



**prof. dr hab.  
Iwona Hofman**

Dyrektor Instytutu Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach UMCS, prezes Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej, przewodnicząca Komitetu Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach PAN, członek Rady Doskonałości Naukowej. Zainteresowania badawcze: dziennikarstwo jakościowe, studia nad dziennikarstwem, publicystyka emigracyjna. Ostatnie publikacje: *Publicystyka Leopolda Ungera. W kierunku dziennikarstwa poważnego* (2016), *Redaktor. 20 lat bez „Kultury”* (2020), *„Kultura”. Teki redakcyjna nr 9/1969*.  
[iwonahofman@gmail.com](mailto:iwonahofman@gmail.com)

# MARKA W NAUCE

Tożsamość, reputacja,  
system wartości, doświadczenie,  
relacje z instytucjami  
to tylko niektóre elementy  
budujące markę  
Polskiej Akademii Nauk.

## Iwona Hofman

Instytut Nauk  
o Komunikacji Społecznej i Mediach  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

**S**pośród wielu ujęć marki jako przedmiotu badań marce PAN odpowiadają tożsamość (atrybuty, kultura organizacyjna, więzi społeczne), reputacja (zdolność dostarczenia pożądaných i oczekiwanych wartości), system wartości, relacje (kreowanie emocjonalnego stosunku odbiorców), doświadczenie (historie instytucji, biografie naukowe i zawodowe członków, doświadczenie interesariuszy). W kontekście pytań o kierunki rozwoju nauki markę PAN można

określić przez takie parametry, jak: innowacyjność badań, priorytet znaczenia społecznego i dystrybucji wiedzy oraz szacunek dla więziotwórczej roli nauki.

## Kilka pojęć

Współczesny marketing, opierając się na zarządzaniu percepcją i postawą odbiorców, swoiście akcentuje składniki niematerialne wartości podmiotu nauki, takie jak m.in.: wizerunek, markę, reputację, pozytywny public relations. Wizerunek i marka są często traktowane synonimicznie, a marka bywa utożsamiana z prestiżem. Ujęcia marketingowe, wykorzystujące wskaźniki oceny programu studiów, jakości kadry naukowej i dydaktycznej, poziomu badań i dydaktyki, infrastruktury badawczo-dydaktycznej, współpracy międzynarodowej, kultury organizacji (rozumianej jako wartość, normy i wzory działania, wpływające



CHINAPONG/SHUTTERSTOCK.COM

na relacje z otoczeniem), korelują z tradycją akademicką (historią, lokalizacją, wartościami, prestiżem) podmiotu. Można przyjąć, że marka w nauce jest wypadkową oceny tych wszystkich elementów i oczekiwań społecznych względem podmiotu, jeśli chodzi o wartości i postawy. Markę tworzą racjonalne (materialne) i emocjonalne (niematerialne) składniki wartości podmiotu, wskazane i opisane w procesach komunikacji i budowania relacji z innymi podmiotami. Szczególnie istotne jest w tym kontekście postrzeganie wartości i cech podmiotu w sferze symbolicznej i funkcjonalnej, będące podstawą przywiązania do marki, zaufania do jej produktów, usług czy działania. Można przyjąć, że wiarygodność rynkową marki tworzą składniki materialne, a wiarygodność społeczną (w tym konsumencką, odbiorczą) – przekaz tożsamościowy, reputacja, system wartości, kryteria przynależności i udziału, wyjątkowość przywilejów

uczestnictwa (elitarność, odróżnienie, transfer znaczenia podmiotu). Kluczowe parametry tak rozumianej marki powinny być interpretowane przez pryzmat tożsamości i misji podmiotu.

