

Kryspin Fic\*

## Zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019

### Streszczenie

Celem jest omówienie problematyki zarządzania wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego ze szczególnym uwzględnieniem roli mediów społecznościowych. Część teoretyczna obejmuje przegląd badań, koncepcji i pojęć z zakresu *public relations*. Autor traktuje to zagadnienie jako proces i analizuje przez pryzmat nauk o zarządzaniu w kontekście administracji publicznej. W trakcie badań analizie poddane zostały głównie lata 2018–2019 działalności urzędu. Wykorzystano następujące narzędzia i techniki badawcze: wywiady strukturyzowane z pracownikami instytucji oraz badanie za pomocą kwestionariusza ankiety wśród użytkowników serwisu Facebook. Wyniki mogą mieć charakter aplikacyjny w zakresie wsparcia instytucji administracji rządowej w organizacji procesu zarządzania wizerunkiem i pomóc wskazać kluczowe problemy w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wizerunkiem, media społecznościowe, public relations, administracja rządowa, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

### Abstract

The purpose of this chapter is to explore issues regarding image management of government administration based on the example of the Ministry of Culture and National Heritage, with particular emphasis on the role of social media. The theoretical part includes a review of research and concepts of public relations within the paradigm of management sciences. The author focuses on the department's activity in social media from 2018 to 2019. The study was conducted through interviews with specialists from the institution and a survey

---

\* Student w Instytucji Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0003-0244-3297>.

questionnaire. The results obtained during the research are supposed to point out current problems and help in improving the processes in image management.

**Keywords:** image management, social media, public relations, government administration, Ministry of Culture and National Heritage.

## Wprowadzenie

Zarówno na polskim, jak i zagranicznych rynkach trudno znaleźć organizacje, które osiągają sukcesy, nie prowadząc żadnych działań wchodzących w zakres zarządzania wizerunkiem. Element ten, określany w literaturze zamiennie z *public relations*, choć w rzeczywistości będący jego częścią, jest istotną funkcją zarządzania organizacją. Odkąd *social media* stały się największymi aglomeracjami społeczeństw, urzędy administracji rządowej także zaczęły aktywnie działać na portalach społecznościowych. Prowadzenie działań *public relations* w mediach społecznościowych przez administrację rządową to zajmujące zagadnienie, lecz rzadko poruszane w dotychczasowych publikacjach naukowych. Być może wynika to z faktu, iż takie rozważania, mimo że należą do dziedziny nauk społecznych, stoją na pograniczu nauk o zarządzaniu i jakości, nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz nauk o polityce i administracji.

Analizując aktywność polityków w mediach społecznościowych, co w przypadku przygotowania do badania aktywności administracji rządowej okazuje się cennym źródłem informacji, można zauważyć, że osoby najaktywniejsze cieszą się wysokim zaufaniem społecznym. Badanie Hill and Knowlton Strategies zrealizowane pod koniec 2017 roku dowiodło, iż najaktywniejszymi użytkownikami serwisu Twitter spośród polskich polityków byli: Andrzej Duda, Beata Szydło oraz Donald Tusk (Hill+Knowlton Strategies, 2018). Raport CBOS obejmujący podobny okres (1–7 grudnia 2017 r.) pokazał, że największym zaufaniem w tym okresie cieszyli się również Andrzej Duda i Beata Szydło (w badaniu nie ujęto Donalda Tuska) (Cybulska, 2017). Można więc uznać, że choć odsetek użytkowników Twittera w Polsce to około 12% wszystkich mieszkańców (Kunat, 2018), aktywność w mediach społecznościowych przekłada się na rozpoznawalność, a w konsekwencji na zaufanie do danej osoby czy instytucji. Ciesząca się zaufaniem administracja rządowa powinna oznaczać stosunkowo pozytywne przyjmowanie zmian, propozycji, nowości przez nią proponowanych przez grupy, których dane zmiany mają dotyczyć, a także łatwiejsze wyjście z ewentualnego kryzysu wizerunkowego. Bogusława Dobek-Ostrowska i Robert Wiszniowski podają za Brianem McNairem pięć funkcji mediów masowych (2013, s. 120–121). W przypadku kont społecznościowych administra-

cji rządowej dwie przywoływane funkcje odgrywają największą rolę. Pierwszą z nich jest funkcja informacyjna, służąca informowaniu obywateli o różnych wydarzeniach, a kolejną – edukacyjna mająca za cel nauczanie społeczeństwa w zakresie znaczenia i wagi wydarzeń, i faktów wraz z przeprowadzaniem ich analizy. Efektywne zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej w mediach społecznościowych powinno zaznajamiać obywateli ze specyfiką pracy danego urzędu i informować o bieżących działaniach, upewniając się, że komunikaty odbierane są przez grupy publiczności we właściwy sposób (Kozmiński i Jemielniak, 2011, s. 300).

Celem jest zatem przedstawienie specyfiki procesu zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowym przez administrację rządową i uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: „czy prowadzenie profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu i opinię użytkowników serwisów społecznościowych?” oraz pytania szczegółowe. Część teoretyczna pozwoli usystematyzować dotychczasowe badania z zakresu zarządzania wizerunkiem, *public relations* oraz zarządzania mediami społecznościowymi i spróbuje wypełnić lukę badawczą powstałą na skutek niewystarczającego zainteresowania pojęciem *public relations* w urzędach administracji rządowej, szczególnie pod względem ilości prac zawierających badania empiryczne. Wywiady strukturyzowane, przeprowadzone z rzecznikiem prasowym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych urzędu, stanowią dużą wartość dla celu niniejszego rozdziału.

## 1. Zarządzanie wizerunkiem – najważniejsze definicje

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele ujęć definicyjnych terminu „zarządzanie”. Jednak rozpoczynając rozważania nad pojęciem „zarządzania wizerunkiem”, warto przyjąć jedno i konsekwentnie za nim podążać. Autor przyjmuje definicję Andrzeja K. Kozmińskiego, który pisze, że zarządzanie to konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów (Kozmiński i Piotrowski, 1997, s. 130). Wśród tych elementów, badacz wyróżnia pomysły, ludzi i relacje między nimi, instytucje formalno-prawne, środki materialne i pieniężne oraz prawa do dysponowania nimi. Jeżeli przyjąć za Kozmińskim, iż celem wszelkich organizacji jest przetrwanie i rozwój (Kozmiński i Oblój, 1989, s. 23), znajdziemy sens ich aktywności w otoczeniu, na co współcześnie składa się przede wszystkim działalność w Internecie.

Podobnie jak zarządzanie, wizerunek również posiada wiele definicji, lecz najpopularniejsze i najkrótsze z ujęć zakłada, że wizerunek to zespół cech, jakie zdaniem odbiorców posiada dany podmiot (Dobek-Ostrowska, 2005,

s. 60). Kluczowe jest tutaj wyrażenie „zdaniem odbiorców”, które powoduje, że wizerunek nie może być synonimem dla tożsamości. Wizerunek odnosi się do wyobrażenia o danym podmiocie, a tożsamość jest sposobem widzenia firmy, marki, etc. przez samą siebie (Barańska-Szmitko, 2018, s. 25). Badając działania *public relations*, często opisujemy zależność między tożsamością podmiotu a jej wizerunkiem. Wizerunek nie musi być pojedynczy dla każdego podmiotu. Odmienny wizerunek tej samej organizacji powinien zostać zaadresowany do różnych grup odbiorców, zgodnie z ich charakterystyką.

Jeżeli podjąć próbę stworzenia definicji zarządzania wizerunkiem, łącząc oba wspomniane podejścia, mogłaby ona stanowić, iż jest to konstruowanie obrazu danego podmiotu z dostępnych w danym miejscu i czasie elementów. Definicja ta jest bardzo podobna do wyjaśnienia terminu *public relations*, które proponował Koźmiński: „działania zmierzające do wytworzenia [...] pozytywnego obrazu firmy w opinii publicznej” (Koźmiński i Piotrowski, 1997, s. 131). Zatem należy przyjąć, że badania nad zarządzaniem wizerunkiem wymagają zamiennego stosowania tego określenia z międzynarodowym, powszechnie stosowanym *public relations*. Niemniej jednak, pojęcie „zarządzania wizerunkiem” zmusza w pewnym sensie do spojrzenia na dany podmiot przez pryzmat nauk o zarządzaniu, co może się okazać cenniejszym doświadczeniem. Można wówczas zauważyć, że *public relations* to fundament zarządzania wizerunkiem, obejmujący najbardziej znaczące obszary: stosunki z mediami oraz budowanie szczególnych relacji z najważniejszymi dla organizacji środowiskami (np. inwestorami czy władzą) (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 300).

Edyta Bombiak proponuje w swojej pracy jeszcze inną definicję zarządzania wizerunkiem, w której proces ten jest „podstawą koncepcji całościowej identyfikacji organizacji” (Bombiak, 2015, s. 99). Wojciech Budzyński opisał zaś *public relations* całościowo, zwracając uwagę na fakt, że ponad dwa tysiące powstałych definicji nie satysfakcjonuje wszystkich badaczy (2018, s. 14):

*public relations to działalność planowa, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań, polegająca na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu tego przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Działalność ta może być prowadzona także przez inne organizacje, w tym nienastawione na realizację zysku.*

Warto zwrócić uwagę także na stwierdzenie Jerzego Olędzkiego, że postrzeganie PR przez ekonomistów, polityków, aktywistów, techników czy badaczy może być odmienne (2013, s. 27).

Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa to zagadnienie o wiele częściej podejmowane w pracach badawczych niż zarządzanie wizerunkiem organizacji

publicznej. Na wizerunek firmy składa się wiele elementów, między innymi nazwa i sygnatura, jakość produktu czy promocja (Krupski, 2012, s. 28–29). Katarzyna Pawlak-Kołodziejska i Justyna Łapińska przeprowadziły badania (2013, s. 556), z których wynika, że najpopularniejszym działaniem z zakresu *public relations* w firmach świadczących usługi jest „stosowanie środków identyfikacji przedsiębiorstwa”. Na kolejnych pozycjach znalazły się działalność sponsoringowa i akcje charytatywne oraz informowanie pracowników o stanie firmy. W odróżnieniu od organizacji publicznej, firma ciągle rywalizuje z obecną w otoczeniu konkurencją. Od stale zmiennego otoczenia rozpoczyna się realizacja celów przedsiębiorstwa (Budzyński, 2002, s. 13), w tym także kreowania wizerunku. Niektóre przedsiębiorstwa porzucają działania *public relations* na rzecz wyłącznie marketingu. Budzyński zauważa, że zawęża to istotę tworzenia wizerunku (2002, s. 12).

Popularnym zagadnieniem w obszarze badań nad wizerunkiem przedsiębiorstw stał się ostatnio *employer branding*, czyli zarządzanie wizerunkiem pracodawcy. Polega ono na rozumieniu pracy jako produktu i włączeniu marketingu oraz *public relations* w działania zmierzające do uatrakcyjnienia wizerunku organizacji jako potencjalnego miejsca pracy dla odbiorców (Bombiak, 2015, s. 101). Firmy z niższą pozycją na rynku mogą zyskać na takich działaniach lepszych pracowników (także od konkurencji), co podniesie ich prestiż. Warto również zauważyć, iż doceniony i zadowolony pracownik staje się pewnego rodzaju elementem tworzenia wizerunku, gdyż pozytywnie promuje firmę wśród znajomych.

Przedmiotem zainteresowania niniejszego rozdziału jest zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej w mediach społecznościowych, zatem warto przytoczyć wyjaśnienie pojęcia „wizerunek internetowy” Olgierda Annusewicza. Autor podaje, że są to cechy, które możemy przypisać do danego podmiotu na podstawie jego aktywności w Internecie, a w szczególności w mediach społecznościowych (2017, s. 94).

Zarządzanie wizerunkiem ściśle związane jest z pojęciami „marki” i „zarządzania marką”. Mimo że często marka kojarzona jest z przedsiębiorstwem lub osobą, można o niej mówić także w kontekście administracji publicznej. Koźmiński i Jemielniak wyróżnili w swojej pracy cały proces jej tworzenia (2011, s. 300). Składa się na niego marketing, *public relations* oraz *human resources*. Ważnym elementem, który podkreślają autorzy jest rozpowszechnianie marki. Podając przykład partii Prawo i Sprawiedliwość, wspomniani badacze zwracają uwagę, iż aby zachować spójność tego ugrupowania jako marki, np. partyjne lokale powinny sprawiać wrażenie skromnych (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 298), ze względu na promowany program i prowadzoną narrację. Marka jest istotnym pojęciem, gdyż każdy z wizerunków (jak wcześniej zostało wspomniane, może być ich kilka, w zależności od grupy docelowej, np. inny w stosunku do partnerów biznesowych, inny dla klientów, a jeszcze inny dla przedstawicieli

władzy) musi być z nią zgodny, by uniknąć dezorientacji odbiorców (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 299). Ponadto, wizerunek definiuje się także jako interpretację sygnałów nadawanych przez markę (Siuda i Grębosz, 2016, s. 234). Każdy komunikat skierowany do odbiorców, a następnie przez nich odebrany (w specyficzny dla każdego z osobna sposób) ma wpływ na finalny wizerunek podmiotu.

