdy prawda jest szkodliwa dla przedsiębiorstwa, należy zmienić postępowanie na takie, którego nie trzeba ukrywać. Nadal jednak nie uwzględniano reakcji odbiorcy. Prowadzone badania ograniczały się do testów poczytności lub oglądalności. Współcześnie jedynie agencje rządowe i organizacje non-profit przekazują informacje w taki sposób.

W pierwszych dwóch modelach komunikacja jest zawsze jednostronna, czyli strumień informacji płynie od organizacji do otoczenia.

W latach 20. XX wieku coraz więcej instytucji zaczęło wykorzystywać wyniki badań opinii publicznej, przechodząc do modelu dwukierunkowego asymetrycznego. W 1922 roku została opublikowana książka Waltera Lippmanna *Public Opinion*, a w 1923 praca Edwarda Bernaysa *Crystalizing Public Opinion*.

W trzecim modelu cel działań PR stanowi perswazja. Działania PR ukierunkowane są na dostosowanie organizacji do wymagań publiczności. Stosuje się także manipulację, aby tworzony obraz instytucji odpowiadał określonym wcześniej wyobrażeniom i oczekiwaniom.

---

<sup>2</sup> T. Płonkowski, *Modele public relations — historia, ewolucja, przyszłość*, „Studia Medioznawcze” 2002, nr 3 (8), s. 53–54.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 53.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 55.

Organizacja jako nadawca komunikatu przekonuje odbiorcę do swoich racji. Pojawia się sprzężenie zwrotne, umożliwiające uzyskanie informacji o publiczności i jej reakcji. Prowadzi się badania wstępne i oceniające. Pierwsze pomagają ustalić plany i cele, drugie zaś określają, w jakim stopniu powzięte zamierzenia zostały zrealizowane. Model ten jest często praktykowany przez doradców PR i przedsiębiorstwa.

I wreszcie, w latach 60. XX wieku, pojawił się czwarty model dwustronnego symetrycznego komunikowania. Za pionierów w praktyce tego podejścia uważa się Finna (z agencji Ruder&Finn) i Bursona (współzałożyciela Burson-Marsteller), jednak ostatecznie został on zdefiniowany przez Gruniga i Hunta<sup>5</sup>.

Fundamentem tej koncepcji jest wzajemna akceptacja organizacji i otoczenia oraz obopólne zrozumienie. Przez dialog zmienia się postawa publiczności oraz organizacji. Prowadzone badania służą poznaniu, w jaki sposób otoczenie postrzega organizację oraz jakie konsekwencje może mieć działalność przedsiębiorstwa. Badania efektów umożliwiają zaś sprawdzenie, czy zarządzanie informacją wpływa na lepsze zrozumienie celów organizacji. Model ten warto stosować, gdy przedsiębiorstwo stale współpracuje z jakąś publicznością i pragnie uniknąć konfliktów.

W 1989 roku Grunig przeprowadził powtórne studia nad modelami public relations, w wyniku których pierwsze trzy określił jako kooperacyjne (asymetryczne), czwarty zaś jako symetryczne zarządzanie informacją.

## Współczesne public relations jako funkcja zarządzania strategicznego organizacją

Do stworzenia koncepcji hipertekstualnego modelu zarządzania informacją istotny jest Mixed-Motive-Model opracowany w 1991 roku przez Murphy'ego, stanowiący połączenie modelu kooperacyjnego i symetrycznego. Według tej koncepcji organizacje dążą przede wszystkim do realizacji własnych celów. Otoczenie natomiast jest wsparciem korporacyjnych działań. Interes przedsiębiorstwa staje się nadrzędny, co osłabia idealistyczną wizję PR, choć jej nie neguje. Model symetryczny stanowi bowiem również element Mixed-Motive-Model.

Według badań dotyczących skuteczności modeli public relations uznano, że organizacje osiągają najlepsze wyniki, stosując model dwustronnej komunikacji symetrycznej bądź Mixed-Motive-Model. Jednoczesne korzystanie ze wszystkich modeli zwiększa skuteczność przedsiębiorstwa, przy czym model symetryczny wykorzystywany jest do budowania relacji ze strategicznie najważniejszymi grupami otoczenia, modele niższe zaś (publicity bądź informowania) do kontaktów z mediami<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 59.

