

Przemysław Kieliszewski, Marcin Poprawski

Instytucje publiczne i dyplomacja kulturalna. Potencjały i wyzwania

Dyplomacja opiera się na przekonaniu,
że wizerunek i reputacja kraju są dobrem publicznym,
które może stworzyć zarówno zachęcające,
jak i zniechęcające środowisko do indywidualnych transakcji¹.

Joseph Nye

Celem artykułu jest zarysowanie najbardziej istotnych problemów i niespójności, względnie potencjałów i wyzwań polskiej dyplomacji kulturalnej. Jest ona jednym z kluczowych narzędzi polityki państwa, czymś więcej niż tylko promocją polskiej kultury. To w kulturze odnajdujemy najlepszy nośnik szeroko akceptowanych, integrujących wartości ludzkich, środki służące do zrozumienia innych. Kultura skupia aspekty życia, którym przypisujemy szczególną wartość i trwałość, których znaczenia poszukujemy. Kultura symboliczna stwarza narracje pozwalające eksponować silne strony naszego państwa i społeczeństwa, uniwersalność, ale i odmienność postaw, hierarchii wartości. Przestrzeń problemów kultury jest zatem poligonem polityk tożsamości i ich kształtowania, stanowi oczywiste krytyczne forum negocjacji i komunikowania wartości. Przedstawiane w artykule krytyczne wnioski i racjonalizacje dotyczące praktyk sektora publicznego w zakresie polskiej dyplomacji kulturalnej oparte są na jednym z pierwszych badań jakościowych w tej dziedzinie przeprowadzonych wśród ekspertów i praktyków, artystów i menadżerów kultury. Zachęca ono do kolejnych działań zmierzających do stworzenia i stałego korzystania z systemowych rozwiązań przy ocenianiu działalności instytucji publicznych odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku Polski poza jej granicami. Określenie deficytów i potencjału tej złożonej dziedziny, jaką jest promocja kultury polskiej i marki polskiej za granicą, są pierwszym krokiem na tej drodze.

Słowa kluczowe: dyplomacja kulturalna, sektor publiczny, polityka kulturalna, kultura polska, marka polska.

Wstęp

Przedstawiany tekst nie ma na celu ukazania pełnej i wyłącznej diagnozy stanu oraz działalności wszystkich instytucji publicznych zaangażowanych w promocję kultury polskiej za granicą. Autorzy mają świadomość istnienia wielu inicjatyw i skutecznie realizowanych projektów, a także publikacji przedstawiających te działania, takich jak obszerny *Raport o promocji Polski przez kulturę* (Potoroczyn 2009). Celem opracowania jest zarysowanie najbardziej istotnych

problemów i niespójności bądź potencjałów i wyzwań, dostrzeżonych przez czołowych przedstawicieli instytucji i środowisk zajmujących się organizacją wydarzeń prezentujących kulturę polską na świecie, praktyków działalności kulturalnej i niezależnych ekspertów, reprezentujących różne dziedziny i profesje, którzy wzięli udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym oraz dyskusji przeprowadzonych w ramach badań zleconych w 2008 r. przez Instytut Adama Mickiewicza, m. p. w. prowadzonych pod kierunkiem prof. dr. hab. Jana S. Wojciechowskiego (Wojciechowski, Kieliszewski, Poprawski 2008).

Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjmujemy uproszczoną definicję dyplomacji kulturalnej, synonimicznie ograniczonej do promocji kultury polskiej i Polski za granicą. Będziemy ją

Instytut Kulturoznawstwa – Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

¹ Tłumaczenie własne autorów na podstawie J. Nye, *Soft Power: The means to succeed in world politics*. New York: Public Affairs, 2004.

tu traktować głównie jako zadanie instytucji publicznych i to w sposób szczególnie do tego powołanych, choć należy podkreślić naturalny pluralizm w tym względzie, regionalizm promocji oraz fakt, że najsukuczniejszymi ambasadorami kraju mogą być jego obywatele².

1. Dyplomacja kulturalna

Dyplomacja stanowi formę utrzymywania stosunków między państwami, pokojowego rozwiązywania problemów. Jest z jednej strony sztuką kompromisu, z drugiej sztuką przekonywania o racjach, o słusznych argumentach, o pozycji państwa wobec innych podmiotów, sztuką osiągnięcia celów. Dlatego w pierwotny sposób dotyczy instytucji państwowych, dopiero później innych podmiotów. Dyplomacja kulturalna stanowi tę jej dziedzinę, która w najbardziej „miękkim” sposób może osiągać zamierzone w relacjach międzynarodowych cele. Myśląc o dyplomacji kulturalnej, zbliżamy się do takich zagadnień,

jak promocja kultury narodowej za granicą, międzynarodowa współpraca kulturalna, względnie sprawy związane z szeroko pojmowaną kulturą w negocjacjach międzypaństwowych, dbanie o interes narodowy, zabieganie o korzyści dla społeczności lokalnych w obliczu różnych relacji międzynarodowych. W orbicie zagadnień mieszczących się w tej dziedzinie znajdujemy również ponadnarodowe idee i projekty polityczne lub społeczne o zasięgu międzynarodowym, w których przedmiotem lub narzędziem jest kultura. Dyplomacja kulturalna stanowi obecnie jedno z najważniejszych narzędzi polityki państwa. To coś więcej niż tylko promocja polskiej kultury – promocja Polski. Kultura symboliczna stwarza narracje, dzięki którym możemy eksponować silne strony naszego państwa i społeczeństwa, uniwersalności, ale i odmienności postaw, hierarchii wartości. Oczywiście, w zetknięciu z innymi kulturami ta sama narracja będzie napotykać na różny odbiór. Wiąże się to z problemami komunikacji międzykulturowej, nie będziemy jednak o nich pisać szerzej w niniejszym artykule.