## 2. Specyfika *public relations* w administracji rządowej

*Public relations* polega na skutecznym komunikowaniu się organizacji z otoczeniem. Nie jest to wyłącznie nadawanie komunikatu, ale także tworzenie relacji podczas i na skutek tego komunikowania (Olędzki, 2013, s. 27). Tworzenie relacji z otoczeniem administracji publicznej jest ograniczone w stosunku do organizacji prywatnych, ponieważ otoczenia te znacząco się różnią. Ministerstwa korzystają ze środków pochodzących z budżetu państwa uchwalonego na dany okres. Dlatego administracja rządowa nigdy nie będzie kierowała się własnym interesem ekonomicznym w zakresie kreowania swojego wizerunku. Kolejny aspekt to monopol. Administracja publiczna rzadko posiada w swoim otoczeniu konkurencję. Przykładowo, ministerstwa są urzędami podlegającymi rządowi i muszą realizować swoje zadania zgodnie z założeniami przyjętymi na wyższym szczeblu. Wynikiem tego jest ścisła kontrola, zwłaszcza w zakresie *public relations*, gdzie komunikat musi być zgodny z narracją centralną, czyli rządową. Ma to związek z trzecim wyróżnikiem, czyli bardzo silnie oddziałującym otoczeniem politycznym. Ministerstwo, prowadząc swoje działania, powinno pozytywnie oddziaływać na te same grupy interesariuszy, co rząd i sprawująca władzę partia czy koalicja (Szymaniec-Mlicka, 2014, s. 635–636).

Zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej, „Obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne”<sup>1</sup>. Komunikowanie się z interesariuszami urzędów administracji rządowej jest zatem koniecznością wynikającą z przepisów prawa. Jednak sposób prowadzenia tej komunikacji przez urzędy administracji rządowej pozostaje w gestii kierownictwa. W związku z tym, niektóre urzędy będą ograniczały tę aktywność do udostępniania informacji, zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznej, w „Biuletynie Informacji Publicznej”<sup>2</sup>. Natomiast urzędy chcące realizować zadania z zakresu *public relations*, stworzą w swoich strukturach odpowiednie komórki. Ponadto, jak twierdzi Grażyna Piechota, admi-

<sup>1</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (DzU 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.), art. 61.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU 2001 Nr 112, poz. 1198), art. 7.

nistracja publiczna powinna angażować się w działania *public relations* ponad obowiązkami informacyjnymi wynikającymi z przepisów prawa, szczególnie jeśli te działania mogą pełnić dodatkowo funkcję edukacyjną (2010, s. 139).

Budzyński zwraca uwagę na struktury organizacyjne i wyjaśnia, że „organizacja struktur odpowiedzialnych za *public relations* w przedsiębiorstwie jest wynikiem analizy funkcji *public relations*” (2002, s. 65). Mimo że badacz skupia się na przedsiębiorstwach, organizacja struktur (ogólnych, jak i dotyczących wyłącznie *public relations*) ma równie ważne znaczenie dla różnego rodzaju organizacji, w tym administracji rządowej. Autor podaje również jako determinanty wyboru struktury *public relations*: cele, politykę, strukturę otoczenia, zakres i skalę działalności oraz finanse organizacji (Budzyński, 2002, s. 65–66). Po dokładnej analizie tych czynników, można określić rolę *public relations* oraz wybrać sposób organizacji struktur. Ostatecznie, kierownictwo może: (a) oddelegować członków organizacji do pracy w zakresie *public relations*; (b) podjąć współpracę z wyspecjalizowaną agencją; (c) utworzyć wewnątrz organizacji komórkę (lub samodzielne stanowisko) do spraw *public relations* i zatrudnić specjalistów (Budzyński, 2002, s. 68–69). Ze względu właśnie na cele, politykę i strukturę otoczenia, administracja rządowa najczęściej decyduje się na własną komórkę odpowiedzialną za prowadzenie działań *public relations*. Kierownictwo może mierzyć, jak skuteczna jest przyjęta struktura organizacyjna, za pomocą badania skuteczności realizacji przyjętych celów organizacji (Hamrol, 2006, s. 73–75) (w przypadku struktury organizacyjnej *public relations* – celów wynikających ze strategii wizerunkowej).

Jerzy Olędzki, pisząc o specyfice pracy w branży *public relations*, zwraca uwagę na wykorzystywanie przez tę specjalizację dorobku (2013, s. 28):

*(...) w zakresie propagandy i reklamy, erystyki i retoryki, sztuki perswazji, polityki i technik sprzedaży, socjologii, psychologii, ekonomii i współcześnie z marketingu, nauk o zarządzaniu, nauk technicznych i nieodgadnionych jeszcze możliwości Internetu.*

Zatem ogromnym wyzwaniem jest realizacja działań *public relations* przez jedną osobę czy niewielką komórkę organizacyjną. Skuteczność działań wizerunkowych podnosi integracja całej organizacji w wykonywaniu tych zadań (Szyszka, 2013, s. 32). Ponadto, jak pisze Tomasz Goban-Klas (1997, s. 24):

*public relations nie mogą [...] być skuteczne bez świadomego poparcia i zrozumienia ze strony kierownictwa.*

Organizacje, których zarząd nakłada obowiązek wykonywania zadań PR-owych jednej komórce, bez swojego zaangażowania, docenienia tych działań oraz pełnienia funkcji doradczej w tym zakresie, nie powinny liczyć na wysoką efektyw-

ność. Ma to też związek z uczciwością wobec społeczeństwa. Rzecznik prasowy, który nie pozostaje w częstym kontakcie z szefem organizacji, nie będzie wiarygodny w oczach odbiorców (mediów, klientów, interesariuszy) i odwrotnie – kierownik nieotrzymujący informacji zwrotnych, może mieć mylne wyobrażenie o aktualnej opinii społecznej. Goban-Klas nazwał to komunikowaniem dwukierunkowym, które jest jednym z najważniejszych wyróżników profesjonalnego PR-u (1997, s. 22–23). Skuteczne komunikowanie dwukierunkowe wynika z poprawnie przyjętej struktury organizacyjnej całej instytucji.

Na *public relations* przez pryzmat zarządzania spojrzal także John Marston, prezentując tzw. formułę RACE (1963, s. 161). Pogląd ten odrzuca postrzeganie PR-u jako wyłącznie nadawanie komunikatów. Według Marstona, *public relations* w ujęciu całościowym, składa się z badania (*research*), działania (*action*), komunikowania (*communications*) oraz oceny (*evaluation*). Organizacje patrzące w ten sposób na proces zarządzania wizerunkiem potrafią łatwo odróżnić *public relations* od reklamy czy marketingu. Błędne jest rozumienie tych trzech segmentów jako określeń synonimicznych. Mimo że metody i wykorzystywane środki nierzadko zdają się być tożsame, różnica jest w celach, jakie im przyświecają. Zajmowanie się promocją całościowego wizerunku organizacji poprzez kreowanie swojego obrazu długookresowo, z efektem budowania wzajemnego zaufania z otoczeniem jest podstawowym wyróżnikiem *public relations* spośród innych form promocji (Krzyszowski, 1998, s. 131). Reklama natomiast odnosi się do konkretnych produktów lub usług i działa krótkookresowo. Marketing, mimo długookresowego działania, ma inny cel, odnoszący się bezpośrednio do rynku produktów i usług. Jeśli administracja rządowa prowadzi wyłącznie kampanię reklamową dla swoich „produktów”, relacja z odbiorcami będzie nieskuteczna, gdyż reklama, w przeciwieństwie do *public relations*, nie przewiduje budowania społecznego zaufania do organizacji.

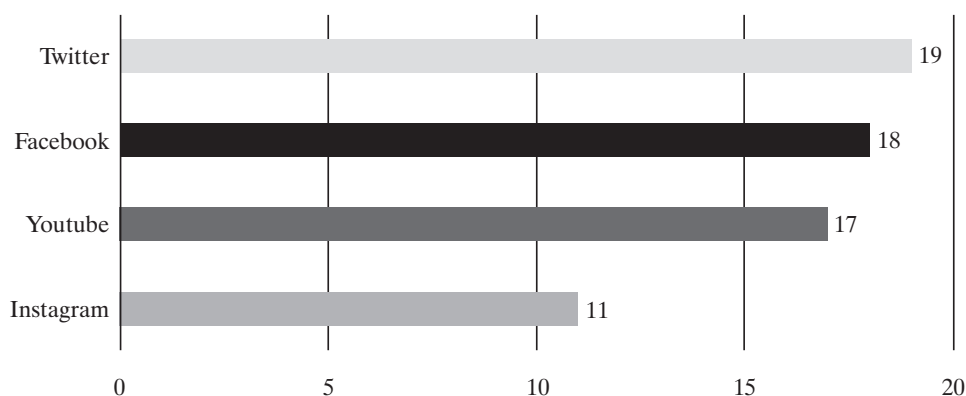
Skoro zarządzanie, powtarzając za Fremontem E. Kastem oraz Jamesem Rosenzweigiem, jest „procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania” (Kast i Rosenzweig, 1979, s. 339), należy spojrzeć na zarządzanie wizerunkiem jako zbiór wielu składowych. Są nimi wspomniane zorganizowane struktury, ale także opracowane techniki i zleczone zadania (oparte na przyjętej strategii).

Media społecznościowe stały się nierozłącznym elementem *public relations*, ponieważ ich podstawowy element – budowanie dialogu i zaangażowania (Fabjaniak-Czerniak, 2012, s. 184) – jest tożsamy z celem działań PR-owych, wynikających z ich definicji. Dodatkowym atutem jest skala oddziaływania w porównaniu z mediami tradycyjnymi. Web 2.0, jak określa się internetowe kanały społecznościowe, ma praktycznie nieograniczony zasięg, gdyż jedynym warunkiem jest dostęp do Internetu.



Ministerstwa, jako urzędy naczelne w działach administracji rządowej, są aktywne w mediach społecznościowych. Obecnie w Polsce istnieje 20 ministerstw, z czego każde posiada konto w przynajmniej dwóch portalach społecznościowych. Najczęściej używanym medium wśród ministerialnych komórek odpowiedzialnych za komunikację jest Twitter. W statystykach ogólnopolskich serwis ten zajmuje szóste miejsce (Kuchta-Nykiel, 2020). Z Instagrama, który jest czwartym najczęściej używanym portalem społecznościowym w Polsce, korzysta 11 ministerstw; 17 urzędów korzysta z Youtube'a, natomiast 18 z Facebooka (rys. 1). Dwa ostatnie w rankingu popularności w Polsce uplasowały się kolejno na dwóch pierwszych pozycjach.

**Rysunek 1.** Liczba ministerstw posiadających konto w danym serwisie społecznościowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisów: Facebook, Twitter, Instagram (08.06.2020).

Komunikacja w mediach społecznościowych ułatwia szybki kontakt z odbiorcami, który w mediach tradycyjnych nie jest możliwy. Reakcje, zarówno nadawcy komunikatu, jak i publiczności może być natychmiastowa. Ponadto, media społecznościowe umożliwiają komunikację mniej formalną (co w przypadku urzędów administracji rządowej jest niezwykle istotne, gdyż język urzędowy to częsta bariera komunikacyjna między urzędem a obywatelami). Szybkość i bezpośredniość wpływają w końcu na dystans między nadawcą a odbiorcą, co w rezultacie może zacieśnić relacje (Przybysz, 2018, s. 160–161).

Jedną z podstawowych wartości skutecznego zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowych jest także aktywne uczestnictwo w komunikacji (Fabjaniak-Czerniak, 2012, s. 189), które pozwala zaangażować odbiorców. Według raportu Sieci Obywatelskiej Watchdog Polska z 2019 roku, odnoszącego się do mediów społecznościowych prowadzonych przez polskie gminy, samorządowe profile traktowane są jako „tablice informacyjne i biuletyny promocyjne” (Batko-Tołuć, 2019). Odwrotnym zjawiskiem może być przeładowa-

nie treścią, określane w środowisku internetowym jako „spamowanie”. Często wyróżniana jest także postawa otwartości wobec grupy docelowej i wsłuchiwanie się w jej komunikaty oraz ogólne trendy w Internecie (Fabjaniak-Czerniak, 2012, s. 188–189), w celu odpowiedniego profilowania przekazu.

### 3. Metodologia badań

Problem badawczy jest tożsamy z pytaniem: czy prowadzenie profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu i opinię użytkowników serwisów społecznościowych? Postawiono również szczegółowe pytania badawcze:

- 1) w jaki sposób zorganizowane są struktury odpowiedzialne za zarządzanie wizerunkiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
- 2) w jaki sposób zarządzane są media społecznościowe MKiDN;
- 3) czy występuje korelacja między profilem społecznościowym MKiDN a profilami publicznymi kierownictwa urzędu;
- 4) w jaki sposób MKiDN komunikuje się w mediach społecznościowych;
- 5) jak MKiDN reaguje na kryzysy wizerunkowe w mediach społecznościowych;
- 6) jak oceniany jest profil MKiDN przez użytkowników Facebooka?

By uzyskać odpowiedzi zastosowano zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody badawcze. Odpowiedzi na pytania badawcze udzieliły przede wszystkim zdalne wywiady strukturyzowane z pracownikami Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – rzecznikiem prasowym, Anną Bocian, oraz specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych, Marią Żukowską. Wywiady bezpośrednie nie były możliwe z powodu szczególnej sytuacji w kraju, związanej z pandemią i wprowadzonymi na jej skutek ograniczeniami. W celu zbadania opinii interesariuszy badanego urzędu administracji rządowej został przeprowadzony kwestionariusz ankiety wśród użytkowników serwisu Facebook. Powtarzając za Krzysztofem Marcinkiewiczem, badając komunikację obywateli z władzą, rzeczą konieczną jest przeprowadzenie monitoringu mediów (2018, s. 826). Analiza ta została wykonana dla okresu 2018–2019 działalności urzędu w mediach społecznościowych, ze względu na większą aktualność badania. Zawężenie okresu poddanego monitoringowi pozwoliło szczegółowo przyjrzeć się badanym zagadnieniom.

#### 3.1. Opracowanie wyników badań

Cel, a więc przedstawienie specyfiki procesu zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowym przez administrację rządową, nie byłby możliwy do zrealizowania bez przeprowadzenia badań własnych w tym zakresie.