<sup>6</sup> B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka i perspektywy*, Warszawa 2002, s. 52–54.

Hipertekstualny model zarządzania informacją, zaproponowany przez autorkę niniejszego artykułu, uznać można za rozbudowany Mixed-Motive-Model. Pierwotne klasyczne ujęcie zostało bowiem poszerzone o perspektywę hipertekstualną, co dało początek nowemu korporacyjnemu systemowi komunikacji, który można nazwać hipertekstualnym Mixed-Motive-Model. Model ów stanowi efekt zmian w obrębie komunikacji organizacyjnej, spowodowanych zmianami w komunikacji społecznej, wywołanymi przede wszystkim przez postęp technologiczny.

Podkreślić warto, że chociaż specjalista public relations wykorzystuje w swej działalności modele kooperacyjne, symetryczny oraz hipertekstualny nie oznacza, iż czyni to równomiernie. Stosowanie modeli jednostronnych jest bowiem sprzeczne z ideą komunikacji wirtualnej, zorientowanej na zaangażowany dyskurs, dlatego też może być wyłącznie okazjonalne, a także realizowane w sytuacjach szczególnych. Profesjonalny strażnik „ducha informacjonizmu” dąży do jak największej symetrii w korporacyjnej komunikacji.

Hipertekstualny model zarządzania informacją zakłada włączenie działalności public relations w funkcję zarządzania strategicznego organizacją, wówczas bowiem staje się celowy i zasadny. Im mocniej zarządzanie informacją jest powiązane z zarządzaniem strategicznym, tym bliżej modelu symetrycznego. Grunig zauważa, że:

paradygmat strategicznego zarządzania jako funkcji public relations kładzie nacisk na różnorodną dwukierunkową komunikację, która ma umożliwić publiczności zabieranie głosu w procesie podejmowania decyzji i ułatwić ich dialog z zarządem, zarówno przed podjęciem decyzji, jak i po nim<sup>7</sup>.

Pełna komunikacyjna współpraca między organizacją a otoczeniem jest możliwa jedynie wówczas, gdy kadra kierownicza uzna zarządzanie informacją za element strategii firmy i pozwoli specjalistom PR na rzetelny dialog z otoczeniem<sup>8</sup>. Przy takim podejściu hipertekstualny model zarządzania informacją stanowi wartościowe uzupełnienie całościowego zarządzania współczesną organizacją.

Umocnieniu znaczenia public relations w zarządzaniu współczesną organizacją służy kolejna koncepcja Gruniga. Proponuje on w teorii doskonałości w PR (*excellence theory on public relations*)<sup>9</sup> powołanie strategicznego menedżera komunikacyjnego i włączenie go do dominującej koalicji, czyli kadry zarządzającej. Rolą menedżera PR jest między innymi raportowanie monitoringu publiczności, a także wskazanie najbardziej efektywnych rozwiązań komunikacyjnych, które wspomogą osiągnięcie organizacyjnych celów operacyjnych i strategicznych. Uzyskanie takiej pozycji przez

---

<sup>7</sup> J.E. Grunig, *Instytucjonalizacja, zarządzanie strategiczne i media elektroniczne: czy badania naukowe kształtują przyszłość public relations?*, [w:] *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, red. J. Olędzki, Warszawa 2011, s. 31.

<sup>8</sup> Rolę public relations w zarządzaniu strategicznym obrazuje model strategicznego zarządzania public relations — *ibidem*, s. 34.