Kultura staje się w praktyce najważniejszym programowym środkiem współczesnej praktyki dyplomatycznej. Ilustrują to np. cztery główne zadania dla dyplomacji publicznej w XXI wieku sformułowane przez Marka Leonarda (Leonard 2002), które *de facto* w całości należą do kompetencji i zakresu działania dyplomacji kulturalnej: 1) zwiększenie bliskości – sprawić, by ludzie myśleli o swoim kraju i uaktualniali jego wizerunek; 2) wzmocnienie pozytywnej oceny – stworzenie pozytywnego odbioru kraju i sprawienie, by inni postrzegali problemy z Twojej perspektywy; 3) zaangażowanie osób – przekonanie innych do postrzegania Twojego kraju jako atrakcyjnej lokalizacji dla turystyki oraz miejsca studiów, skłonienie do nabywania wytwarzanych w Twoim kraju produktów oraz przywiązanie do wartości dzielonych przez jego mieszkańców; 4) oddziaływanie na zachowania ludzi – sprawienie, by przedsiębiorcy inwestowali w Twoim kraju, by działania korzystnie sytuujące Twój kraj otrzymywały publiczne wsparcie. W coraz mocniej skomunikowanym świecie nie można już dłużej myśleć o kulturze jako podporządkowanej polityce, przeciwnie – to kultura zapewnia operacyjny kontekst dla polityki. Takie przekonanie stoi u podstaw refleksji sformułowanej przez

² Polski model dyplomacji kulturalnej realizowanej przez instytucje publiczne opiera się na strukturze, którą w pełni przedstawia raport pod redakcją Pawła Potoroczyna (2009), gdzie wśród podmiotów realizujących promocję Polski poprzez kulturę wymienione zostały organy rządu z wyspecjalizowanymi ogniwami promocji: Ministerstwo Spraw Zagranicznych (misja zagranicznej promocji Polski poprzez kulturę), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (misja promocji kultury polskiej za granicą) oraz inne organy rządu współdziałające w międzynarodowej promocji (takie jak: Ministerstwo Edukacji Narodowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyzszego, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Komitet Badań Naukowych, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Ministerstwo Obrony Narodowej). Trzonem instytucjonalnym dyplomacji kulturalnej jest 21 instytutów kultury i 36 attachatów kulturalno-naukowych podległych MSZ. Ponadto promocja jest zadaniem w kompetencji wszystkich, ponad 150 placówek RP). Kluczową instytucją podległą Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest Instytut Adama Mickiewicza (Warszawa), jak także Międzynarodowe Centrum Kultury (Kraków). Promocją Polski branżowo zajmują się także m.in.: Instytut Książki, Instytut Teatralny, Polski Instytut Sztuki Filmowej, Narodowy Instytut Audiowizualny, a także agencje MKiDN. Misja promocji kultury polskiej za granicą wpisana jest również w działalność innych instytucji narodowych, takich jak muzea, teatry, biblioteki. Cele lub misję dyplomacji kulturalnej realizują również publiczne instytucje samorządowe oraz same samorządy różnego szczebla.

brytyjskich autorów raportu *Cultural Diplomacy* (Bound, Briggs, Holden, Jones 2007). Kultura ukazana została w tym dokumencie jako esencja stosunków międzynarodowych, jako podstawowy środek ich pielęgnacji lub odbudowy. Czas międzykulturowych konfliktów początku trzeciego tysiąclecia dowodzi bardziej niż kiedykolwiek wcześniej żywotnej roli kultury w stosunkach międzynarodowych. To w niej odnajdujemy najlepszy nośnik szerszych, integrujących wartości ludzkich, środki służące zrozumieniu innych. Kultura zawiera w istocie aspekty życia, którym przypisujemy szczególną wartość i trwałość, których znaczenia poszukujemy. Kulturalne nachylenie polityki zagranicznej jest ponadto szansą, by docenić punkty styeczne narodów, a tam, gdzie istnieją różnice – zrozumieć motywacje odmiennych zachowań. Przestrzeń problemów kultury stała się zatem poligonem polityk tożsamości i ich kształtowania, stanowi oczywiste krytyczne forum dla negocjacji i komunikowania wartości, środek wymiany służący wspólnym rozwiązaniom. Kontakt kulturalny zapewnia także pole dla kształtowania mniej oficjalnych relacji politycznych. Podtrzymuje otwarcie kanałów komunikacji z krajami, gdzie relacje polityczne są w stanie kryzysu. Pomaga w przesterowaniu relacji w zmiennych, niepewnych okresach. Kultura nie może być przy tym zaledwie narzędziem. Wartość działalności kulturalnej pochodzi bardziej z jej niezawisłości, wolności, z faktu, że reprezentuje i łączy ludzi, niż z pozycji, jaką zajmuje w strategii prowadzących politykę państwa. Podstawowym problemem staje się zatem znalezienie punktu równowagi w relacji kultury i polityki.

3. Pytania badawcze i przebieg badania

Punktem wyjścia do podjęcia badań były liczne doświadczenia artykułowane w formie opinii, w ramach dyskusji toczonych przez ekspertów i praktyków na łamach polskiej prasy. Dotyczyły one m.in. krytyki „sezonów polskich” organizowanych przez Instytut Adama Mickiewicza, stawiano zarzuty nieadekwatności metod promocji kultury polskiej do zmieniających się wyzwań cywilizacyjnych, konwencji uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych funkcjonujących w in-

nych krajach czy oczekiwań i nawyków zagranicznych odbiorców sztuk.