Dobór osób do wywiadów był celowy i opierał się przede wszystkim na posiadanej przez nich wiedzy na tematy związane z pytaniami badawczymi ze względu na wykonywaną przez nich pracę. Wywiady były wspierane scenariuszem z listą pytań, co umożliwiło skupienie się na badanym problemie. Jest to szczególnie istotne, gdyż jak pisze Stanisław Juszczak, wywiad, w odróżnieniu od rutynowej rozmowy, powinien polegać na precyzyjnym pytaniu i baczym słuchaniu odpowiedzi (Juszczak, 2013, s. 142). Pytania postawione w wywiadach zostały przygotowane w oparciu o specyfikę i zakres obowiązków rozmówców. Badacz przeprowadził rozmowy z rzecznikiem prasowym MKiDN, Anną Bocian, oraz pracownikiem odpowiedzialnym za prowadzenie mediów społecznościowych – specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych, Marią Żukowską. Wywiady zostały podzielone na segmenty tematyczne. Rozmowa z rzecznikiem prasowym dotyczyła kolejno strategii budowania wizerunku ministerstwa, funkcji rzecznika, współpracy z innymi komórkami urzędu oraz Centrum Informacyjnym Rządu, aktywności ministerstwa w mediach społecznościowych oraz współpracy wewnątrz komórki. Wywiad z drugim pracownikiem został podzielony na następujące części: administracja rządowa w mediach społecznościowych, strategia budowania wizerunku ministerstwa w mediach społecznościowych, aktywność w serwisach Facebook i Twitter, aktywność w serwisie Instagram oraz wpływ pandemii na odbiorców w mediach społecznościowych. Rozmowy odbyły się w okresie kwiecień – maj 2020 roku.

Wyniki rozmów zostały poddane analizie, a w niniejszym rozdziale zaprezentowano cytaty wypowiedzi, które zdaniem badacza miały największe znaczenie w temacie prowadzonych badań. Wypowiedzi zostały zakodowane na podstawie wcześniej określonych kategorii i dopasowane do siebie tak, by znaleźć podobieństwa i różnice w podejściach obu rozmówców. Celem wywiadów było poznanie procesu zarządzania wizerunkiem w Centrum Informacyjnym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz uzyskanie subiektywnych opinii pracowników departamentu.

Narzędziem badawczym dla metody ilościowej był kwestionariusz ankiety, który został udostępniony w serwisie Facebook. Kwestionariusz posiadał pytania odnoszące się do postrzegania profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz kierownictwa urzędu w serwisie Facebook. Liczba pytań była zależna od odpowiedzi udzielanych przez respondentów, lecz nie większa niż 16. Maksymalnie jedno pytanie miało charakter otwarty. Wszystkie były oznaczone jako obowiązkowe. Kwestionariusz ankiety wypełniło 78 osób. Wyniki, ze względu na charakter ankiety, w większości można przedstawić w formie wykresów. Celem badania kwestionariuszowego nie było uzyskanie próby reprezentatywnej, lecz wyłącznie poznanie opinii użytkowników serwisu Facebook na temat aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w tym medium społecznościowym.

### 3.2. Zarządzanie wizerunkiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Komórką odpowiedzialną za zarządzanie wizerunkiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest Centrum Informacyjne. Do zadań tego departamentu należy m.in. obsługa medialna urzędu, organizacja wydarzeń, działania promocyjne instytucji, udzielanie odpowiedzi na pytania interesariuszy, monitoring działalności instytucji podległych (BIP, 2018). Na czele wspomnianej komórki stoi dyrektor. W przeciwieństwie do, np. Ministerstwa Zdrowia czy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, funkcja dyrektora jest oddzielona od funkcji rzecznika prasowego urzędu.

Podczas rozmowy rzecznik prasowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, która pełni tę funkcję od kwietnia 2018 roku, a w Centrum Informacyjnym Ministerstwa Kultury pracuje od sierpnia 2017 roku, podkreśliła, iż taki schemat organizacyjny posiada wiele zalet, m.in. wzrost efektywności pracy, dzięki możliwości wzajemnej konsultacji. Wspomniany podział obowiązków sprawia, iż więcej osób pracuje nad wspólnym celem. Z zebranego materiału wynika, że takie czynności symultaniczne prowadzą do oszczędności czasu i wzrostu jakości pracy:

*Odkąd rozpoczęłam pracę w MKiDN, w sierpniu 2017 r., już wtedy funkcja rzecznika prasowego była funkcją odrębną od funkcji dyrektora departamentu.*

*Rozdzielenie funkcji rzecznika i dyrektora przekłada się na podział obowiązków, co ma pozytywny wpływ na efekt końcowy, którym jest skuteczna i efektywna komunikacja zewnętrzna (kontakt z mediami, z obywatelami, ze środowiskiem artystycznym). Wiele spraw, którymi się na co dzień zajmujemy wymaga skupienia i zaangażowania. Dzięki temu, iż funkcje rzecznika i dyrektora pełnią dwie osoby mamy możliwość konsultacji między sobą np. projektów komunikatów. Okazuje się, że to czego nie zauważa rzecznik – zauważa dyrektor, a czasem też na odwrót. Sytuację tę traktuję zatem jako możliwość tworzenia sprawnej i efektywnej komunikacji (A. Bocian).*

Organizacja wyznaczyła ogólne cele dotyczące kreowania swojego wizerunku. Rzecznik prasowa zaznaczyła podczas rozmowy, że:

*Budowanie pozytywnego wizerunku MKiDN poprzez szerokie, skuteczne i efektywne prezentowanie podejmowanych i realizowanych działań (A. Bocian).*

Współpraca odbywa się także na poziomie między departamentami. Pracownicy Centrum Informacyjnego komunikują się z pracownikami innych komórek za pośrednictwem telefonu, mailowo lub bezpośrednio. Dzięki temu odpowiedzi na pytania interesariuszy na temat działalności urzędu przygotowywane są przez departamenty, których to bezpośrednio dotyczy. Centrum Informacyjne sprawuje nadzór nad ostatecznym brzmieniem komunikatu czy odpowiedzi.

Pracami urzędu kieruje Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego wraz z sekretarzami i podsekretarzami stanu. Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego Piotr Gliński posiada konto publiczne na Twitterze oraz na Facebooku. W serwisie Facebook konto posiada także Sekretarz stanu Jarosław Sellin oraz Podsekretarz stanu Magdalena Gawin. Tymi profilami nie zarządza Centrum Informacyjne.

Rzecznik prasowa ministerstwa, na pytanie o korelacje między profilem urzędu a profilem ministra odpowiedziała, że mimo występowania powiązań, profil ministra ma odmienny charakter. Pokreśliła także, że Centrum Informacyjne ma na uwadze konieczność zachowania apolityczności w komunikacji:

*Prof. Piotr Gliński, pełniąc funkcję wicepremiera polskiego rządu, ministra kultury oraz posła na Sejm RP jest aktywnie zaangażowany w życie polityczne, co w oczywisty sposób determinuje treści publikowane w jego oficjalnych profilach. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest częścią administracji publicznej, co oznacza, że publikowane treści powinny być m.in. apolityczne (A. Bocian).*

Koordynatorem pracy wszystkim urzędów administracji rządowej jest jej naczelny organ, czyli Prezes Rady Ministrów. Departamentem odpowiedzialnym za obsługę prasową Rady Ministrów i jej Prezesa jest Centrum Informacyjne Rządu. W celu kreowania zgodnej polityki informacyjnej wszystkich urzędów administracji rządowej, jednym z codziennych obowiązków rzecznika prasowego Ministerstwa Kultury jest kontakt z tym organem. Procedury odnośnie do kontaktu departamentów komunikacji obu urzędów nie są udostępnione publicznie, o czym powiedziała rzecznik prasowa podczas wywiadu:

*Zakres kontaktu z Centrum Informacyjnym Rządu został ustalony pomiędzy Centrum Informacyjnym Rządu a Ministerstwem Kultury i nie podlega publicznemu udostępnieniu (A. Bocian).*

Kluczowa dla pracy Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury jest także współpraca z kierownictwem urzędu. Pracownicy zaznaczyli, iż na kierunek polityki informacyjnej wpływają działania organów kierowniczych ministerstwa:

*Na tworzony content wpływa kierunek działań przyjętych przez organ kierowniczy urzędu oraz cały zespół Centrum Informacyjnego (M. Żukowska). Cele i kierunki polityki informacyjnej ministerstwa są definiowane przez jego kierownictwo, natomiast sama polityka informacyjna na bieżąco jest koordynowana przez dyrektora Centrum Informacyjnego i realizowana przez jego zespół. Polityka informacyjna jest jednym z elementów strategii działania urzędu definiowanej przez jego kierownictwo (A. Bocian).*

Specjalista ds. mediów internetowych i społecznościowych odmówiła odpowiedzi na pytanie „czy materiały przygotowywane przez Centrum Informacyjne Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego do publikacji w mediach społecznościowych wymagają akceptacji kierownictwa urzędu?”. Jednak wnioskując z powyżej cytowanej wypowiedzi rzecznik prasowej, konsultacje z kierownictwem odbywają się wyłącznie w zakresie formułowania celów i kierunków polityki informacyjnej.

Rzecznik prasowy urzędu odpowiada za utrzymywanie relacji z mediami, które są nierozłącznym elementem procesu kreowania wizerunku. Dzięki dobrym kontaktom z dziennikarzami, ministerstwo zwiększa ilość kanałów informacyjnych, za pośrednictwem których nadaje komunikaty. W wywiadzie, rzecznik prasowa ministerstwa kultury wymieniła swoje obowiązki pracownicze:

*Codziennie prowadzę dziesiątki rozmów zarówno z przedstawicielami mediów, jak i obywatelami zainteresowanymi o sprawy kultury. Aktywnie zaangażowana jestem również w wystąpienia medialne kierownictwa MKiDN, organizację i przebieg oficjalnych uroczystości, konferencji, briefingów prasowych (A. Bocian).*

Spośród kanałów komunikacji, w których Ministerstwo Kultury korzysta w celu rozpowszechniania informacji na temat swojej działalności, rzecznik prasowy wyróżnił:

- stronę internetową urzędu,
- media społecznościowe,
- media tradycyjne,
- współpracę z instytucjami kultury,
- działania promocyjne w innych organizacjach.

Jako przykład ostatnich wymienionych działań, rozmówczyni podała:

*[...] dodatek do dziennika o pięknie naszych polskich zabytków, kampania promocyjna w Kalejdoskopie dostępnym na pokładach samolotów LOT (A. Bocian).*

Obecnie rzecznik prasowy utożsamia się z Centrum Informacyjnym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i nie występuje w mediach społecznościowych pod własnym nazwiskiem. Podczas rozmowy zwrócono uwagę, iż założenie osobnego profilu w mediach społecznościowych dla rzecznika prasowego ministerstwa jest rozważane. Na Twitterze, pod własnym nazwiskiem, obok profili ogólnych, o działalności urzędów informują m.in. rzecznik prasowy Ministerstwa Finansów, rzecznik prasowy Ministerstwa Klimatu czy rzecznik prasowy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Na pytanie „Dlaczego nie prowadzi Pani osobnego profilu w mediach społecznościowych, na którym publikowałaby Pani treści jako rzecznik prasowy MKiDN?”, rozmówczyni odpowiedziała:

*Kwestia założenia konta na Twitterze – jako rzecznik prasowy MKiDN – jest przedmiotem mojego zainteresowania już od dawna. Myślę, że prowadzony przeze mnie profil byłby kolejnym źródłem komunikacji m.in. z mediami, ale również w niektórych przypadkach np. ze środowiskiem artystycznym (A. Bocian).*

Media społecznościowe, zdaniem rzecznika prasowego Ministerstwa Kultury, są „jednym z ważnych kanałów komunikacyjnych – również w przypadku urzędów administracji państwowej” (A. Bocian). Specjalista do spraw serwisów internetowych i społecznościowych ministerstwa do najważniejszych wyróżników w procesie kreowania wizerunku administracji rządowej w mediach społecznościowych zaliczyła „budowę nowoczesnego państwa, wzrost efektywności działania oraz zadowolenia społeczeństwa” (M. Żukowska). Jej zdaniem, taki proces odróżnia urząd administracji rządowej od firm poprzez konieczność kierowania się „profesjonalizmem, rzetelnością i bezstronnością” (M. Żukowska).

To uwidacznia, w jak dużym stopniu media społecznościowe przeniknęły do społeczeństwa i stały się symbolem nowoczesności i rozwoju. Brak aktywności podmiotu publicznego w przestrzeni wirtualnej może prowadzić do postrzegania tego podmiotu przeciwnie do celów, jakie wymienili pracownicy ministerstwa, czyli jako przestarzałego i nieskutecznego.

Rzecznik prasowa zaznaczyła aktywność urzędu w mediach społecznościowych poprzez wymienienie serwisów, w których podmiot jest aktywny. Poruszyła także kwestię grupy docelowej, do jakiej Centrum Informacyjne stara się dotrzeć poprzez *social media*. Zwróciła uwagę, iż do grupy docelowej należą nie tylko interesariusze urzędu, lecz także pasjonaci kultury:

*Ministerstwo Kultury prowadzi profile w różnych mediach społecznościowych – Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube. Każdy z tych mediów ma zupełnie inną specyfikę, zatem publikacja treści nie odbywa się na zasadzie copy-paste. Media społecznościowe ministerstwa skupiają ludzi zaangażowanych w sprawy kultury – zarówno duże instytucje kultury, ich dyrektorów, pracowników, jak i poszczególnych artystów, twórców i tych, którzy po prostu kochają kulturę (A. Bocian).*

W szerszy sposób grupę docelową mediów społecznościowych ministerstwa określiła osoba odpowiedzialna za ten dział komunikacji. Na pytanie „do jakiej grupy docelowej stara się dotrzeć MKiDN w mediach społecznościowych?”, udzieliła odpowiedzi, że do „każdego obywatela zainteresowanego działaniami urzędu” (M. Żukowska).