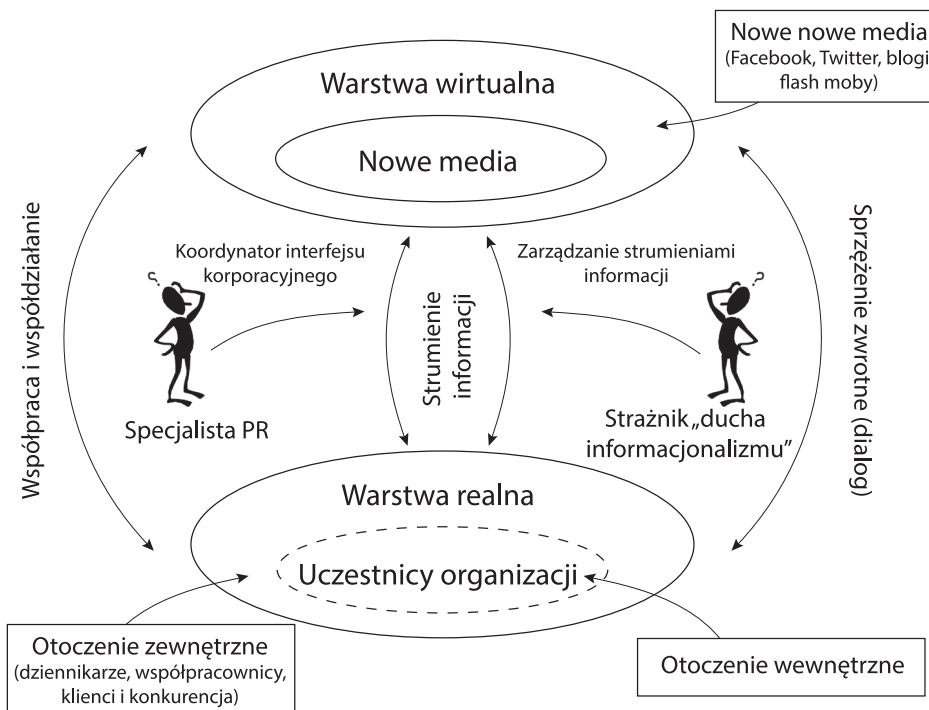
<sup>9</sup> K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2013, s. 853–857.

specjalistę PR pozwala na zbudowanie etycznego modelu zarządzania informacjami oraz właściwej, długotrwałej relacji z otoczeniem<sup>10</sup>.

W erze społeczeństwa sieci i mediów społecznościowych dokonuje się ponowna instytucjonalizacja public relations, wedle której zarządzanie informacją wspomaga zarządzanie strategiczne. PR zinstytucjonalizowane jako asymetryczne i stanowiące marketingowe wsparcie staje się przeszłością wypartą przez hipertekstualny model zarządzania informacją.

## Hipertekstualny model zarządzania informacją<sup>11</sup>

Wielowarstwowy model zarządzania informacją we współczesnej, sieciowej, otwartej i hipertekstowej można przedstawić graficznie (rysunek 1).



Rysunek 1. Hipertekstualny model zarządzania informacją (public relations) w organizacji sieciowej — schemat podstawowy

Źródło: opracowanie własne.

<sup>10</sup> K. Wojcik, *Wszystko co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać — dylematy*, „Zeszyty Naukowe. Studia Ekonomiczne”, Katowice 2014, s. 11.

<sup>11</sup> Model ten został szczegółowo omówiony w monografii autorki niniejszego artykułu — W. Madryas, *op. cit.*, s. 135–139.

Pierwszy rysunek to nieprzeźrzysty, płaski obraz hipertekstowego modelu zarządzania informacją (public relations). Model ów tworzą dwie warstwy: realna oraz wirtualna. W warstwie realnej znajduje się otoczenie wewnętrzne (uczestnicy organizacji) oraz otoczenie zewnętrzne (dziennikarze, współpracownicy, klienci i konkurencja). Przerwana linia w warstwie realnej oznacza, iż obecnie zanika klasyczny podział na PR zewnętrzny i wewnętrzny. Zmiany form komunikowania sprawiły, że grupy docelowe tworzą jedną społeczność, czyli wspólnotę public relations.

Zarządzanie informacją w płaszczyźnie rzeczywistej polega na wykorzystaniu tradycyjnych narzędzi public relations, zarówno z obszaru PR zewnętrznego, jak i wewnętrznego (np. organizacja konferencji prasowych, imprez integracyjnych i okolicznościowych, prowadzenie drzwi otwartych i spotkań z ekspertem, redagowanie gazetki firmowej etc.). Warstwę wirtualną natomiast tworzą nowe media (stanowiące jej rdzeń) oraz social media (np. Facebook, Twitter, blogi, flash moby).