## Cechy marki

Adaptując pola definicyjne do analizy marki podmiotu nauki, jakim jest PAN, można przyjąć za kluczowe: status instytucji opartej na synergii korporacji i instytutów badawczych, symbol prestiżu wynikający z trybu wyboru członków, rozpoznawalność w naukowym środowisku krajowym i międzynarodowym oraz otoczeniu społeczno-gospodarczym, unikatowość oferty badawczej, wdrożeniowej i dydaktycznej (wąskie specjalizacje, bardzo dobra współpraca i komunikacja wewnętrzna, optymalizacje kosztów i czasu badań, wiedza i kompetencje badaczy, infrastruktura badawcza),

## ACADEMIA CZEŚĆ I Ideał akademii

Polska Akademia Nauk jest organizatorem wielu wydarzeń naukowych. Na zdjęciu: spotkanie sekretarza energii USA Jennifer M. Granholm z polskimi badaczkami w Pałacu Staszica w Warszawie, wrzesień 2021



JAROSŁAW DELUGA

kumulację składników niematerialnych (identyfikacja społeczna, wyróżnianie i zaistnienie w świadomości odbiorców dzięki poważnemu udziałowi w dyskusie publicznym, spójność wartości i deklarowanych celów z wizerunkiem). Efektywność procesu budowania marki zależy od spójności identyfikacji wizualnej (nazwy, logo, symboli, kolorystyki) i niewizualnej (misji, form działania, systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej).

Systemy identyfikacji PAN są spójne i rozpoznawalne, umożliwiają pozycjonowanie podmiotu jako wyróżniającego się, godnego zaufania i gwarantującego satysfakcjonującą współpracę instytucjonalną i indywidualną. Kolor niebieski, dominujący w przekazie wizualnym PAN, kojarzony z wiedzą, odpowiedzialnością, bezpieczeństwem, kreatywnością, jest odpowiedni do podkreślenia misji podmiotu definiowanej jako rozwój, promocja, integracja i upowszechnienie nauki oraz przyczynianie się do rozwoju edukacji i wzbogacenia kultury narodowej.

Bardzo dobrze prowadzona strona internetowa PAN w punkcie startu zawiera jednozdaniowy opis działalności, a następnie – wyczerpujące przedstawienie misji, dziejów instytucji i zadań. Należy podkreślić wyeksponowanie genezy Akademii w perspektywie sięgającej początków XIX wieku i tradycji Towarzystwa Warszawskiego Przyjaciół Nauk i Towarzystwa Naukowego Krakowskiego (przekształconego w 1918 roku w Polską Akademię Umiejętności), które były emanacją siły narodu pozbawionego państwa i odegrały, jak cały społeczny ruch naukowy, dużą rolę w utrwalaniu postaw niepodległościowych i obywatelskich. Nie można pominąć tego wątku historycznego w kontekście 70-lecia PAN, przypadającego w 2022 roku. Biorąc pod uwagę wyróżniki tożsamo-

ści, takie jak: system wartości, osobowości członków, zasady postępowania, można określić markę Akademii jako wyrazistą, rozpoznawalną i atrakcyjną dla odbiorców związanych z nauką. Bardzo dobrze ujętym zabiegiem w długoterminowej strategii wizerunkowej jest przyjęcie przez instytuty badawcze patronów naukowych – wybitnych uczonych i intelektualistów, których nazwiska znajdują się w nazwach tych jednostek.

Na poziomach funkcjonalności marka PAN jest notowana pozytywnie, w szczególności – utrwalaony w opinii publicznej merytoryczny podział struktury wewnętrznej (pięć wydziałów, 77 komitetów naukowych, 13 komitetów problemowych, osiem oddziałów), hierarchiczny i weryfikowany przez zgromadzenie ogólne proces zarządczy, regulaminy wyboru członków gwarantujące autonomię decyzji kandydatom i jednostkom, a przede wszystkim będące miarą zaufania środowiskowego aktywność jednostek pomocniczych i nadzorowanych przez PAN (dzięki bardzo dobrym praktykom komunikacyjnym nośnym społecznie wyznacznikiem marki PAN stały się m.in. Ogród Botaniczny – Centrum Zachowania Różnorodności Biologicznej w Powsinie, Biblioteka Kórnicka, Biblioteka Naukowa PAN i PAU w Krakowie).