Styl językowy, w jakim przygotowywane są teksty do publikacji w mediach społecznościowych nie został konkretnie scharakteryzowany przez rozmówczynię, lecz określony jako „copy [...] w prostym języku, zrozumiałym dla każdego obywatela” (M. Żukowska).

W części dotyczącej głównego pytania badawczego pracownicy zgodnie uznali, iż aktywność ministerstwa w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu.

Wywiad ze specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych został podzielony na kilka segmentów pod względem specyfiki serwisów. Pierwsza część dotyczyła Facebooka oraz Twittera. Treści udostępniane w obu serwisach przekazują te same komunikaty, różniące się jednak formą. Zdaniem rozmówczyni, ma to przynieść efekt zwiększenia się grona odbiorców. W kwestii różnic między tymi portalami zaznaczyła:

*[...] różna jest forma przekazu, jak i jego czas. Twitter rządzi się innymi prawami niż Facebook, zarówno w copy, które jest ograniczone, jak i w aktualności, co nadaje mu charakter relacji bardziej wydarzeń niż podsumowań (M. Żukowska).*

Rozmówczyni nie potrafiła wyróżnić konkretnie, jakie treści udostępniane na Facebooku i Twitterze są najbardziej atrakcyjne dla odbiorców. Odpowiedź wskazała ogólne różnice:

*Atrakcyjność jest zależna od zainteresowania społecznego contentem, ale także od medium. Inne treści budzą zainteresowanie na Facebooku, inne – na Twitterze (M. Żukowska).*

Relacje z odbiorcami są głównie rozumiane przez zarządzającego mediami społecznościowymi jako bezpośrednie odpowiedzi użytkownikom serwisów na ich pytania. Rzecznik wymieniła także inne formy utrzymywania kontaktu z interesariuszami w mediach społecznościowych. Stanowiska obu rozmówczyń w tym temacie różniły się od siebie:

*Jeśli interesant zgłasza się o pomoc czy z zapytaniem, staramy się mu pomóc (M. Żukowska).*

*W mediach społecznościowych z powodzeniem nawiązujemy kontakt z ludźmi, którym bliskie są sprawy kultury. Odpowiadamy na ich pytania (udostępnioną mamy funkcję wystania wiadomości przez Facebooka), dzielimy się sztuką, udostępniamy informacje o tym, jak wspieramy ludzi kultury (A. Bocian).*

Oprócz wspomnianej funkcji wysyłania wiadomości przez Facebooka (funkcję tę umożliwia konfiguracja fanpage'a z Messengerem), na pytanie o używanie innych funkcjonalności Facebooka (jak relacje, wydarzenia, transmisje, aplikacje), M. Żukowska odpowiedziała, iż używane są „wszystkie możliwości dotarcia do zainteresowanych działaniami urzędu”.

Ministerstwo Kultury, zdaniem specjalisty ds. mediów internetowych i społecznościowych, nie wykupuje płatnych reklam na Facebooku. Nie została udzielona odpowiedź na pytanie o ograniczenia, jakie z tego powodu wynikają.



Kolejne pytanie dotyczyło reagowania na nieprzychylnie komentarze pojawiające się pod publikowanymi przez urząd materiałami w serwisie Facebook i Twitter. Rozmówczyni powołała się wyłącznie na zasady określone w politykach obu portali.

Aktywność ministerstwa na Instagramie została krótko scharakteryzowana przez wywiadowaną. Zaznaczono, że aktywność w tym serwisie „przede wszystkim polega na prezentacji wybranych tematów w atrakcyjnej formie graficznej” (M. Żukowska). Korzysta ona z tzw. Instastory, a udostępniane tam relacje dotyczą „wydarzeń, aktualnych działań i ważnych informacji” (M. Żukowska). Treści publikowane na Instagramie są podobne do tych udostępnianych w innych serwisach społecznościowych. Różnice warunkuje inna grupa odbiorców. Zapytana o różnice w tych serwisach, podkreśliła, że:

*Content jest podobny, ale nie tożsamy, by dotrzeć z nim do odbiorców także na Instagramie (M. Żukowska).*

Ze względu na specyfikę serwisu Instagram i znaczenie tagowania udostępnianych materiałów, w wywiadzie poruszono kwestię „hashtagów”. Rozmówca nie wymieniła przykładowych hashtagów, jakich używa do tworzenia treści, odpowiadając:

*Hashtagi są dobierane do zawartości przekazu oraz są powielane, te które są utożsamiane z ministerstwem (M. Żukowska).*

Kontrowersyjna dla specjalisty ds. mediów internetowych i społecznościowych okazała się kwestia kryzysów wizerunkowych, gdyż odmówiła odpowiedzi na pytanie: „czy pamięta Pani kryzys wizerunkowy MKiDN w mediach społecznościowych w okresie 2018–2019?”. Rzecznik prasowa zaznaczyła, że kryzysy wizerunkowe są nieodłączną częścią pracy zespołu Centrum Informacyjnego, a sama uczestniczy w szkoleniach, dzięki którym nabywa umiejętności reagowania w takich sytuacjach. Nie potrafiła jednak podać przykładowych kryzysów wizerunkowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, wyrażając następującą opinię:

*Na jednym ze szkoleń usłyszałam kiedyś, że kryzysy wizerunkowe są nieodłączną częścią naszej pracy, pytanie jedynie, jak sobie z nimi poradzimy. W pełni zgadzam się z tymi słowami. Oczywiście, zdarzały nam się problemy wizerunkowe w mediach społecznościowych. Każdą sytuację przepracowaliśmy, wyciągnęliśmy wnioski, tak, by na przyszłość uniknąć podobnych sytuacji. Uczestniczyłam również w szkoleniach, dzięki którym posiadam dziś jeszcze pełniejszą wiedzę, jak radzić sobie z kryzysami, gdy nadejdą oraz jak do nich nie doprowadzać bądź starać się ich unikać (A. Bocian).*

Zdaniem rzecznik prasowej, profil Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wyróżnia się na tle profili innych ministerstw, głównie pod względem tematyki i sposobu prezentowania treści. Zaznaczyła także, że aktywność urzędu w mediach społecznościowych cechują zróżnicowane treści, wymieniając „wybitne dzieła sztuki, filmy, muzyka, akcje (np. #zostańwdomu – sztuka przyjdzie do Ciebie), konkursy” (A. Bocian). Podczas rozmowy, rzecznik wyraziła zadowolenie z pracy w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zaznaczając, że:

*Mamy to szczęście, że pracujemy w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego i promujemy treści związane z szeroko rozumianą kulturą. Kultura budzi pozytywne skojarzenia, wyzwala dobre emocje i łączy ludzi (A. Bocian).*

W rozmowie ze specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych poruszono także kwestię dotyczącą sytuacji epidemiologicznej w Polsce<sup>3</sup>. Zdaniem rozmówczyni, „obecna pandemia zwiększyła aktywność społeczeństwa w Internecie”, a w tego typu sytuacjach kryzysowych „urzędy państwa są źródłem wiedzy o podejmowanych działaniach, mających na celu przezwyciężenie kryzysu” (M. Żukowska). Natomiast na pytanie „czy obecna sytuacja wymusiła zmianę strategii prowadzenia mediów społecznościowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego?” odpowiedziała przecząco.

Zgromadzony materiał empiryczny jest cennym źródłem wiedzy na temat funkcjonowania Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz jego działalności w mediach społecznościowych. Rozmowy, dotyczące całego procesu zarządzania wizerunkiem przez tę ministerialną komórkę zawierają także osobiste opinie pracowników, co jest bardzo wartościowe w odniesieniu do stawianych pytań badawczych. Cel wywiadów, czyli poznanie procesu zarządzania wizerunkiem w ministerstwie oraz subiektywnych opinii jego pracowników na ten temat, został zrealizowany.

### **3.3. Opinia odbiorców profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w serwisie Facebook**

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety były realizowane od 15 stycznia do 15 marca 2020 roku. Dwumiesięczny okres pozwolił uzyskać 78 odpowiedzi. Wśród respondentów 66,7% stanowiły kobiety, a 33,3% mężczyźni. Większość, bo aż 62,8% to osoby pomiędzy 18 a 26 rokiem życia. 23,1% stanowiły osoby między 27 a 35 rokiem życia. 14,1% respondentów było star-

<sup>3</sup> Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020 Nr 58, poz. 941).

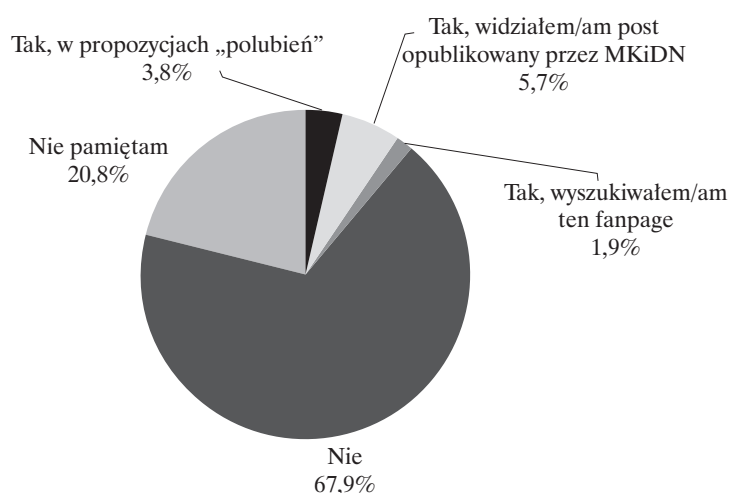
szych. Pod kątem wykształcenia, 55,1% ankietowanych posiada wykształcenie wyższe, a 42,3% średnie. Po 1,3% stanowiły osoby z wykształceniem zawodowym i podstawowym. Respondenci odpowiedzieli także, jak długo posiadają konto na Facebooku. Profil prowadzony przez 5–9 lat ma 59% użytkowników. 33,3% jest zarejestrowanych na portalu od ponad 10 lat. 6,4% osób prowadzi konto przez 2–4 lata, a 1,3% jeszcze krócej. Większość ankietowanych, bo aż 87,2% to bardzo aktywni użytkownicy, którzy odwiedzają Facebooka kilka razy dziennie. Drugą grupę, 7,7% stanowią osoby przeglądające serwis raz dziennie. 3,8% osób odwiedzają Facebooka kilka razy w tygodniu, a 1,3% jeszcze rzadziej.

Pierwsze pytanie – czy wśród stron „polubionych” w serwisie Facebook posiadasz fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? – pozwoliło podzielić respondentów na dwie grupy. 67,9% osób korzystających z serwisu Facebook i biorących udział w badaniu nie posiada fanpage’a MKiDN wśród obserwowanych profili. 32,1% to respondenci obserwujący urząd na Facebooku.

Osobom, które nie obserwują profilu MKiDN postawiono następujące pytania:

- czy kiedykolwiek widziałeś/aś na swoim koncie Facebook fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? (rys. 2);
- dlaczego nie polubiłeś/aś fanpage'a Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? (tab. 1).

**Rysunek 2.** Czy kiedykolwiek widziałeś/aś na swoim koncie Facebook fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego?



Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 1.** Dlaczego nie polubiłeś/aś fanpage’a Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego?

Odpowiedź	Liczba osób	Procent
Nie wyświetlił się/nie widziałem/nie wiedziałem, że istnieje	29	54,7
Nie zainteresował mnie	9	17
Inne	15	28,3

Źródło: opracowanie własne.

Wśród odpowiedzi zaliczanych do „innych”, uwagę zwróciły przede wszystkim takie wypowiedzi:

*Uważam, że MKiDN, w niektórych aspektach źle prowadzi politykę kulturalną. Za mało wspiera nowych, młodych twórców, a także jest bardzo stronnicze w swoich decyzjach.*

*Co tu ukrywać, nie przepadam też za osobą Ministra, który swoimi słowami wielokrotnie nie wzbudził mojego zaufania.*

*Dobre pytanie. Zaraz sprawdzę ich stronę czy mogę się z niej ciekawostek o naszym kraju nauczyć.*

*Brak własnej wiedzy o temacie.*

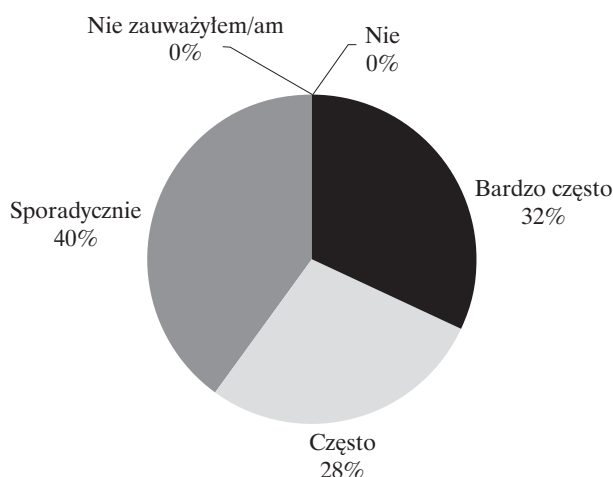
Powyżej przytoczone przykłady wypowiedzi respondentów wskazują, że brak zainteresowania profilem ministerstwa może wynikać także z: (a) różnic w poglądach na temat polityki kulturalnej państwa lub (b) nieświadomości działań administracji rządowej w mediach społecznościowych. Pierwsza wypowiedź zawiera także uzasadnienie decyzji o nieobserwowaniu profilu ministerstwa, jakim jest brak zaufania do Ministra Kultury jako przedstawiciela urzędu. To oznacza, że występuje zjawisko kojarzenia urzędu administracji rządowej z jego kierownictwem. Druga wypowiedź jest sygnałem dla badacza, że sam kwestionariusz ankiety był bodźcem do zwrócenia uwagi na profil Ministerstwa Kultury na Facebooku. Ostatnia odpowiedź jest przykładem biernej aktywności w mediach społecznościowych. Taki użytkownik nie angażuje się w poszukiwanie nowych treści, lecz przegląda to, co proponuje mu serwis lub nie wykracza poza stan jego aktualnej wiedzy.