Należy podkreślić, że część publiczności PR-owskiej czerpie informacje z obu warstw. Pozostali zaś dzielą się na dwie odrębne grupy docelowe: tradycyjną, przypisaną bardziej do warstwy realnej, oraz nowomediałną, przypisaną do warstwy wirtualnej.

Rysunek drugi przedstawia pojedynczy splot warkocza, rozumiany jako pojedyncze działanie PR-owskie i pozwala zaobserwować falową naturę zarządzania informacją. Falowość owa powstaje na skutek przenikania się, a niekiedy wręcz zlewania, warstwy realnej oraz wirtualnej i jest pochodną paratekstualności modelu PR.

Umiejscowiony w środku, w samym centrum opisywanej struktury specjalista public relations, czyli strażnik „ducha informacjonizmu”, koordynuje bieg strumieni informacji. Strumienie te, zaznaczone półokrągłymi strzałkami, wprowadzają ruch. Ich nieustający dwukierunkowy przepływ czyni hipertekstowy model PR mocno dynamicznym.

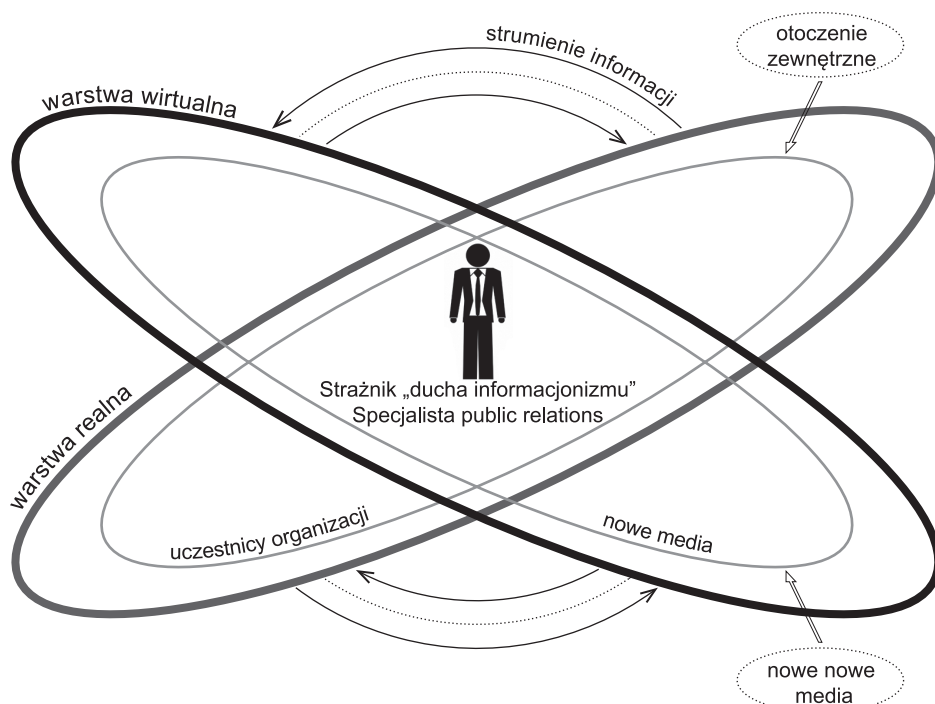
Schematy ukazują także znaczenie dwustronności i symetrii dla powodzenia wielowarstwowej, organizacyjnej komunikacji.

Na rysunkach widać, że efektywność całego układu w dużej mierze zależy od drożności kanałów, którymi przepływają strumienie informacji. Jakkolwiek blokada rozumiana jako bariera komunikacyjna stanowi poważne zakłócenie w sprawnym zarządzaniu informacjami. Dlatego też strażnik „ducha informacjonalizmu” odpowiada za prawidłowe zarządzanie strumieniami informacji oraz komunikację (sprzężenie zwrotne będące fundamentem dialogu) i współpracę między obiema wskazanymi płaszczyznami. Do jego zadań należy też koordynacja interfejsu korporacyjnego.