Ważnym elementem pracy nad diagnozą stanu faktycznego, wyciągnięciem adekwatnych wniosków i sformułowaniem rekomendacji było postawienie pytań badawczych. Znalazły się wśród nich m.in. następujące problemy:

1. Jaka była obecność kultury polskiej za granicą po 1989 r., a szczególnie od 1 maja 2004 r.?
2. Kto jest i powinien być partnerem w promocji kultury polskiej za granicą?
3. Jakie przykłady dobrych praktyk i właściwych mechanizmów należy upowszechnić w formie standardów działania i w jaki sposób tego dokonać?
4. Jakimi narzędziami i mechanizmami zintegrować resortowe działania MSZ (instytuty polskie) i MKiDN poprzez np. działalność Instytutu Adama Mickiewicza?
5. Jak ściślej powiązać promocję kultury z szerszą promocją Polski jako miejsca inwestycji, wzmożonej turystyki kulturowej?
6. Czy model promocji kultury polskiej przez publiczne instytucje może być skuteczny?
7. Jak wspierać nieinstytucjonalne działania w obszarze promocji kultury za granicą (organizacje pozarządowe, przemysły kultury, niezależni artyści)?

W znalezieniu odpowiedzi na te pytania miały pomóc opinie niezależnych ekspertów i praktyków zaproszonych do wzięcia udziału w badaniu³, wsparte ich doświadczeniami. Badania

³ Dla porządku należy przypomnieć, że nie istnieje jeden sposób przeprowadzenia badań w przestrzeni kultury. Przede wszystkim dlatego, że nie istnieje jeden prawomocny sposób prowadzenia badań społecznych w ogóle. Wybranie jakościowego czy ilościowego sposobu spojrzenia na przedmiot badania, jest wyborem badającego, który musi określić, na jakim typie danych mu zależy. Czy jego celem jest zrozumienie świata i procesów zachodzących wewnątrz i na zewnątrz przedmiotu badania, czy też zbadanie, w jakim stopniu obraz, który udało mu się rozpoznać, jest rozpowszechniony w innych elementach badanego układu. Z naszego doświadczenia wynika, że szczególnie w procesie zmiany, metody jakościowe dają o wiele więcej dających się aplikować rekomendacji. Można powiedzieć za Anselmem Straussem i Juliet Corbin, że badania jakościowe to rodzaj badań, w których odkrycia nie pochodzą ze źródeł statystycznych i nie mają charakteru liczbowego (Golafshani 2003, s. 600). W przeciwieństwie do badaczy ilościowych, którzy poszukują ciągów przy-

te stały się za podstawą dla *Raportu o promocji Polski przez kulturę*⁴. Rekomendacje z nich płynące miały przyczynić się do zmiany dotychczasowego podejścia do tych zagadnień. Wydaje się, że wymaga tego wizerunek nowoczesnego państwa, które posiada określoną kulturowo tożsamość. Ta tożsamość, poddana zrozumiałej i jasnej narracji, może stanowić podstawę budowania marki Polski.

Badanie fokusowe (zogniskowane wywiady grupowe) przeprowadzono w Instytucie Adama Mickiewicza we wrześniu 2008 r., w dwóch grupach gromadzących łącznie 18 przedstawicieli instytucji i środowisk zajmujących się praktycznie promocją kultury polskiej na świecie. Po badaniu w grupach zorganizowano dyskusję ekspercką, w której wzięli udział uczestnicy sesji fokusowych. Do grona osób badanych poproszono przede wszystkim przedstawicieli podmiotów prywatnych, niepublicznych, artystów, menedżerów, niezależnych ekspertów zaangażowanych w promocję kultury polskiej za granicą. Zależało nam wyłącznie na tych reprezentantach środowisk artystycznych i menedżerskich, mających znaczne doświadczenie w promocji Polski przez kulturę oraz współpracy z instytucjami publicznymi w tej dziedzinie.

Uczestnicy badania fokusowego oraz dyskusji wskazali kilkanaście zakresów dyskutowanej problematyki, ich opinie diagnozowały kształt promocji kultury polskiej za granicą obecnie oraz w przeszłości. W rejestrowanych wypowiedziach i dyskusji przedstawiono również przykłady symptomatycznych sytuacji ściśle związanych z działaniami promocyjnymi dotyczącymi kultury polskiej, ze szczególnym podkreśleniem problemów współpracy instytucji i podmiotów publicznych odpowiedzialnych za realizację zadań dyplomacji kulturalnej i kulturalnej współpracy międzynarodowej. Przedstawiane niżej

czynowych, generalizacji i rozpowszechnienia zjawiska, badacze jakościowi szukają wyjaśnienia, zrozumienia i ekstrapolacji podobnych sytuacji. Ponadto metoda ta cechuje się brakiem kwantyfikacji danych (tzn. że dane te nie mają charakteru liczbowego, gotowego do prostego zestawiania), co zapewnia ich wielość i bogactwo. Zresztą większość obserwacji i wiele rodzajów pozyskanych przez badacza danych na początku ma charakter niekwantyfikowany, czyli jakościowy (Bebbie 2005, s. 48).

⁴ P. Potoroczyn (red.), op. cit.

wnioski zbudowane są na podstawie materiału, który istnieje w postaci pisemnej transkrypcji kompletnych nagrań dokonanych podczas badań fokusowych i dyskusji.