Zdecydowana większość osób nieobserwujących profilu MKiDN na Facebooku nigdy nie widziała (67,9%) lub nie pamięta czy kiedykolwiek widziała (20,8%) ten fanpage. Zależność widać w drugim pytaniu, gdzie również większość za powód braku profilu MKiDN wśród „polubionych” stron na Facebooku podaje brak wiedzy o istnieniu strony (54,7%) lub brak zainteresowania nią (17%).

Ankietowani, którzy w pierwszym pytaniu udzielili odpowiedzi twierdzącej otrzymali zestaw 6 pytań, z czego jedno było pytaniem o charakterze otwartym. Pytania dotyczyły kolejno widoczności postów MKiDN na tablicy (rys. 3), stop-

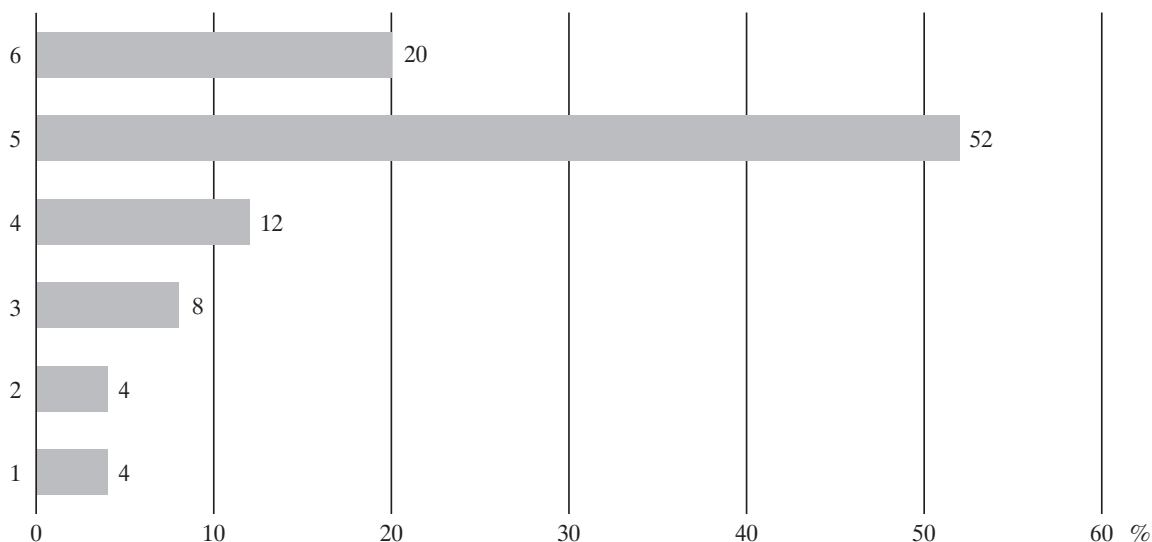
nia wzbudzania zainteresowania postów (rys. 4), stopnia polityczności profilu w opinii użytkowników (rys. 5), wartościowości postów (rys. 6) oraz stylu językowego. Pytanie otwarte dotyczyło kryzysów wizerunkowych, z jakimi zmagał się urząd w mediach społecznościowych (tab. 2).

**Rysunek 3.** Czy widzisz posty dodawane przez fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na swojej tablicy?



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 4.** Czy treści publikowane na fanpage'u Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego są według Ciebie interesujące?

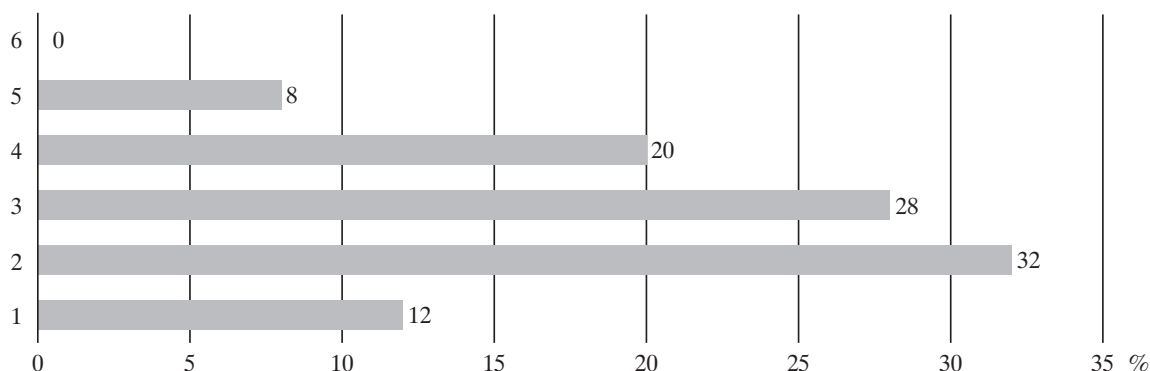


Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaznaczali stopień w skali od 1 do 6, w jakim postrzegają posty MKiDN jako interesujące. W sumie 72% uznaje publikowane treści za

interesujące lub bardzo interesujące. W mniejszym stopniu posty interesują 20% obserwatorów, a 8% uznaje je za mało interesujące lub nieinteresujące.

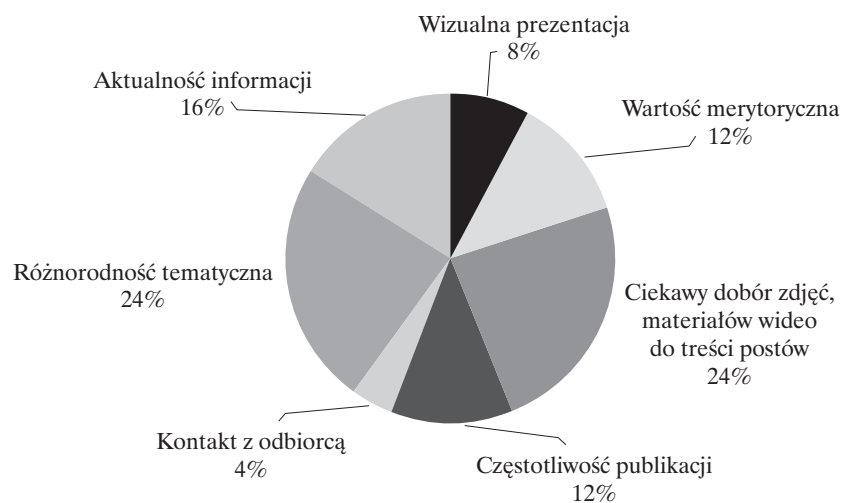
**Rysunek 5.** W jakim stopniu (Twoim zdaniem) fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku jest fanpage'm politycznym?



Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o stopień, w jakim profil MKiDN jest postrzegany jako profil polityczny, odpowiedzi były bardziej zróżnicowane. Najwięcej osób uznało ten fanpage jako średnio polityczny, mało polityczny i niepolityczny (w sumie 72%). Liczba ta jest równa odsetkowi osób uznających publikowane treści za interesujące w poprzednim pytaniu. Treści na profilu ministerstwa, mogące być uznane za polityczne odnalazło 28% osób. Nikt nie opowiedział się za maksymalną politycznością profilu urzędu na Facebooku.

**Rysunek 6.** Co (Twoim zdaniem) jest najbardziej wartościowe w postach publikowanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku?



Źródło: opracowanie własne.

Powyższe pytanie, dotyczące cech profilu, które najbardziej wartościują posty w opinii respondentów, polegało na wybraniu jednej odpowiedzi spośród siedmiu podanych przez autora. Najwięcej osób opowiedziało się za różnorodnością tematyczną oraz ciekawym doborem materiałów wizualnych do treści (po 24%). Ankietowani docenili także aktualność informacji (16%), wartość merytoryczną postów oraz częstotliwość ich publikacji (po 12%). Wśród zaznaczanych odpowiedzi, wizualna prezentacja otrzymała dwa głosy od respondentów (8%), a kontakt z odbiorcą zaledwie jeden (4%).

W kolejnym pytaniu, które brzmiało: *jak określiłbyś/łabyś styl językowy, jakim posługują się autorzy postów na profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku?*, ankietowani mieli do wyboru 5 opcji. Większość (56%) oceniła styl językowy, w jakim przygotowywane są posty na profilu MKiDN jako publicystyczny; 28% uznała, że treści są pisane w stylu potocznym; 2 osoby (8%) zauważyły w postach elementy stylu urzędowego; po 4% respondentów opowiedziało się za stylem artystycznym i naukowym.

**Tabela 2.** Czy od czasu, kiedy obserwujesz fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego pamiętasz sytuację, którą można określić jako „kryzys wizerunkowy”? Jeśli TAK, napisz krótko, kiedy miała miejsce i czego dotyczyła

Odpowiedź	Liczba osób	Procent
Nie	15	60
Kontrowersje wokół konkursu na kartkę bożonarodzeniową	4	16
Zmiany kadrowe w Muzeum Narodowym w Warszawie	4	16
Życzenia dla maturzystów z błędem językowym w 2017 roku	1	4
Udostępnianie linków do artykułów Radio Maryja – nieodpowiednie źródło	1	4

Źródło: opracowanie własne.

Większość osób (60%) nie potrafiło przypomnieć sobie kryzysu wizerunkowego, jaki miał miejsce na profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Po 16% respondentów wskazało kontrowersje wokół konkursu na kartkę bożonarodzeniową, który miał miejsce w grudniu 2018 roku oraz zmiany kadrowe na stanowisku dyrektora Muzeum Narodowego w Warszawie z listopada 2018 roku. Jedna odpowiedź (4%) dotyczyła błędu językowego w życzeniach dla maturzystów, które pojawiły się na profilu ministerstwa w 2017 roku. Również jeden ankietowany (4%) uznał udostępnianie linków do artykułów Radio Maryja jako kryzys wizerunkowy.

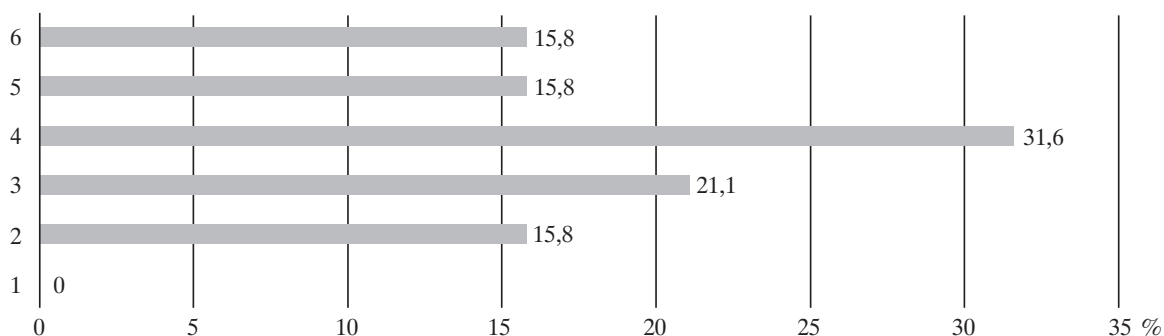
Część druga ankiety dotyczyła publicznego profilu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Piotra Glińskiego oraz innych osób z kierownictwa urzędu,

którzy posiadają fanpage na Facebooku. Ta część ukazała się wszystkim respondentom, bez względu na odpowiedź na pierwsze pytanie.

Pierwsze pytanie w tej części brzmiało: czy w stronach „polubionych” w serwisie Facebook posiadasz fanpage wicepremiera, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Profesora Piotra Glińskiego? Przeważająca większość ankietowanych (75,6%) nie obserwuje fanpage’a Ministra Kultury; 14,1% nie polubiło profilu, ale widziało publikowane przez niego posty; 10,3% posiada wśród polubionych stron fanpage prof. Piotra Glińskiego. Ta ostatnia grupa otrzymała dwa dodatkowe pytania (rys. 7, 8).

Większa dysproporcja została uwidoczniła w odpowiedziach na pytanie: czy wśród stron „polubionych” w serwisie Facebook posiadasz fanpage innej osoby z kierownictwa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? 92,3% ankietowanych odpowiedziało przecząco, a 7,7% osób zadeklarowało, iż obserwuje Podsekretarz stanu Magdalenę Gawin lub/i Sekretarza stanu Jarosława Sellina.

**Rysunek 7.** W jakim stopniu (Twoim zdaniem) występuje korelacja między fanpage’em Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego a fanpage’em Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (prof. Piotra Glińskiego) na Facebooku?

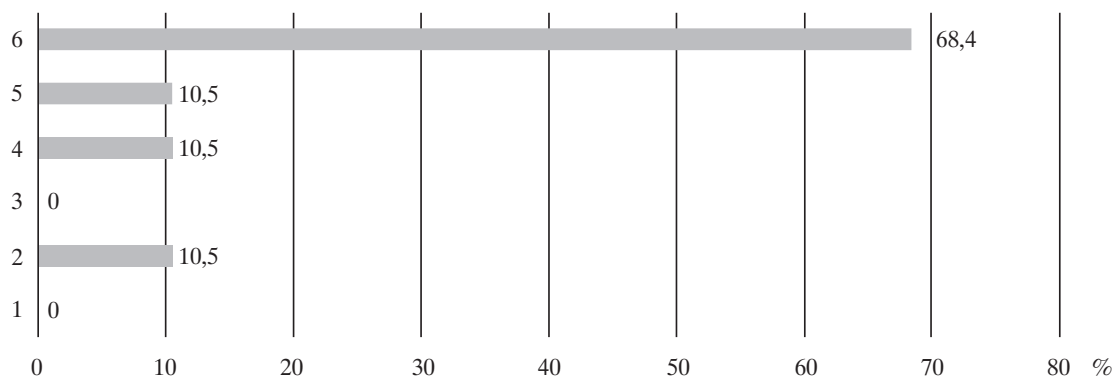


Źródło: opracowanie własne.