### Pragmatyka

Kluczowe elementy marki związane z prestiżem i unikatowością oferty są w pełni widoczne w analizach potencjału instytutów PAN. Na podstawie sprawozdań z działalności w okresie wdrożenia reformy szkolnictwa wyższego, w latach 2019–2020, można stwierdzić, że 14 spośród 69 instytutów posiada najwyższą kategorię naukową A+, a 45 – kategorię A. Jest to wynik

decydujący o pierwszeństwie PAN (zarówno instytucji, jak i ocenianych jednostek) wśród podmiotów szkolnictwa wyższego w Polsce, mający implikacje w pozycjach rankingowych: QS WUR (Quacquarelli Symonds World University Rankings) miejsca między 351. i 400., w SCImago Institutions Rankings – 258. miejsce Instytutu Chemii Organicznej PAN, 421. – PAN, a 10 instytutów PAN uplasowało się między miejscami 300. i 500. SCImago (SIR) opiera się na ocenach wyników badań, innowacyjności i wpływu społecznego mierzonego widocznością w sieci, co odpowiada sferze wartości marki jako takiej. Statystyka osiągnięć PAN i instytutów wygląda następująco (a obejmuje tylko niektóre prestiżowe parametry):

|   | 2019 | 2020 |
|---|------|------|
| Zadania eksperckie o specjalnym znaczeniu | 4    | 3    |
| Konferencje                               | 162  | 62   |
| Czasopisma                                | 52   | 53   |
| Publikacje zwarte                         | 32   | 41   |
| Umowy zagraniczne                         | 6    | 3    |
| Tytuły profesora                          | 39   | 47   |

Zestawienie to można podsumować zdaniem ks. prof. Michała Hellera: „Zdobywanie lub tworzenie wiedzy jest szczególnie wrażliwe na potencjalny przyrost wartości” (*Jak być uczonym*, Kraków 2017), w komentarzu dodając, że standardowe aktywności