Należy podkreślić, że nie zawsze problemy komunikacyjne, szczególnie w warstwie wirtualnej, są wynikiem niekompetencji specjalisty PR. Dzieje się tak choćby w przypadku trollowania (ang. *trolling*), flamingu (*flame wars*) i hejtingu.

Współczesny strażnik „ducha informacjonalizmu” nie tylko zna i rozróżnia wirtualne oblicza konfliktu, lecz także potrafi im skutecznie przeciwdziałać bądź zażegnwać już zaistniałe.

Hipertekstualny model zarządzania informacją jest najbliższy czwartemu modelowi PR.



Rysunek 2. Hipertekstualny model zarządzania informacją (public relations) w organizacji sieciowej — schemat przestrzenny. Pojedynczy splot — pojedyncze działanie public relations<sup>12</sup>

Źródło: opracowanie własne.

## Studia przypadków

Omawiane instytucje to organizacje sieciowe, otwarte i hipertekstualne, w których PR został zinstytucjonalizowany jako funkcja zarządzania.

### Hospicjum — przykład pierwszy<sup>13</sup>

Otwarcie hospicjum dla dzieci było planowane z dużym wyprzedzeniem, aby zapewnić szczególny charakter temu wydarzeniu. Dział public relations odpowiadał zarówno za opracowanie scenariusza przedsięwzięcia, nawiązanie kontaktów oraz współpracę z mediami, jak i za dobór oraz zaproszenie gości.

<sup>12</sup> Kilka działań PR-owskich (pojedynczych splotów) tworzy warkocz, którego długość zależy od założeń przyjętych przez specjalistę public relations w programie PR-owskim.

<sup>13</sup> Niniejsze studium przypadku poświęcone zostało opisowi uroczystości otwarcia hospicjum dla dzieci, które niedawno powstało w jednym z polskich miast. W artykule placówkę nazwano Hospicjum dla Dzieci, co nie jest prawdziwą nazwą omawianego ośrodka.



Wydawało się, że długi czas na przygotowanie, a także uznanie okazywane przez społeczność lokalną oraz przychyłność mediów zapewnią pozytywny rozgłos uroczystości otwarcia instytucji. Jednak błędy popełnione przez specjalistów public relations zaowocowały rozczarowaniem wielu zaproszonych, a wieść o nich przeniknęła do otoczenia, za pośrednictwem mediów tradycyjnych oraz nowych mediów społecznościowych

W przeprowadzonej w plenerze inauguracji uczestniczyli przede wszystkim ci, którzy przyczynili się do powstania tej instytucji, między innymi: pomysłodawcy, lekarze, władze lokalne, sponsorzy, inżynierowie, wykonawcy i inni zaangażowani. Uroczystość uświetniła obecność i występ znanej osoby, która od samego początku użyzyła swojego wizerunku na rzecz promowania hospicjum.

Jednak sposób zorganizowania przyjęcia został surowo oceniony przez samych uczestników i poddany krytyce mediów.

Dokonano podziału gości na mniej i bardziej ważnych. Ci pierwsi nie otrzymali miejsc siedzących, co więcej nie usłyszeli podziękowań za swoją pracę. Uwaga skupiona została na szeroko rozumianych VIP-ach, bywalcach salonów i osobach rozpoznawalnych.

Owo poczucie separacji i odizolowania spotęgowała inicjatywa wprowadzania po placówce, skierowana jedynie do uprzywilejowanych, czyli wcześniejszych użytkowników miejsc siedzących. Oczywisty nietakt z zakresu public relations pogłębiony został przez wybiórcze (według wspomnianego klucza selekcji gości) wręczenie materiałów pamiątkowych z przyjęcia. Taki stan rzeczy doprowadził do powstania się swoistych klik, w tym podgrup utworzonych z osób niezadowolonych.