Największa liczba respondentów (31,6%) oceniła stopień korelacji między profilem urzędu a profilem jego kierownika, Ministra Kultury, jako 4 w skali 6, co można uznać za średnie powiązanie. Kilka elementów wspólnych dla obu profili zauważyło 21,1%, wskazując stopień 3. Po 15,8% ankietowanych zauważyła widoczną korelację obu profili. Tyle samo osób nie zauważa jej prawie w ogóle. Nikt nie ocenił stopnia powiązania jako 1 (brak powiązań).



**Rysunek 8.** W jakim stopniu (Twoim zdaniem) fanpage Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (prof. Piotra Glińskiego) na Facebooku jest fanpage'm politycznym?

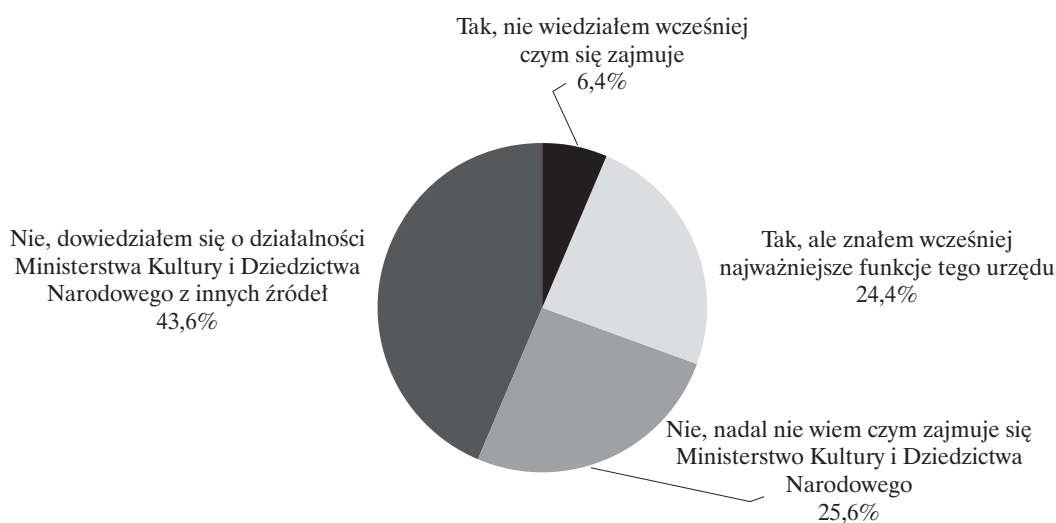


Źródło: opracowanie własne.

Polityczny wymiar profilu prof. Piotra Glińskiego zauważa wyraźnie 68,4% respondentów, którzy ocenili go maksymalnie w sześciostopniowej skali. Również 10,5% osób oceniło na 5, 4 lub 2. Nikt nie uznał profilu Ministra Kultury za całkowicie niepolityczny oraz nikt nie ocenił go na 3 w skali 6.

Ostatnia część kwestionariusza ankiety była dostępna dla wszystkich respondentów. Składała się z jednego pytania o charakterze zamkniętym, dotyczącego popularyzacji działalności urzędu wśród użytkowników Facebooka (rys. 9).

**Rysunek 9.** Czy fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku przybliżył Ci zakres działalności tego urzędu?



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, którzy poznali działalność urzędu dzięki profilowi Ministerstwa Kultury na Facebooku stanowią większość, bo aż 69,2%. Zaledwie 6,4% dowiedziało się o roli Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wyłącznie z jego fanpage'a, natomiast 24,4% ankietowanych poznało więcej obszarów działalności urzędu dzięki Facebookowi.

Ankieta pozwoliła zebrać opinie użytkowników Facebooka na temat aktywności ministerstwa w tym serwisie, niezbędne do uzyskania odpowiedzi na stawiane pytania badawcze. Odpowiedzi kwestionariusza zostały przedstawione w formie wykresów, dzięki czemu są bardziej czytelne. Ponadto, będzie również możliwe zestawienie ich z wynikami innych badań. Wartościowe dla badanej instytucji byłoby przeprowadzenie badań własnych na podstawie ankiety opracowanej na rzecz niniejszych badań.

### **3.4. Analiza aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019**

Analiza aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w okresie 2018–2019 została przeprowadzona pod kątem stawianych pytań badawczych. Szczegółowe badanie aktywności urzędu i sposobu pracy w środowisku mediów społecznościowych powinno być przedmiotem zainteresowania nauk o komunikacji społecznej i mediach. Opracowanie monitoringu dotyczy wyłącznie serwisu Facebook ze względu na największą aktywność urzędu w tym medium oraz przeważającą popularność w Polsce.

W czasie badań, w serwisie Facebook, profil Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego posiadał około 36 tysięcy „polubień” i prawie 40 tysięcy obserwatorów.

W analizowanym okresie treści na fanpage'u publikowane były średnio kilka razy dziennie. Ich tematyka była bardzo zróżnicowana. Autorzy skupiają się przede wszystkim na promowaniu działalności urzędu poprzez informowanie o przedsięwzięciach finansowanych z budżetu resortu kultury. Poniższy przykład (rys. 10) prezentuje treść, która pełni funkcję promocyjną dla instytucji i zarazem edukacyjną dla odbiorców. Projekt „Mała książka – wielki człowiek” współorganizowało ministerstwo (IK, 2020). Post został zredagowany w sposób zrozumiały dla odbiorcy w każdym wieku. Bodźcem, który wzmacnia relację nadawcy z odbiorcą jest bezpośredni zwrot do adresata. Użycie tzw. emoji w tekście wzmacnia wizualne oddziaływanie treści.

Posty z największą ilością reakcji często nie dotyczyły bezpośrednio działalności urzędu. Post informujący o zwycięstwie polskiej reprezentantki w konkursie Eurowizja Junior (rys. 11) nie nawiązuje do działań Ministerstwa Kultury. Spora liczba reakcji może być skutkiem aktualności informacji, gdyż została

ona opublikowana w dniu opisanego zdarzenia. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, publikując posty na temat bieżących wydarzeń, tym bardziej popularnych w mediach, ma szansę zwiększyć swoje zasięgi i przyciągnąć nowych odbiorców.

**Rysunek 10.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 23 listopada 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: [facebook.com/mkidn/posts/2657816700945131](https://facebook.com/mkidn/posts/2657816700945131) (20.05.2020).

**Rysunek 11.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 24 listopada 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: [facebook.com/mkidn/posts/2663242927069175](https://facebook.com/mkidn/posts/2663242927069175) (20.05.2020).

**Rysunek 12.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 sierpnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/1896177810442361 (20.05.2020).

**Rysunek 13.** Komentarz pod postem z dnia 12 sierpnia 2018 roku autorstwa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/1896177810442361 (20.05.2020).

Następny z przykładów (rys. 12) został zaprezentowany wraz ze stanowiskiem nadawcy, umieszczonym w komentarzu pod postem (rys. 13). Materiał dotyczył badań nad popularnością muzyki disco polo. Komentarze odbiorców przedstawiały ich opinie odnośnie do przekazanego komunikatu, ale także wyrażały sprzeciw wobec zajmowania się resortu kultury takimi tematami. Odpowiedź nadawcy treści dotyczyła źródła przedstawionych w poście badań oraz miała charakter promocyjny ze względu na bezpośrednie zaproszenie do korzystania z oferty instytucji współprowadzonych i współfinansowanych.

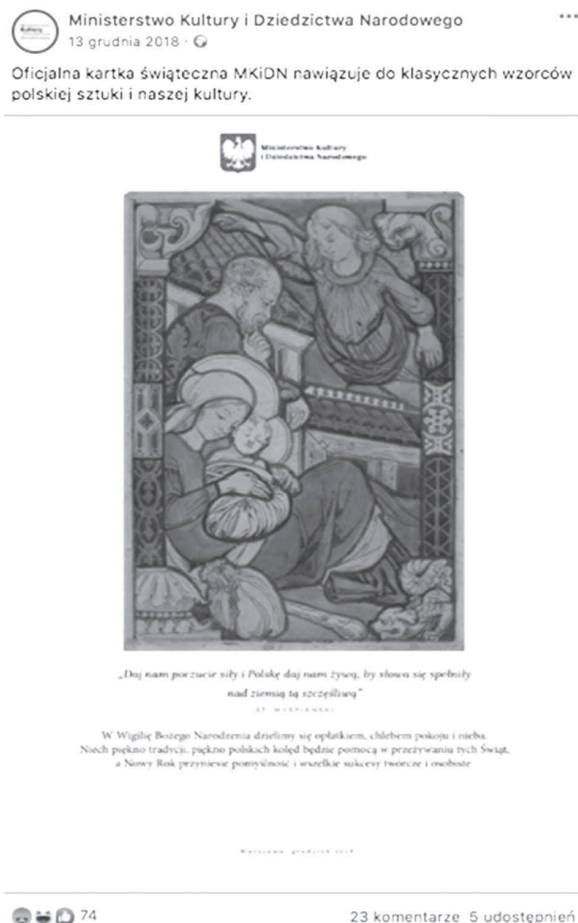
Podczas analizy zaobserwowano krytyczne reakcje pod niektórymi postami. Badając je pod kątem możliwości wystąpienia kryzysu wizerunkowego nadawcy, można podać te treści, obok prezentowanej poniżej sytuacji (rys. 14, 15).

**Rysunek 14.** Narodowego z dnia 13 grudnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: [facebook.com/mkidn/posts/2069245976468876](https://facebook.com/mkidn/posts/2069245976468876) (20.05.2020).

**Rysunek 15.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 13 grudnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/2069128176480656 (20.05.2020).

**Rysunek 16.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 29 kwietnia 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/2271807516212720 (20.05.2020).

Ostatni z przykładów (rys. 16) pokazuje, iż media społecznościowe stwarzają możliwość szybkiego dotarcia do odbiorców, co urząd wykorzystuje przede wszystkim do reakcji na sytuacje kryzysowe. Tego rodzaju komunikaty, z dodatkowym hiperłączem do pełnej wersji tekstu, zachęcają odbiorców do odwiedzin zewnętrznej witryny, ale także, dzięki krótkiej formie, są częściej czytane niż urzędowe teksty pisane w stylu formalnym.

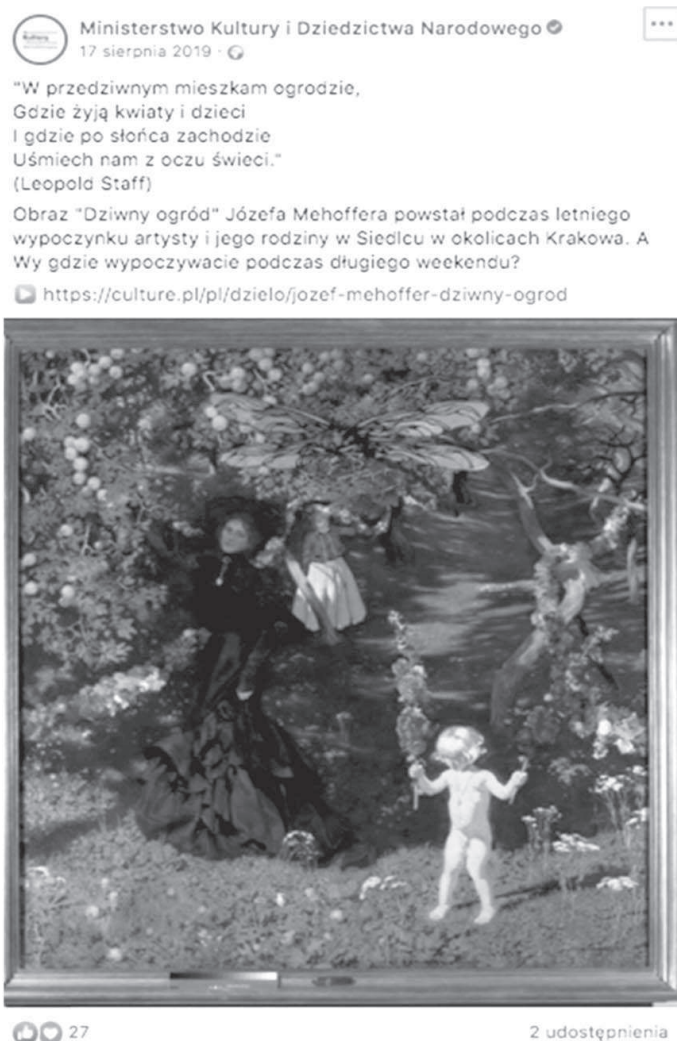
Pozytywne reakcje wzbudzają przede wszystkim posty zawierające materiały audiowizualne i odnoszące się do szeroko pojętej działalności kulturalnej różnych instytucji, nad którymi opiekę (finansową bądź prawną) sprawuje Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Pierwszy z tego typu przykładów (rys. 17) pokazuje, iż urząd poprzez aktywność w mediach społecznościowych chce informować odbiorców o zakresie swojej działalności. Drugi post (rys. 18), dzięki bezpośredniemu zwrotowi do odbiorcy i formie pytającej, stanowi przykład próby nawiązania relacji z odbiorcą. Ponadto, udostępnienie obrazu wraz z linkiem do opisu pełni funkcję edukacyjną.