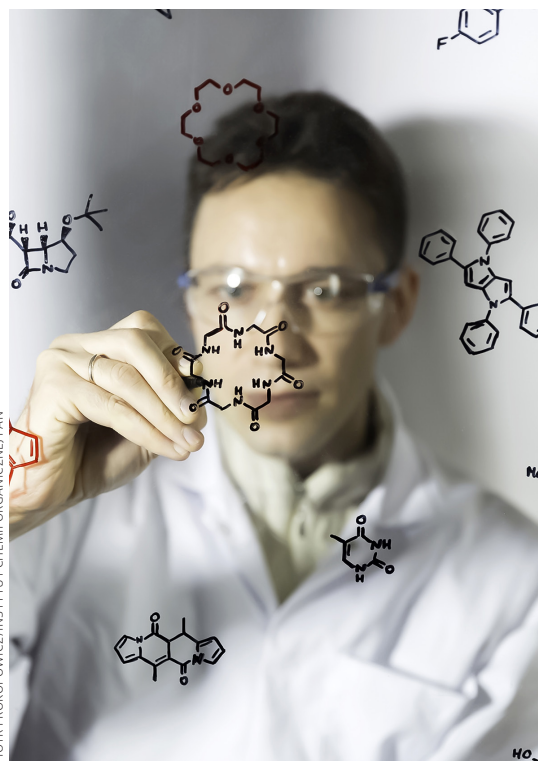


JAROSŁAW DELUCA

PAN to także warsztaty i szkoły letnie, wystawy, upowszechnianie nauki, prowadzenie baz danych, wizyty studyjne i wymiana międzynarodowa (np. w 2019 roku 450 uczonych z zagranicy odbywało staże lub wizytowało jednostki PAN, a 443 uczonych polskich wyjechało za granicę). Mocną stroną Akademii jest współpraca międzynarodowa wyrażająca się liczbą 78 umów i porozumień oraz udziałem PAN w 58 organizacjach naukowych (w tym np. Europejskiej Federacji Akademii Nauk – ALLEA, Naukowej Radzie Doradczej Akademii Europejskich – EASAC). Od 30 kwietnia 2020 roku Polski Instytut Studiów Zaawansowanych jest członkiem Stowarzyszenia Europejskich Instytutów Badań Zaawansowanych (NetIAS). Prowadzone są punkty konsultacyjne Programów Ramowych UE i Europejskiej Rady ds. Badań Naukowych (ERC) – w 2020 roku Centrum Astronomiczne im. Mikołaja Kopernika uzyskało 14 mln euro. W tym też roku otwarto interdyscyplinarny program stypendialny dla młodych badaczy Polish Academy of Sciences’ Individual Fellowship: Innovation and Creativity (PASIFIC), rozpoczął również działalność Międzynarodowy Instytut Mechanizmów i Maszyn Molekularnych PAN.

Przykładem szczególnego zaangażowania Akademii jako partnera dialogu społecznego i wykonawcy badań o specjalnym, bieżącym znaczeniu były inicjatywy interdyscyplinarnego zespołu ds. COVID-19 przy Prezesie PAN (popularyzowane na łamach specjalnego wydania czasopisma „Academia”). Równie dużą rolę społeczną odgrywają prace zespołu ds. kryzysu klimatycznego przy Prezesie PAN, przykładowo stanowiska dotyczące wzrastającego poziomu mórz i oceanów, perspektyw dekarbonizacji wytwarzania energii elektrycznej.

W 2021 roku członkowie interdyscyplinarnego zespołu doradczego ds. COVID-19 przy Prezesie PAN odebrali Medale PAN im. Mikołaja Kopernika. Są przyznawane za wybitne osiągnięcia naukowe uczonym zasłużonym dla środowiska naukowego w Polsce



PIOTR PROKOPCZYK/INSTYTUT CHEMII ORGANICZNEJ PAN

Instytut Chemii Organicznej PAN jest na 258. miejscu w światowym zestawieniu SCImago Institutions Rankings. Zdjęcie przedstawia dr. Yevgena Poronika projektującego nowe związki organiczne

Efekt prestiżu i unikatowości oferty wzmacniają osiągnięcia o znaczeniu społecznym i gospodarczym, wynalazki, patenty krajowe i zagraniczne. Przegląd tytułów badań i nazw patentów uświadamia różnicowanie, a zarazem komplementarność badań prowadzonych przez kwalifikowane zespoły, przykładowe projekty realizowane w 2019 roku to: „Dobrostan rodziny”, „Gospodarka i inwestycje: Polska – Chiny”, opracowanie i wdrożenie innowacyjnych produktów biotechnologicznych dla rolnictwa i gospodarki ściekowej w celu ograniczenia zanieczyszczenia wód, opracowanie zestawu biomarkerów do wczesnego, nieinwazyjnego diagnozowania choroby Alzheimera na podstawie analizy próbek krwi, w 2020 roku: „Dobrostan psychiczny i samotność w czasie pandemii COVID-19”, „Geneza, cele i znaczenie Inicjatywy Trójmorza”, „Cyfrowa infrastruktura badawcza dla humanistyki i nauk o sztuce DARIAH-PL”, „Zarządzanie i raportowanie emisji gazów cieplarnianych i sekwestracji węgla w różnych mozaikach krajobrazu”, „Biologia, ekologia i ochrona ptaków w zmieniającym się środowisku”.

Dobry efekt strategii wizerunkowej instytucji wynika m.in. z zastosowania zasady społecznej odpowiedzialności.