4. Instytucjonalna polska dyplomacja kulturalna – potencjały i wyzwania

Przedstawiana poniżej część tekstu gromadzi problemy związane z prowadzoną przez instytucje publiczne promocją kultury polskiej za granicą, wskazane podczas omawianego badania fokusowego i panelu eksperckiego⁵. Problemy zebrano w zakresy tematyczne ułatwiające syntezę. Zestawienie zagadnień oparte jest na wyżej wskazanych badaniach i składa się z 2 części zgodnie z porządkiem: (a) diagnozy – rozpoznania problemów wskazanych przez uczestników badania, (b) wskazania przyszłych celów działania wygenerowanych na podstawie wypowiedzi uczestników badania. Dodatkowym efektem badań był zestaw kilkudziesięciu praktycznych rekomendacji dla tych działań. Stanowi on osobny dokument z przeznaczeniem dla podmiotów publicznych. Ze względu na objętość nie uwzględniono go w prezentowanym opracowaniu. Do zdefiniowania celów i rekomendacji posłużyła również analiza dokumentów oraz ankieta, na którą odpowiedziało 15 instytucji publicznych, przygotowana podczas pracy autorów w zespole eksperckim pod kierunkiem prof. Jana Stanisława Wojciechowskiego.

5. Diagnoza stanu – badanie fokusowe

Zakres 1. **Ludzie. Przygotowanie kadr i działania personelu odpowiedzialnego za promocję kultury polskiej za granicą.**

Brak profesjonalistów. Uczestnicy fokusów i dyskusji wskazywali na niedostateczne

⁵ Pierwszy raport z prezentowanych badań fokusowych oraz pierwszą wersję większości zawartych w niniejszym opracowaniu rekomendacji i celów włączono do ekspertyzy przygotowanej przez autorów wspólnie z prof. dr. hab. Janem Stanisławem Wojciechowskim. Dokument ten zatytułowany „Promocja kultury polskiej za granicą – rola i możliwości państwa, stan obecny, perspektywy” przekazany został Instytutowi Adama Mickiewicza w październiku 2008 r., jako materiał służący przygotowaniu raportu na potrzeby Kongresu Kultury Polskiej – wrzesień 2009.

przygotowanie kadr, zwłaszcza w większości instytucji polskich oraz osób odpowiedzialnych za przygotowanie tzw. polskich sezonów kulturalnych. Nieumiejętnie definiowano grupę docelową, co wynikało najczęściej z niedostatecznej wiedzy na temat rynku wydarzeń kulturalnych w danym kraju oraz braku dostatecznego i właściwego zaangażowania we współpracę z lokalnymi partnerami.

Brak angażowania ekspertów. Osoby odpowiedzialne za realizację dyplomacji kulturalnej i promocję kultury i Polski za granicą niezwykle rzadko korzystają z wiedzy i doświadczenia ekspertów z poszczególnych dziedzin sztuki, posiadających zarówno orientację w danym zakresie działalności artystycznej, jak też i rozeznanie na obcym terenie, rynku projektów kulturalnych.

Niezrozumienie potrzeb artystów. W indywidualnych wypowiedziach zwracano zwłaszcza uwagę na brak zrozumienia przez przedstawicieli instytucji publicznych na różnych szczeblach – od instytucji kultury, po ambasady i ministerstwa – specyfiki działalności artystów i ich złe przygotowanie do współpracy z artystami i niezależnymi menedżerami, podejmującymi działalność na rzecz kultury polskiej za granicą.

Pasjonaci. Wielu uczestników badania potrafiło jednak wskazać bardzo dobrze przygotowanych merytorycznie organizatorów zatrudnionych w instytucjach publicznych, którzy z entuzjazmem wspierali działania artystów za granicą. Wszelako takiej postawy nie wskazywano jako zaobserwowanej normy, lecz raczej jako odstępstwo od niej.

Brak personalnej odpowiedzialności. Nie ma ojców, zarówno sukcesów, jak i – co ważniejsze – porażek w promocji kultury polskiej. Nikt realnie nie ponosi personalnej odpowiedzialności za zagraniczną politykę kulturalną. W związku z tym nie ma prawidłowej weryfikacji skutecznych i nieskutecznych urzędników i promotorów kultury polskiej z ramienia instytucji publicznych.

Prywatne kontakty artystów. Kilku uczestników badania podkreślało samodzielność artystów również w zakresie organizacyjnym. Ich zdaniem sukcesy kultury polskiej zbudowane są przede wszystkim na osobistych relacjach artystów i ich umiejętnościach menedżerskich, poza oficjalnym nurtem polityki kulturalnej, decydują

tu prywatne znajomości niezależnych twórców i menedżerów. Zaangażowanie pracowników instytucji jest niewystarczające. Jednocześnie obecne struktury nie przewidują wystarczającego wsparcia dla „artystów niezależnych”, którzy na własną rękę podejmują kontakty z instytucjami zagranicznymi. Mimo że działają oni z pobudek indywidualnych, to często spełniają rolę ambasadorów kultury polskiej lepiej niż artyści sponsorowani z publicznych środków.

Brak kontynuacji w polityce personalnej. Jednym z błędów ujawnionych przez uczestników badania jest niekonsekwencja i brak dalekowzroczności w zatrudnianiu osób w instytucjach publicznych promujących kulturę polską za granicą. Bardzo rzadko zdarza się kontynuacja misji, wizji, programu, strategii placówki za sprawą podtrzymania ciągłości w myśleniu i działaniu za pomocą odpowiednich narzędzi polityki personalnej, zwłaszcza w instytucjach polskich. Jako dobry przykład wskazywano działania Instytutu Polskiego w Nowym Jorku, gdzie udało się zachować ciągłość działania w perspektywie dłuższej niż kadencja dyrektora.