**Rysunek 17.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 sierpnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: [mkidn/photos/a.204630876263738/2462954670431336 /?type=3&theater](https://www.facebook.com/mkidn/photos/a.204630876263738/2462954670431336/?type=3&theater) (20.05.2020).

**Rysunek 18.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 17 sierpnia 2019 w serwisie Facebook

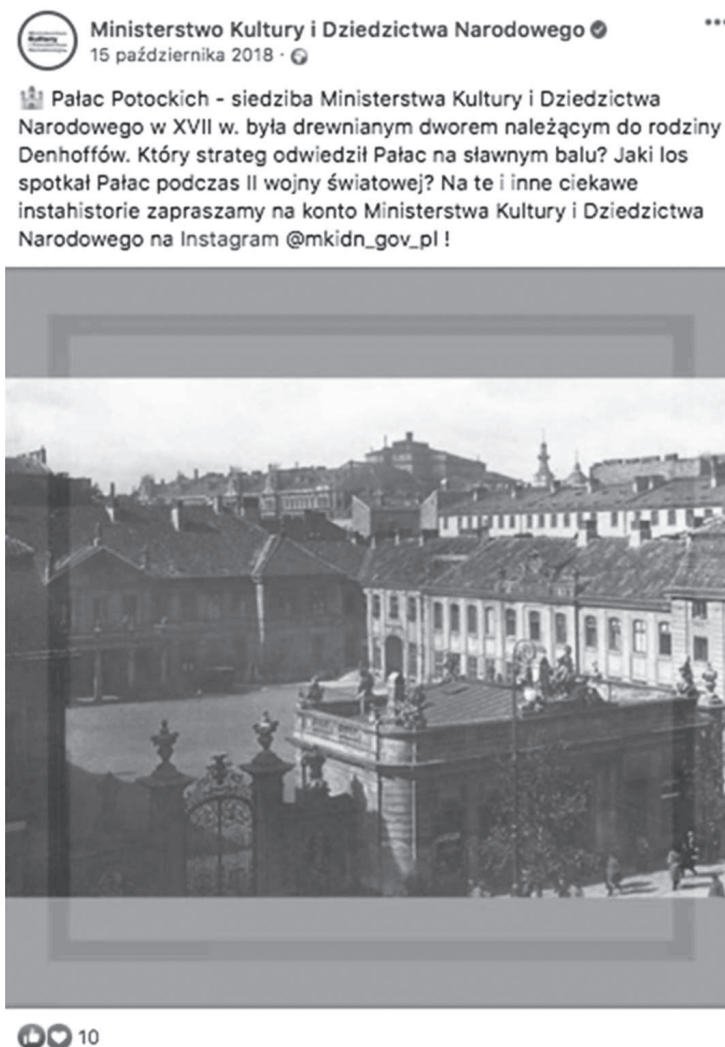


Źródło: facebook.com/mkidn/posts/a.707635262629961/24613126\_93928867/?type=3&theater (20.05.2020).

Autorzy wykorzystują jedno media do promocji drugich kanałów. Dzięki temu mogą, np. zyskać odbiorców należących do grupy docelowej na Facebooku dla swojego profilu na Instagramie, co ma na celu przytoczony poniżej post (rys. 19). Post jest atrakcyjny, ponieważ nie służy wyłącznie promocji profilu w serwisie zewnętrznym. Pełni także funkcje edukacyjną i informacyjną. Zamieszczony odnośnik jest dodatkiem i nie został narzucony odbiorcy.



**Rysunek 19.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 października 2018 w serwisie Facebook



Źródło: [facebook.com/mkidn/photos/a.204630876263738/1982237295169745](https://facebook.com/mkidn/photos/a.204630876263738/1982237295169745) (20.05.2020).

Analizując korelację pomiędzy profilem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego prof. Piotra Glińskiego a profilem urzędu, zauważono cechy odróżniające je od siebie, ale także niektóre tożsame. Minister, jako kierownik urzędu, prowadzi politykę informacyjną dla kierowanej przez siebie instytucji także na swoim profilu, co widać na pierwszym z poniższych przykładów. Konta różnią się jednak od siebie stopniem zaangażowania politycznego, ponieważ prof. Piotr Gliński pełni także funkcję posła oraz wicepremiera. Jednak na profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego również znaleziono materiały dotyczące wyłącznie politycznej aktywności Ministra. Materiał (rys. 21) przedstawia post, który ma charakter polityczny. Data jego publikacji to okres kampanii wyborczej przed wyborami samorządowymi.

**Rysunek 20.** Post Prof. Piotra Glišńskiego z dnia 19 grudnia 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: [facebook.com/ProfesorGliński/posts/3254425667961047](https://facebook.com/ProfesorGliński/posts/3254425667961047) (20.05.2020).

**Rysunek 21.** Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 lipca 2018 w serwisie Facebook



Źródło: [facebook.com/mkidn/posts/1845829045477238](https://facebook.com/mkidn/posts/1845829045477238) (20.05.2020).

Analiza przeprowadzona w tym podrozdziale zawiera najważniejsze obszary aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku. Uwidacznia różnorodność prezentowanej treści oraz charakteryzuje poszczególne materiały. Posty publikowane przez ministerstwo w monitorowanym serwisie można skategoryzować w następujący sposób: (a) posty promujące działania urzędu w obszarze kultury; (b) posty promujące polską kulturę; (c) posty urzędowe i stanowiska; (d) posty przedstawiające działalność ministra kultury. W analizie uwzględniono także sytuacje kryzysowe, które zostały wymienione przez respondentów w badaniu kwestionariuszowym.

Porównanie wyników analizy ministerialnego konta na Facebooku z wynikami pozostałych badań zostało przedstawione w kolejnym rozdziale.

## 4. Wnioski i dyskusja

Wyniki przedstawionych badań pokazują, w jaki sposób zorganizowane są struktury odpowiedzialne za kreowanie wizerunku Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jednocześnie uwidacznia to i pozwala rozłożyć na podstawowe czynniki cały proces zarządzania działaniami *public relations* w jednym z urzędów administracji rządowej w Polsce.

W opinii pracowników, uwzględniona struktura organizacyjna pozwala skutecznie wykonywać obowiązki w zespole Centrum Informacyjnego. Rozdział stanowiska rzecznika prasowego od dyrektora departamentu został pozytywnie oceniony. Oznacza to, że struktura jest zaplanowana optymalnie, co w rezultacie może przynieść trwałość i umożliwiać ciągły rozwój, bez względu na transformacje w otoczeniu i wewnątrz organizacji (Hamrol i Mantura, 2006, s. 75). Organizacja pracy w komórce odpowiedzialnej za *public relations* jest skupiona na pracy zespołowej. Cele i kierunki działania określone przez kierownictwo urzędu przekładają się na zdania zlecane przez dyrektora departamentu. Pracownicy, mimo określonych stanowisk i jednocześnie posiadanych kompetencji i umiejętności, pracują nad wspólną polityką informacyjną. Różnorodność obok misji, struktury i dojrzałości zespołu jest kluczowym elementem koniecznym do przeanalizowania podczas wdrażania pracy zespołowej w organizacji (Savelsbergh i Delarue, 2005, s. 5). Pracownicy zwrócili także uwagę na sprawną komunikację między departamentami. To ważny aspekt działań *public relations* w administracji, która często posiada rozbudowane struktury i zatrudnia wielu pracowników.

Podczas wywiadów kilkakrotnie pojawiało się pojęcie „apolityczności”, która m.in. dzięki rozdziałowi zarządzających profilem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego od kierujących kontem urzędu w mediach społecznościowych, zdaniem pracowników, jak i obserwujących profil ministerstwa na Facebooku,

jest w pewnym stopniu zachowana. Wskazuje na to dysproporcja między oceną „polityczności” profilu ministra i profilu ministerstwa. Podczas analizy mediów wykazano jednak, iż niektóre materiały udostępniane przez resort kultury w serwisie Facebook odnosiły się wyłącznie do aktywności politycznej wice-premiera. Czas publikacji przywołanego w analizie materiału zbiega się z prowadzoną kampanią wyborczą przed wyborami samorządowymi w 2018 roku. Jednak podstawowym obszarem działalności nowoczesnego państwa (więc i nowoczesnej administracji) jest manifestowanie rozwagi i mądrości demokratycznych władz, co utożsamia się z kreowaniem wizerunku urzędów administracji państwowej (a w rezultacie rządu). Dlatego, np. ministerstwa będą w mediach społecznościowych *a priori* polityczne. Przydatne w zrozumieniu tej zależności jest przywołane przez Tomasz Goban-Klasa pojęcie *miranda*, które badacz tłumaczy jako „rzeczy do podziwiania, które upiększają potęgę władzy” (1997, s. 160). Tymi rzeczami będzie *public relations* urzędów administracji państwowej. Wówczas zrozumiała jest ocena stopnia polityczności profilu ministerstwa przez użytkowników Facebooka, którzy mimo starań zarządzających mediami społecznościowymi urzędu, zauważyli w nim cechy charakterystyczne dla fanpage’a politycznego. Można zatem powiedzieć o „ukrytej polityczności” występującej za sprawą stojącego na czele instytucji kierownika – polityka. Usilne dążenie do sztucznej likwidacji tego zjawiska może przynieść odwrotny skutek, dlatego wyzwaniem dla specjalistów od *public relations* będzie efektywne wykorzystanie tego problemu do realizacji swoich celów. W wywiadzie ze specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych uzyskano odpowiedź, iż zespół Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego musi kierować się *bezstronnością* w tworzeniu polityki informacyjnej. Jednak urząd, który ma informować m.in. o uwarunkowanych politycznie decyzjach ministra nigdy nie będzie bezstronny. Stronniczość to także wybór prezentowanych takich, a nie innych materiałów czy promowanie tych, a nie innych instytucji. Rozpatrywanie tego zjawiska jako wyłącznie negatywnego jest błędne, gdyż jest ono nieodłącznym elementem pracy zespołu ds. *public relations* w administracji rządowej.

W badaniu ankietowym ponad połowa respondentów, w większości z wykształceniem wyższym, nie miała nigdy styczności z profilem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, zespół Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego nie posiada odpowiednio sprecyzowanej grupy docelowej w odniesieniu do komunikacji w mediach społecznościowych. Element, który w planie typowej kampanii PR-owej powinien znaleźć się na drugiej pozycji (Goban-Klas, 1997, s. 64), został pominięty w przygotowaniu strategii komunikacyjnej badanego ministerstwa. Grupa docelowa powinna być sprecyzowana jak najbardziej szczegółowo. Najczęściej wyróżnia się kryteria demograficzne,

społeczne, ekonomiczne i lokalizację (Szymańska, 2007, s. 2). Określenie grupy docelowej jako „każdego obywatela zainteresowanego działaniami urzędu” powoduje, iż niemożliwe jest: (a) wypełnienie celu skutecznej komunikacji, jakim jest dotarcie do odpowiednich odbiorców; (b) pozyskiwanie odbiorców, na których będzie można oddziaływać i z którymi stworzona zostanie relacja; (c) zmierzenie efektywności działań dla tak ogólnej grupy.

Niemniej jednak, wśród pracowników Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego istnieje słuszne przekonanie o wysokim znaczeniu mediów społecznościowych we współczesnych działaniach *public relations*. Głównie dzięki różnorodności tematycznej, aktualności, wartości merytorycznej i częstotliwości, z jaką publikowane są materiały, ponad 70% obserwujących profil na Facebooku uważa, że jest on interesujący. Pracownicy Centrum Informacyjnego rozumieją specyfikę poszczególnych mediów społecznościowych. Scharakteryzowanie stylu językowego przez specjalistę ds. mediów internetowych i społecznościowych jako „zrozumiałego dla każdego obywatela” jest wbrew pozorom słuszne, gdyż komunikacja w mediach społecznościowych jest specyficzna, a komunikaty urzędowe często trudne do interpretacji dla otoczenia (Piechota, 2010, s. 140). Ankietowani zauważali najczęściej w treściach postów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku elementy stylu publicystycznego i potocznego. W analizie mediów zwrócono uwagę na charakterystyczne cechy w niektórych wpisach, jak np. bezpośrednie zwroty do adresata czy pisanie w pierwszej osobie liczby mnogiej.

Kryzysy wizerunkowe wszelkiego rodzaju organizacji to ich nieodłączna część, jeśli działają w otoczeniu. Społeczeństwa demokratyczne cechuje duży wpływ opinii publicznej na jednostkę oraz wysoki poziom oddziaływania społecznego organizacji stymulujących tę opinię, co jest sporym zagrożeniem (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 300), zwłaszcza dla administracji rządowej. Kryzysy wizerunkowe online rozprzestrzeniają się dużo szybciej, a ogromna liczba internautów „napędza” je poprzez możliwość udostępniania kontrowersyjnych materiałów (Jaworska, 2014, s. 67–69). Użytkownicy Facebooka potrafili wymienić niektóre z sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych prowadzonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, najczęściej podając przykład kontrowersji wokół wyboru kartki bożonarodzeniowej w konkursie na Facebooku (Baran, 2018) oraz wobec zmian kadrowych na stanowisku dyrektora Muzeum Narodowego w Warszawie (MKiDN, 2018). Z analizy aktywności urzędu na Facebooku wynika, iż zamieszanie na skutek przeprowadzonego konkursu na świąteczną kartkę było jednym z poważniejszych kryzysów wizerunkowych, jakie miały źródło w mediach społecznościowych w badanym okresie. Reakcja na kryzys była stosunkowo szybka, lecz nie do końca przemyślana. Najpierw w mediach społecznościowych Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego próbowało bronić wyboru, uzasadniając, że dokonało go jury złożone

z pracowników Akademii Sztuk Pięknych. Następnie resort kultury udostępnił kolejny post z jedną „oficjalną” kartką świąteczną, co zostało zaprezentowane w części z analizą mediów. Na końcu pojawiły się oficjalne przeprosiny. Niestety, post, który wzbudził tyle kontrowersji został usunięty, co zauważyli internauci i zaczęli to wykorzystywać do kolejnego ataku. Często materiały wywołujące negatywne opinie są przez zarządzających mediami społecznościowymi usuwane, co nie spotyka się z dobrymi reakcjami (Jaworska, 2014, s. 66).