Niniejszy przykład dowodzi, iż public relations to sztuka dyplomacji, a każdy nietakt odciska piętno na dobrym imieniu organizacji. Dodatkowo, w przypadku hospicjum dla dzieci, niewłaściwe potraktowanie dotknęło gości, a nie pracowników placówki, a tym samym wywołało nieodwracalne skutki. O ile bowiem uczestnikom organizacji można próbować zrekompensować popełnione błędy, o tyle niełatwo to uczynić wobec osób z zewnątrz. W wielu wypadkach zadośćuczynienie jest niemożliwe, co sprawia, że specjalistom public relations pozostaje liczyć na zapomnienie o całym wydarzeniu.

## Muzeum<sup>14</sup>

Opisywana instytucja kultury to przykład organizacji, w której zmiana dyirekcji wywołała wiele istotnych zmian, czego następstwem jest między innymi całkowita metamorfoza wizerunku. Muzeum bowiem uległo przeistoczeniu, w ramach którego przestarzała placówka stała się miejscem ciekawych spotkań oraz różnorodnego dyskursu, począwszy od dokładnie przygotowanych debat o sztuce do nieoficjalnych rozmów w kularach.

---

<sup>14</sup> Podobnie do pozostałych studiów przypadków, również Muzeum to nazwa nieprawdziwa, przyjęta dla artykułu.



Już sama uroczystość otwarcia odnowionego Muzeum wywarła bardzo pozytywne wrażenie na zaproszonych gościach. To zaś oznacza, iż pierwsze działanie, jakie stanowi inauguracja, okazało się sukcesem public relations, w przeciwieństwie do otwarcia hospicjum dla dzieci. Należy podkreślić, że Muzeum dysponuje zdecydowanie niższym budżetem na tego typu przedsięwzięcia niż hospicjum dla dzieci. Brak funduszy na znaną z mediów gwiazdę, która poprowadziłaby owo spotkanie oraz wystawne dania zastąpiły elegancka artystyczna oprawa i nietuzinkowe pomysły. Przykuwające uwagę tło dla uroczystości stanowiła piękna muzyka, zmieniająca się w poszczególnych salach za sprawą dyskretnych muzyków, którzy grali na różnych instrumentach — niepozorni, stojący na uboczu, wręcz skryci w półmroku nastrojowego oświetlenia.

Co ważne, dołożono wszelkich starań, aby goście czuli się komfortowo. Nikt nie został wyniesiony ponad innych, nikogo nie pominięto.

Skromny poczęstunek stanowił jedynie dopełnienie duchowej uczy, dlatego też menu było drugorzędną kwestią, niewartą szczególnej uwagi.

Specjaliści public relations skoncentrowali się na pokazaniu nowego oblicza muzeum. Inauguracja stała się sposobem komunikowania, a nawet podjęcia na nowo dialogu z otoczeniem. Nieocenione okazały się twórcze, kreatywne pomysły. Znaczenie sztuki w zarządzaniu informacjami od dawna doceniał klasyk, Sam Black. To on zauważył, że „elementy sztuki widzę natomiast w potrzebie i możliwości używania idei, pomysłów, wyobraźni i kreatywności w planowaniu programów public relations”<sup>15</sup>.

Należy zwrócić uwagę, że wprowadzono wiele inicjatyw edukacyjnych zaadresowanych zarówno do dorosłych, jak i dzieci. Już wcześniej cyklicznie organizowano spotkania, potocznie określane jako lekcje w muzeum, podczas których dzieci poznawały historię ekspozycji i twórców. Ta tradycja także jest nadal kontynuowana. Zwyczajowo każdy uczestnik otrzymuje poduchę, na której przysiadła wówczas, gdy przewodnik zaczyna opowiadać. Inicjatywa spotkała się z dużym zainteresowaniem szkół i rodziców, a także przychylnością mediów lokalnych.

Obecnie na stronie internetowej muzeum, w odpowiedniej zakładce, można znaleźć daty i tematy wykładów wokół sztuki, skierowane do słuchaczy w różnym wieku. W tym wypadku warstwa wirtualna stanowi istotne wsparcie w realizacji planowanych przedsięwzięć w warstwie realnej, ponieważ pozwala dotrzeć strumieniom informacji do szerokiego grona odbiorców.