Urzędnicze uzurpowanie kompetencji. Uznano również za sytuację złą, gdy urzędnicy są bezpośrednimi organizatorami imprez, zamiast jedynie ponosić odpowiedzialność za doprowadzenie imprezy do skutku, tzn. zakontraktowanie odpowiednich agend lub ludzi do zrealizowania akcji lub za jej „zakup”.

Zakres 2. *Organizacja. Struktury organizacyjne i zakres ich kompetencji.*

Niejasne kompetencje instytucji. Pojawiła się teza, że istnieje zbyt wiele instytucji zajmujących się promocją kultury polskiej za granicą. Jednocześnie wyraża się opinie o niedostatecznej przestrzeni dla współzawodnictwa instytucji odpowiedzialnych za te działania. Brak realnej konkurencji i realnego współzawodnictwa w zabieganiu o skuteczność nie sprzyja jakości i efektywności pracy podmiotów powołanych do promocji kultury polskiej. Wskazano jednocześnie na niejasne rozgraniczenie kompetencji istniejących instytucji na wielu polach promocji kultury.

Brak transparentności i kryteriów oceny w wielu zakresach. Brak atrybutów takich jak przejrzystość metod działania czy jasnych kryte-

riów oceny zarówno artystycznej, merytorycznej, jak i organizacyjnej w polskiej dyplomacji kulturalnej powoduje, że zanika zaufanie artystów i menadżerów kultury do urzędników i pracowników placówek publicznych odpowiedzialnych za promocję zagraniczną. Urzędników krytykowano też za brak wyczucia hierarchii wydarzeń (np. nieobecność przy honorowaniu twórców polskich wyróżnieniami o wysokiej randze międzynarodowej). Nie istnieje również wiarygodny system tworzenia hierarchii inicjatyw artystycznych. Z jednej strony, takiej hierarchizacji dokonują urzędnicy nieposiadający dostatecznych kompetencji, z drugiej – robią to urzędnicy, którzy nie są bezstronni, ponieważ mają własne artystyczne ambicje. Nie istnieje zatem mechanizm pozwalający na wyciąganie wniosków z doświadczeń w przeszłości. Winą należy obarczyć brak systemu obiektywnego rozliczania akcji promocyjnych. Ewaluacji dokonują przede wszystkim osoby zaangażowane w projekt (jako uczestnicy lub organizatorzy), którym w sposób naturalny zależy na sukcesie (lub na stworzeniu jego pozorów). Poszukuje się zatem przede wszystkim symptomów wskazujących na sukces przedsięwzięcia, co nakręca swoisty mechanizm samozadowolenia. Ma to poważny skutek: nie wyciąga się wniosków z niepowodzeń, co pozwoliłoby na uniknięcie błędów w przyszłości. Nie akumuluje się „pamięć instytucjonalna”, która nie dopuszczałaby do powtarzania starych błędów i pozwalała na samouczenie się nowych kadr. Planowanie projektowe praktykowane w biznesie, tzn. precyzowanie na początku celów, jakie chce się osiągnąć, oraz przyjęcie z góry mierników sukcesu nie stanowią powszechnie stosowanych praktyk w instytucjach i organizacjach kulturalnych.

Brak okrętów flagowych wśród instytucji. Uczestnicy wskazywali na brak „okrętów flagowych”, mocnych instytucji i organizacji kulturalnych, z rozpoznawalnym ogólnoswiatowym wizerunkiem, które mogłyby stać się kołem zamachowym promocji. Mimo istnienia bardzo dużych instytucji z ogromnym budżetem, np. Teatru Wielkiego Opery Narodowej, nie wykształciły się jeszcze takie marki, które mogłyby być filarami promocji polskiej kultury na poziomie międzynarodowym.

Ciążąca infrastruktura. Zdaniem wielu uczestników badania instytucje polskie są niepotrzebnie obciążone koniecznością utrzymywania i administrowania budynkami w drogich miejscach światowych stolic. Infrastruktura ciąży, utrudnia i odwraca uwagę od bieżącej działalności promocyjnej, a budynek nie stanowi często właściwego miejsca dla prezentacji sztuki. Nie jest on miejscem kojarzonym z obiegiem kultury artystycznej, jej właściwą cyrkulacją.

Niewielka rola wyznaczana samorządom w promocji kultury polskiej za granicą. Władze centralne odpowiedzialne za promocję zagraniczną kultury polskiej nie dostrzegają roli, jaką mogłyby odegrać w realizacji powierzonej im misji samorządy. Niedostatecznie angażuje się je do zintegrowanej promocji kultury polskiej.

Źłe budżetowanie i finansowanie promocji kultury polskiej za granicą. Uczestnicy badania narzekają na brak wieloletniej perspektywy finansowania projektów w polskiej zagranicznej polityce kulturalnej. Istniejące zasady nie są dostatecznie przejrzyste. Ponadto o wsparciu finansowym danej inicjatywy decyduje obecnie najczęściej jej rodowód (że jest polska), a nie jej potencjał promocyjny. Roczne budżetowanie wszyscy uznają za zbyt krótkie. Bardzo utrudnia ono, a czasem nawet uniemożliwia dopasowanie terminów finansowania do praktyki artystycznej, jej realiów planowania. Powtarzały się również głosy, że nie zawsze środków przyznaje się za mało, natomiast prawie zawsze są one źle dystrybuowane, często sposób ich planowania, przeznaczania, przekazywania i rozliczania, wymogi formalne nie uwzględniają specyfiki produkcji artystycznej.