Rzecznik prasowa zauważyła konieczność bycia przygotowanym do reakcji na kryzysy wizerunkowe urzędu i zwraca uwagę na potrzebę szkolenia się w tym zakresie, gdyż właśnie treningi medialne i symulacje takich sytuacji są jednymi z najbardziej skutecznych działań przygotowawczych (Tworzydło, 2017, s. 78–83). Pracownik odpowiedzialny za media społecznościowe odmówił odpowiedzi na pytanie odnoszące się do tej kwestii, co może świadczyć o braku przygotowania lub patrzenia na takie sytuacje wyłącznie przez pryzmat ich negatywnych skutków. Tymczasem kryzys wizerunkowy, mimo pejoratywnego znaczenia, może mieć pozytywne oddziaływanie na kadre i struktury danej organizacji pod względem ich przygotowania do pracy (Tworzydło, 2017, s. 78–83).

Stan epidemiczny w Polsce i na świecie zmienił przyzwyczajenia obywateli, a firmy zmusił do ponownego przeanalizowania strategii komunikacyjnej i wprowadzenia w niej zmian (Abramczyk, 2020). Badania, które najpewniej ukazą się w krótkim czasie po zaniku zagrożenia zweryfikują postawę wielu organizacji i ich działów odpowiedzialnych za wizerunek. Zdaniem pracownika Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, strategia kreowania wizerunku nie została zmieniona. Skutki takiego podejścia powinny być tematem rozważań w innych badaniach.

Badania pozwoliły odpowiedzieć na dodatkowe pytania badawcze, co było przedmiotem niniejszego podsumowania, ale także na główne pytanie: „czy prowadzenie profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu i opinię użytkowników serwisów społecznościowych?”. Analiza mediów dowiodła, iż zespół Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego prowadzi działania w celu popularyzacji zakresu działalności urzędu. Dane zebrane w kwestionariuszu ankiety dowiodły zaś, że ponad 30% obserwujących profil ministerstwa dowiedziało się o funkcjach tego urzędu za pośrednictwem Facebooka. Natomiast specyficzna forma prowadzenia mediów społecznościowych przez resort kultury, daleka od *stricte* urzędowego stylu w komunikacji i sprawiająca wrażenie przystępnego w odbiorze portalu kulturalnego, ma wpływ na pozytywną opinię użytkowników serwisów społecznościowych.

## Podsumowanie

Niniejszy rozdział stanowił próbę systematyzacji badań nad zarządzaniem wizerunkiem w kontekście administracji publicznej i pozwolił spojrzeć na to pojęcie przez pryzmat nauk o zarządzaniu, mimo iż zagadnienie *public relations* często jest przedmiotem badań wyłącznie nauk o komunikacji i mediach. Wyniki badań własnych dostarczają przydatnej wiedzy dla departamentów odpowiedzialnych za wizerunek urzędów administracji rządowej.

Kluczowym elementem procesu zarządzania wizerunkiem, szczególnie w mediach społecznościowych, jest ewaluacja działań. Ocena wyników i analiza przebiegu są dla instytucji wskazówką do dalszych prac. Publikacje, takie jak ta, mogą być pomocne w ustaleniu kierunku takiego rozpoznania, ale nigdy nie będą wystarczająco dostateczne, ze względu na ograniczony dostęp do danych.

Problem badawczy, dotyczący popularyzacji zakresu działalności urzędu poprzez aktywność w mediach społecznościowych oraz opinii użytkowników serwisów społecznościowych został zweryfikowany za pomocą zrealizowanych badań własnych. Kwestionariusz ankiety pozwolił uzyskać opinię użytkowników danego medium społecznościowego, a zgromadzony materiał badawczy podczas wywiadów stanowi cenne źródło wiedzy na temat funkcjonowania ministerialnej komórki odpowiedzialnej za kreowanie wizerunku urzędu oraz całość *public relations*. Monitoring mediów społecznościowych uzupełnia badania o krytyczne spojrzenie badacza. Wartości badaniom dodaje ich aktualność, gdyż proces badawczy obejmował analizę funkcjonowania urzędu w latach 2018–2019.

Oprócz próby usystematyzowania pojęć z zakresu zarządzania wizerunkiem i *public relations*, zawiera także odniesienie tych badań do obszaru działalności administracji rządowej. Badacz opisał najważniejsze elementy funkcjonowania działów i pracowników odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku urzędów, w szczególności ministerstw na przykładzie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Autor, analizując *public relations* jako proces w odniesieniu do pojęć z zakresu nauk o zarządzaniu, wskazuje szereg istotnych elementów pracy zespołu ds. kreowania wizerunku w administracji rządowej. Przeprowadzona analiza opinii użytkowników oraz aktywności urzędu w mediach społecznościowych stanowi próbę ukazania skutków zarządzania wizerunkiem w postaci pozytywnego wpływu na odbiorców i ogólne postrzeganie organizacji na zewnątrz. Autor zauważa także konieczność podejścia interdyscyplinarnego, tj. korzystania w badaniach nad zarządzaniem wizerunkiem z dorobku nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz, w przypadku problematyki związanej z administracją rządową, z dorobku nauk o polityce i administracji.

Ze względu na ograniczenia czasowe i finansowe, rozdział nie zawiera analizy wszystkich mediów społecznościowych urzędu, co mogłoby być wartościowe

zwłaszcza dla osób odpowiedzialnych za ten obszar komunikacji wizerunkowej. Specjalistyczne narzędzia analityczne pozwoliłyby na monitoring mediów w dłuższym okresie oraz na porównanie ze sobą różnych serwisów. Większa grupa badawcza dla kwestionariusza ankiety mogłaby wskazać więcej zależności, dotyczących chociażby budowania relacji z odbiorcami, np. w kontekście budowania zaufania społecznego. Omówiony proces zarządzania wizerunkiem w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego warto byłoby porównać z tożsamym procesem w innych resortach, a badania byłyby cenniejsze z perspektywy bezpośredniego uczestnika całego procesu (np. z wykorzystaniem etnografii organizacji).

Proponowany przez autora kierunek badań w kolejnych pracach to analiza porównawcza różnych urzędów administracji rządowej pod kątem ich aktywności w mediach społecznościowych i zarządzania swoim wizerunkiem. Ze względu na niewielką liczbę badań poświęconych wizerunkowi administracji publicznej, badacz dostrzega także konieczność porównania procesu zarządzania wizerunkiem urzędów z identycznym procesem w przedsiębiorstwach. Zdaniem autora, cennymi badaniami dla nauk o zarządzaniu byłoby także zbadanie wpływu kierownictwa urzędu na proces zarządzania wizerunkiem.

## Bibliografia

- Abramczyk A., (2020). *Social media w czasach pandemii*. Bluerank. 8 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.bluerank.pl/social-media-w-czasach-pandemii/> (20.05.2020).
- Annusewicz, O. (2017). Twitter jako przestrzeń autoprezentacji politycznej. Zarządzanie wizerunkiem polityka w mediach społecznościowych. *Studia Politologiczne*, 45.
- Baran, V. (2018). *Konkurs na bożonarodzeniową kartkę. Resort kultury kasuje wpis i przeprosza*. WP wiadomości. 13 grudnia. Pozyskano z: <https://wiadomosci.wp.pl/konkurs-na-bozonarodzeniowa-kartke-resort-kultury-kasuje-wpis-i-przeprasza-6327190752815233a> (20.05.2020).
- Barańska-Szmitko, A. (2018). *Wpływ słowa i obrazu na wizerunek osoby publicznej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Batko-Tołuć, K. (2019). *Dostałam bana na FB miasta – czy urzędy blokują niewygodnych użytkowników w mediach społecznościowych?* Sieć obywatelska Watchdog. 26 sierpnia. Pozyskano z: <https://siecobywatelska.pl/dostalam-bana-na-fb-miasta-czy-urzed-y-blokuja-niewygodnych-uzytkownikow-w-mediach-spolecznościowych/> (29.04.2020).
- BIP. (2018). *Centrum Informacyjne MKiDN*. Biuletyn Informacji Publicznej Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. 25 czerwca. Pozyskano z: <http://bip.mkidn.gov.pl/pages/departamenty-i-biura/centrum-informacyjne-mkidn.php> (18.05.2020).
- Bombiak, E. (2015). Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa. W: K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*. Siedlce: Wydawnictwo UNITAS.
- Budzyński, W. (2002). *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Poltext.
- Budzyński, W. (2018). *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Warszawa: Poltext.



- Cybulska, A. (2017). *Zaufanie do polityków przed zmianą premiera*. Komunikat z badań CBOS Nr 170/2017. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej. Pozyskano z: [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K\\_170\\_17.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_170_17.PDF) (29.01.2020).
- Dobek-Ostrowska, B. (2005). *Kampania wyborcza: marketingowe aspekty komunikowania politycznego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Dobek-Ostrowska, B. i Wiszniowski, R. (2013). *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*. Wrocław: Astrum.
- Fabjaniak-Czerniak, K. (2012). Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations. W: K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Goban-Klas, T. (1997). *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania. Praktyka działania*. Warszawa: Business Press.
- Hamrol, A. i Mantura, W. (2006). *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill+Knowlton Strategies. (2018). *Politycy na Twitterze. Ranking 2018*. Pozyskano z: [http://blog.hkstrategies.pl/upload/2018/03/HK-Strategies\\_Politycy-na-Twitterze\\_Raport.pdf](http://blog.hkstrategies.pl/upload/2018/03/HK-Strategies_Politycy-na-Twitterze_Raport.pdf) (29.01.2020).
- IK. (2020). *Mała książka – wielki człowiek*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Instytut Książki. Pozyskano z: <http://wielki-czlowiek.pl/> (20.05.2020).
- Jaworska, A. (2014). Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w social media. Przykłady zarządzania w kryzysie. *Nowe Media*, (4), 67–69.
- Juszczak, S. (2013). *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kast F.E. i Rosenzweig, J.E. (1979). *Organization and Management. A System and Contingency Approach*. Nowy Jork: McGraw-Hill College.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (DzU 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Koźmiński, A.K. i Obłój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (1997). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. (2012). Reputacja, wizerunek firmy jako ważny zasób strategiczny. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 20.
- Krzyszowski, J. (1998). *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*. Łódź, Pabianice: Omega-Praxis.
- Kuchta-Nykiel, M. (2020). *Social media w Polsce i na świecie – najnowsze dane*. SocialPress. 21 lutego. Pozyskano z: <https://socialpress.pl/2020/02/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-najnowsze-dane> (29.04.2020).
- Kunat, K. (2018). *Polski Twitter w liczbach: przeważają mężczyźni oraz osoby ze średnim i wyższym wykształceniem*. Tabletowo.pl. 28 marca. Pozyskano z: <https://www.tabletowo.pl/polski-twitter-w-polsce-raport-statystyki/> (29.01.2020).
- Marcinkiewicz, K. (2018). Modele celebrytyzacji polityki w mediach w Polsce. *Zeszyty Prasoznawcze*, 61(4/236).
- Marston, J.E. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw-Hill.
- MKiDN. (2018). *Prof. Jerzy Miziołek nowym dyrektorem Muzeum Narodowego w Warszawie*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. 23 listopada. Pozyskano

- z: <http://mkidn.gov.pl/pages/posts/prof.-jerzy-miziolek-nowym-dyrektorem-muzeum-narodowego-w-warszawie-9026.php> (20.05.2020).
- Olędzki, J. (2013). Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach. *Studia Medioznawcze*, 4(55).
- Pawlak-Kołodziejaska, K. i Łapińska, J. (2013). Rola public relations w promocji usług w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 556.
- Piechota, G. (2010). Komunikowanie i public relations w administracji podatkowej a budowanie relacji z otoczeniem. W: K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe: teoria, praktyka, konteksty*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Unikat-2.
- Przybysz, M. (2018). Kościół w social media. Komunikacja instytucji eklesjalnych w mediach społecznościowych w perspektywie medioznawczej i teologicznej. *Kultura-media-teologia*”, 35.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020 Nr 58, poz. 941). Pozyskano z: [http://g.ekspert.infor.pl/p/\\_dane/akty\\_pdf/DZU/2020/58/491.pdf#zoom=90](http://g.ekspert.infor.pl/p/_dane/akty_pdf/DZU/2020/58/491.pdf#zoom=90) (18.05.2020).
- Savelsbergh, C. i Delarue, A. (2005). *Team typologies: What is the direction?* 9th International Workshop On Teamworking, September 8–9. Portugal: New University of Lisbon.
- Siuda, D. i Grębosz, M. (2016). Zarządzanie wizerunkiem marki w kontekście wielokulturowości wirtualnych społeczności marek globalnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 3(II).
- Szmitko-Barańska, A. (2018). *Wpływ słowa i obrazu na wizerunek osoby publicznej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Charakterystyka otoczenia organizacji publicznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie*, 73.
- Szymańska, A. (2007). Metodyczne problemy badań preferencji konsumentkich. *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie*, 739.
- Szyska, M. (2013). *Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej w mediach*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Tworzydło, D. (2017). Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 78–83.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU 2001 Nr 112, poz. 1198).