W aspekcie tożsamościowym i misyjnym należy zwrócić uwagę na dyskursywność opinii i stanowisk podjętych w 2020 roku w sprawach Kodeksu etyki pracownika naukowego, propozycji Komitetu Polityki Naukowej dotyczących reformy PAN, prób blokowania wolności debaty naukowej i wyrażania naukowych opinii. W aspekcie tym ważne są także długotrwałe formy aktywności, rozwinięty system komunikacji wewnętrznej (biuletyny, czasopisma, strony internetowe, profile w mediach społecznościowych), stawianie na rozwój młodych pracowników nauki (Akademia Młodych Uczonych, wsparcie w ERC, duża liczba doktorantów – 1874 w 2019 i 1791 w 2020 roku, duże liczby uzyskujących stopnie naukowe – 170 doktorów i 174 doktorów habilitowanych w 2019 roku tylko w grupie pracowników instytutów, 128 i 108 odpowiednio w 2020 roku), utrzymanie zagranicznych stacji naukowych PAN jako ośrodków promujących naukę i kulturę polską w świecie.

Przekonującym dowodem sprawnie realizowanej strategii budowania marki jest oddźwięk społeczny na działalność komitetów problemowych przy Prezydium PAN.

## Marka a wizerunek

Biorąc pod uwagę, że wizerunek jest w gruncie rzeczy opinią otoczenia, zewnętrznym obrazem wykreowanym w świadomości odbiorców, należy podkreślić spójność wizerunku PAN z marką, jeśli chodzi o misję, system wartości, zasoby ludzkie, normy postępowania, zaplecze materialne. Wizerunek PAN opiera się na przekonaniu o jego statusie i prestiżu jako ponaduniwersyteckiej organizacji skupiającej wybitnych uczonych, których autorytet naukowy i moralny stanowi o wadze podejmowanych działań społecznych. PAN jest postrzegany jako lider i partner. Co ciekawe, bardziej rozpoznawalne są działania związane z misją i systemem wartości (opinie, stanowiska, komunikaty) niż konkretne osiągnięcia naukowe mające wpływ na rozwiązanie problemów społecznych lub gospodarczych.

Dobry efekt strategii wizerunkowej instytucji wynika z zastosowania kilku zasad, tj. zasady społecznej odpowiedzialności (prezes i członkowie PAN wypowiadają się na ważne, aktualne tematy przez pryzmat misji i wartości oraz zgodnie z wiedzą i kompetencjami naukowymi i organizacyjnymi, reprezentując środowisko naukowe i jego interesariuszy), zasady identyfikacji grup interesariuszy (w wąskim rozumieniu system nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, w szerokim – afiliacje społeczne oparte na tradycyjnej roli inteligencji), zasady zróżnicowania działań marketingowych (uwzględnienie interesów różnych odbiorców, oferty naukowe i dydaktyczne instytutów, wsparcie młodych badaczy), zasady kontroli efektów (komunikacja wewnętrzna, promocja i upowszechnianie nauki w mediach i za pośrednictwem wydarzeń ogólnie dostępnych, monitoring wypowiedzi medialnych na tematy naukowe i o działalności PAN).

Dokonując uproszczonej analizy SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) wizerunku PAN, można wskazać, że mocną stroną stanowi spójność z elementami racjonalnymi i emocjonalnymi marki, słabą – niewystarczająca ekspozycja zaangażowania w rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych i gospodarczych (w narracjach medialnych dominuje przekaz pomniejszający udział instytutów badawczych), szansą – akceptowana przez środowisko pozycja lidera i zwornika wspólnoty, zagrożeniem – devaluowanie roli PAN w polityce naukowej państwa.

## Rekomendacje

Wskazania te mogą być podstawą rekomendacji w modelu ewaluacji marki: eliminować doświadczenia rozbieżności misji i praktyki działania, redukować przekazy ogólne, odwołujące się do przeszłości i adresowane do wszystkich, wzmacniać przekonanie o zgodności celów i zadań z interesem społecznym, dodawać przekazy umacniające znaczenie i wpływ badań na życie społeczne i gospodarcze. ■