Brak systemowej spójności promocji kultury polskiej za granicą. Instytucje publiczne nie dbają o wykształcenie systemowej spójności promocji kultury polskiej za granicą. Ten stan potęguje brak właściwego przepływu informacji (IAM, instytucje polskie, MKiDN, MSZ, organizacje pozarządowe, producenci itd.), brak właściwej współpracy, wspominane już dublowanie się zakresów obowiązków i kompetencji różnych podmiotów, dalej, niewykorzystywanie inicjatyw społecznych. Portale internetowe, które mogłyby wspierać takie inicjatywy integrujące, są w opłakanym stanie (tworzone tylko w języku angielskim, brak aktualnych informacji,

brak zaawansowanych technologii prezentacji, tak użytecznych już chociażby tylko w wypadku informowaniu o sztukach wizualnych). Jednocześnie za rzecz szkodliwą uznano uprzywilejowanie państwowej promocji kultury.

Zakres 3. Działanie. Strategia i praktyka promocji kultury polskiej za granicą.

Słabość sezonów polskich. „Sezonowość” jako podstawowe narzędzie dyplomacji kulturalnej. Przedmiotem istotnej krytyki stała się zarówno realizacja, jak i sama idea sezonowości (akcyjności) w promocji kultury polskiej, które do niedawna były głównym instrumentem działania IAM. Bombardowanie publiczności akcjami, *stream* imprez polskich ma zdaniem uczestników badania niską skuteczność. Efekty takich akcji są z reguły niewspółmierne do wydanych środków. Oferta skierowana jest zazwyczaj do źle lub bardzo powierzchownie zdefiniowanego odbiorcy. Z tą metodą promocji wiąże się niemożność gruntownego zaistnienia w świadomości odpowiednich odbiorców w danym kraju. Produkcje kulturalne, nawet uważnie dobrane, trafiają do przypadkowego odbiorcy. Poddawano w wątpliwość sens organizowania sezonów, dni, kultury polskiej zagranicą również z tego względu, że w serii wydarzeń, które składają się na takie dni, ginie wyjątkowość jednostkowych imprez. Cały „sezon” staje się jednym zbiorczym *eventem*, zbyt rozbudowanym, by w pełni w nim uczestniczyć. Taka formuła sprawia, że poszczególne wydarzenia „uśredniają się” i nie są przeżywane w swej indywidualnej odrębności. Narodowy klucz dominuje nad wartością artystyczną wydarzeń, które składają się na Dni Polskie. Odbiorcy kultury w kraju docelowym postrzegają je przez pryzmat polskości, a nie przez pryzmat poziomu artystycznego. Inaczej mówiąc, nie można być pewnym, czy o zaliczeniu danej imprezy do Dni zadecydowała ich atrakcyjność artystyczna, czy tylko pieczęć polskości. Stawiano też tezę, że Dni są być może zauważane, ale ze względu na swą „akcyjność” nie zostawiają trwalszego śladu. Twórcy z krajów docelowych często oceniają, że takie imprezy odbywają się według klucza politycznego i należą bardziej do kategorii międzynarodowych stosunków politycznych niż kulturalnych. Z tego względu, w przypadkach skrajnych, dochodzi do odmowy uczestnictwa z ich strony. Sezony polskie niosą ze sobą takie

ryzyko, że wartość danego dzieła czy prezentacji gdzieś znika w otoczce narodowej. Polska to nie jest jako suma jednoznacznie dobra marka, czasami łatwiej np. promować bardzo dobrą polską literaturę, a nie ogólny temat „kultura polska”. „Hurraeventowość” dominowała i przykrywała inne działania. Sezony zdominowały wszystko. Nie można było znaleźć środków i czasu na współpracę z Czechami, bo właśnie priorytetem był Rok Polski w Hiszpanii.

Niedostrzeżenie nowej fali emigracji. Podając ocenie stan obecny polityki kulturalnej, zaznaczono brak zdyskontowania faktu istnienia nowych emigrantów polskich. Działania instytucji nie są więc dostosowane do czasów współczesnych. Zauważalny jest najczęściej brak skorelowania oferty artystycznej promującej Polskę, z realnymi ludźmi, często nowo przybyłymi, którzy promują Polskę swoją obecnością w danych środowiskach kulturowych. Obcokrajowcy mają rodzaj dysonansu poznawczego, gdy z jednej strony widzą Polaków w życiu codziennym, bardzo często jako nowoczesne i pozytywne postaci, a z drugiej stykają się z ofertą wygenerowaną przez polską dyplomację kulturalną bez uwzględnienia roli i realiów zwykłych żywych „ambasadorów” kultury żyjących codziennie wśród danych środowisk zagranicznych. Te nurty idą obok siebie, nie wzmacniają się wzajemnie w sposób dostateczny.

Brak „wywiadu kulturalnego” i badań. W jednej z wypowiedzi zebrano spostrzeżenia dotyczące braku struktury i osób profesjonalnie przygotowanych do zdobywania informacji, rozpoznawania rynków kultury. Stosowano tu pojęcia badań lub metafory wywiadu i kontrwywiadu, rozpoznania terenu czy tzw. *cultural intelligence*, czyli służb niezbędnych dla ekspansji zagranicznej. Brak rozwiniętej praktyki (czy to w postaci gromadzenia danych o wydarzeniach, czy to w postaci „agentów wpływu”) wskazywano jako jedno ze źródeł słabości polskiej dyplomacji kulturalnej. Jednym z największych problemów jest tu w efekcie częste niewłaściwe rozpoznanie miejsca i czasu prezentacji kultury polskiej, zatem słaba znajomość kontekstu miejsca i czasu, co powodowało słaby lub bardzo krótkotrwały efekt oddziaływania na zagraniczną publiczność. To rozpoznanie warunków dla promocji powinno stanowić