Na wszelkie zajęcia edukacyjne przygotowane przez pracowników muzeum jest wstęp wolny. To zaś oznacza, że popularyzacja wiedzy o sztuce jest dla kierownictwa muzeum społeczną ideą. W takiej sytuacji rolę specjalisty public relations jest poinformowanie opinii publicznej o tej pięknej i szlachetnej powinności, którą instytucja kultury sama sobie przypisała.

---

<sup>15</sup> S. Black, *Public relations*, Kraków 2001, s. 15.

W muzeum organizowana jest również, przykładem innych, Noc Muzeum. Plan tego wydarzenia obfitował w wiele atrakcji dla dzieci, młodzieży oraz pozostałych zainteresowanych. Taka oferta pozwalała zaspokoić różnorodne gusta odwiedzających, zarówno laików, jak i znawców oraz miłośników sztuki.

W prasie lokalnej pozytywnie podsumowano imprezę i podkreślono wysoką frekwencję uczestników. Podczas tegorocznej Nocy Muzeów opisywane w artykule muzeum zwiedziło około piętnastu tysięcy osób. Tak wysoka obecność w dużej mierze wynika z hipertekstualnego modelu zarządzania informacją. To właśnie rozbudowana warstwa wirtualna zapewnia łatwy dostęp do informacji użytkownikom sieci. To zaś oznacza, że krążące w sieci wiadomości pozwalają poszerzyć grupę docelową i zbudować ciągle ewoluującą publiczność nowomediałną.

Muzeum ma rozbudowaną stronę internetową, księgarnię internetową oraz konto na facebooku. Warstwa wirtualna jest przemyślana, uporządkowana i aktualizowana.

Studium przypadku nie miało na celu pokazać, że PR Muzeum jest bezbłędny, gdyż w każdej organizacji zarządzanie informacją można i należy nieustannie udoskonalać. Trudno jednak nie docenić wysiłku poniesionego przez specjalistów public relations na rzecz stworzenia pozytywnego wizerunku instytucji kultury, którą do niedawna uważano za podupadającą i mającą lata świetności już za sobą.

## Podsumowanie

Hipertekstualny model zarządzania informacją jest wdrażany przez współczesne, sieciowe i otwarte przedsiębiorstwa, w szczególności te, w których PR jest rozumiany jako funkcja zarządzania strategicznego. W większości wypadków zastosowanie niniejszego modelu jest intuicyjne i stanowi naturalną konsekwencję postępu technologicznego oraz ewolucji form komunikacji społecznej.

Konkludując przeprowadzone rozważania, można uznać, że za sprawą nowych mediów dokonała się ponowna instytucjonalizacja public relations, w wyniku której PR stał się elementem strategii przedsiębiorstwa. Jednak nawet organizacje, w których funkcjonuje hipertekstualny model zarządzania informacją narażone są na błędy specjalistów public relations. Okazuje się bowiem, że część PR-owców nadal zapomina o współistnieniu i przenikaniu się obu warstw korporacyjnego dyskursu. Ta grupa mentalnie utknęła w dawnym, minionym (tradycyjnym i pierwotnym) modelu public relations. Dodatkowo lekceważą oni fakt, iż błędy popełniane w warstwie realnej będą mieć podwójne konsekwencje, czyli również w warstwie wirtualnej.

## Another institutionalisation of public relations and the mistakes made by the guardians of the “spirit of informationism”

### Summary

The article focuses on a new, hypertextual model of public relations created by the author, who confronts it with the practice of information management in contemporary organisations.

The theoretical foundation of the concept of public relations proposed by the author can be found in the division which was introduced by the classics J. Grunig and T. Hunt and which has been expanded to include the virtual (new media) layer of communication as well as an analysis of its impact on corporate dialogue.

Despite the fact that the author’s model of information management helps with putting into practice the model of symmetrical bilateral communication — sometimes seen as utopian in the literature on the subject — and turning PR into a function of strategic management, this does not protect organisations from mistakes made by PR specialists. In such a perspective the main aim of the article is to demonstrate the significance of the right choice of PR personnel to an organisation’s communication success.