jej fundament. Tu znów przede wszystkim przeszkodą są źle dobrane i niedostatecznie przygotowane kadry, brak specjalistów umiejących pozyskiwać najważniejsze informacje, służące dalej właściwemu wdrożeniu idei promocji kulturalnej marki polskiej. Chodzi zatem o to, by właściwie rozpoznać warunki kultury, w której promuje się kulturę polską. Z pojęciem „wywiadu” wiąże się pojęcie badań. Na ich znaczącą, a dotychczas niedocenianą rolę wskazują uczestnicy wywiadu zogniskowanego i dyskusji. Chodzi o badania ściśle dotyczące promocji kultury polskiej za granicą, takie badania zdaniem respondentów nie są prowadzone, a jeśli istnieją, wiedzy o ich wynikach oraz istniejących danych nie wykorzystuje się jako sposobu na poznanie potrzeb odbiorców oferty polskiej kultury za granicą. W tym sensie zamiast empatii, wsłuchania się w potrzeby, percepcję, sposób komunikowania i język „obcego” odbiorcy, stosujemy narzucanie naszych wyobrażeń o tym, co się będzie komuś innemu podobać. Ponadto nie dysponujemy sprawnym monitoringiem co najmniej w kilku dziedzinach: nie ma dobrej wiedzy o tym, co „dzieje się” za granicą, jakie są trendy i hierarchie, przez ten brak trudno wpasować się z ofertą naszej kultury, trudno znaleźć gorące punkty, na których warto skoncentrować wysiłki. Nie ma również dostępnej bazy danych o tzw. *opinion leaders* z poszczególnych rynków kulturalnych, których należy przyciągać do współpracy lub wykorzystywać w charakterze ekspertów. Brak również portalu stanowiącego platformę wymiany i zasięgania informacji przy planowaniu akcji promocyjnych, stąd m.in. również gorsza koordynacja i zdarzający się efekt kumulacji imprez. Nie korzysta się również dostatecznie z mechanizmów *networkingu* dla tworzenia korzystnego dla kultury polskiej klimatu w środowiskach zagranicznych.

Nieprawidłowe zarządzanie informacją. Spostrzega się brak dobrego zarządzania informacją, nieumiejętność jej przetwarzania i nieskuteczność w docieraniu do artystów i managerów. Często słabo znane są procedury, na przykład finansowania i wspierania projektów artystycznych. Nie ma upowszechniania wiedzy o tym, jak działa system. Brak łatwego i szybkiego dostępu profesjonalistów do informacji powoduje, że artyści i menedżerowie nie wiedzą do kogo i z

czym się zwrócić, co kto może, i kto co oferuje w dziedzinie spójnej polityki promocji kultury.

Niedoceniane marki. W promocji marek polskich na płaszczyźnie kultury wskazano takie niedoceniane i niewykorzystane pojęcia, jak: polski talent, twórczość, innowacyjność (polski informatyk, a nie polski hydraulik), kreatywność, kultura ludzi solidarnych, religijność i szerszej: duchowość (polska dusza), tygiel kulturowy (Europa Środkowa), elastyczność, kultura zmiany, systemy niedomknięte inspirujące do kreatywności, młodzi, zdolni, radzący sobie, mobilni Polacy, element krytyczny w kulturze polskiej. Wskazano również dziedziny sztuki, które nie były do tej pory należycie wykorzystane dla celów promocyjnych, takie jak: polski film animowany, sztuka współczesna, nowe media, muzyka polska jako znak rozpoznawczy na świecie, taniec współczesny, dokument, polski jazz. Uczestnicy wymieniali również kluczowe istniejące marki kultury polskiej, choć część z nich nie przywiązywała wagi do tej kwestii.

Zakres 4. **Jakość i skuteczność promocji kultury polskiej za granicą**

Wmawianie sukcesu. „Pseudosukcesy” kultury polskiej. Uczestnicy badania wskazali, iż istnieje pewien przesąd, który każe myśleć, że cokolwiek robimy, promując kulturę za granicą, „musi” skończyć się sukcesem. Nie potrafimy przyjmować do wiadomości porażek na tym polu. W związku z tym „nie uczymy się na błędach” – powtarzamy je. Poza tym urzędnicy (przez brak kompetencji w dziedzinie sztuki) są zakładnikami przypadkowo poznanych informacji medialnych, recenzji, przywiązują się do oceny jakości przedsięwzięć na podstawie publikacji prasowych bardzo różnej jakości.

Zadęcie w promocji Polski. Polska dyplomacja kulturalna oparta jest zdaniem badanych na (definiowanym przez Gombrowicza) zadęciu oraz potrzebie formułowania nierealnych oczekiwań. Do tego w wielu miejscach i przy wielu okazjach promocji Polski, zwłaszcza jej kultury, dominuje podejście i estetyka „dożynkowa”, „cepeliowska”. Instytuty polskie niedostatecznie nastawione są na kontakty ze środowiskami i instytucjami zagranicznymi, a zbyt mocno na środowiska polonijne.

Słaba kreatywność i brak przełamania stereotypów w promocji kultury. Formułowano również opinie i przykłady, które wskazywały na brak kreatywności oraz umiejętności przełamania stereotypów i schematów w myśleniu i realizacji promocji kultury polskiej przez Polaków. Ten sposób działania nie pozwala wyjść z bylejakości działań promocyjnych wokół polskiej kultury. Brakuje w myśleniu o tej sferze problemów wychodzenia *out of the box*. Promocję kultury polskiej najczęściej traktuje się w sposób stereotypowy, tzn. wyłącznie jako eksportu polskich dzieł i imprez na rynki zagraniczne. Zbyt opornie korzysta się z praktyk, które mogą przynieść lepszy efekt, tj. ściągnięcie wpływowych osób do Polski lub zorganizowanie na miejscu, w kraju wydarzeń międzynarodowych przynoszących w przyszłości możliwości promocyjne. Dominuje również myślenie, że promocja kultury polskiej odbywa się przede wszystkim za granicą przez dostarczanie wydarzeń kulturalnych w miejscu zamieszkania obcokrajowców. Nie docenia się natomiast roli sprowadzania turystów kulturalnych do Polski, jako bardziej efektywnego, zarówno ekonomicznie, jak i promocyjnie. Z tego punktu widzenia pozytywnie oceniano organizowanie *study tours* w Polsce, z pewnym zastrzeżeniem, że zapraszanie wyłącznie krytyków sztuki może nie okazać się tak efektywne, jak zapraszanie grup o bardziej zróżnicowanym składzie.

Słabość promocji wynika także z nietraktowania kultury jako produktu. Wskazano, że każda spójna kampania reklamowa, promocyjna każdego produktu w każdym kraju ma szansę sukcesu, jeśli zostanie profesjonalnie od początku do końca przygotowana, z takim profesjonalizmem promocji kultury polskiej zdaniem uczestników dyskusji bardzo rzadko mamy do czynienia. Wspomniano, że polska kultura fantastycznie funkcjonuje w sprawozdaniach ministerialnych, sprawozdaniach instytutów kultury, różnego rodzaju sprawozdaniach medialnych, ale nikt tej kultury nie traktuje jako produktu. Nikt nie podołał zadaniu, żeby jakąkolwiek formę naszej najlepszej części kultury spróbować wypromować na zasadzie spójnej kampanii promocyjno-reklamowej, przy zaangażowaniu takich środków jak billboardy, BTL, telewizja, internet, tak dążyć, żeby dotrzeć do tego ostatniego od-

biorycy. Nie zadano sobie trudu, żeby dotrzeć do publiczności i opiniotwórczych autorytetów za granicą, zainteresować w sposób zdeterminowany, przekonujący. Wiąże się to oczywiście z brakiem wcześniej wspomnianego systemowego myślenia o promocji kultury polskiej. Sektor publiczny, władze, politycy zbyt słabo dbają o przekaz, że kultura jest ważna. Są pewne polityczne deklaracje, exposé, strategie, ale kiedy dochodzi do konkretnych faktów, że trzeba stanąć za konkretną wystawą, za pewną inwestycją, to wtedy ten przekaz się rozmywa. Jeżeli przedsiębiorca prywatny tak naprawdę widzi, że to nie jest ważne, ważne jest natomiast np. tylko piłkarskie Euro, to on woli wydać pieniądze na to co, naprawdę lepiej się sprzeda. Mało kto zadał sobie trud zrobienia polskiej kulturze dobrego PR-u w zagranicznych szkołach, na uczelniach artystycznych, na uniwersytetach – tam, gdzie rodzi się znakomity odbiorca, gdzie są młodzi ludzie, których można dość łatwo pozyskać, ale trzeba im pokazać wejście, zainteresować naszymi polskimi akcjami.

Polskość sztuki jako wartość nadrzędna. O tym, że coś jest polskie, powinniśmy informować i dowiadywać się na samym końcu, wcześniej dostrzegając najwyższą wartość artystyczną i skutecznie przemawiając do odbiorcy językiem oraz narzędziami zrozumiałymi na poziomie międzynarodowym. Tu znów pojawia się problem z „zadaniem” i wygórowanymi ambicjami w promocji kultury polskiej. W wielu przypadkach polskość sztuki zupełnie niepotrzebnie podkreśla się jako wartość i kryterium nadrzędne.

Brak zachęty do różnorodności i dywersyfikacji oferty kulturalnej. Oferta przedstawiana publiczności i profesjonalistom za granicą jest często zbyt jednolita pod każdym względem. Przy konstruowaniu programów i finansowaniu niedostatecznie zwraca się uwagę na różnorodność, nie dywersyfikuje się oferty. Prezentowane są wyłącznie wybrane (wedle jakich kryteriów?) nurty sztuki tworzonej przez polskich artystów, a zapomina i nie docenia wielu innych istniejących tak w świadomości profesjonalistów, jak i publiczności w kraju i za granicą. Problem stanowi również promowanie wypromowanych. Pojawiły się głosy, iż promocja kultury polskiej została ukierunkowana na promowanie już wy-

promowanych artystów i dość tradycyjnie promowanej sztuki, zamiast stawiać na nowe zjawiska i nazwiska. Inaczej mówiąc, powstaje dylemat: czy podtrzymywać uznane marki kultury, co jest bezpiecznym wyborem, ale grozi rozminięciem się z nowymi trendami i audytoriami, czy też wprowadzać na rynek kultury nowe marki, co wymaga większych środków i nie gwarantuje sukcesu, ale jest zorientowane na przyszłość. Promocja kultury polskiej wydaje się nie angażować w realizację zadań zarówno artystycznych, jak i organizacyjnych młodzieży studenckiej, licealnej, nie angażuje nowych pokoleń odbiorców, nie kształci ich. Brakuje działań u podstaw, pracy nad tym człowiekiem, który stanie się za kilka lat właściwym odbiorcą kultury polskiej. Nie ma tutaj systemu narzędzi.

Cały czas zbyt słaba współpraca organizacji pozarządowych i instytucji publicznych. Współdziałanie instytucji publicznych prowadzących zagraniczną politykę kulturalną z organizacjami pozarządowymi cały czas nie jest jeszcze zadowalające. Nie ma synergii między średnimi i mniejszymi organizacjami prywatnymi i obywatelskimi a instytucjami. W związku z tym wiele działań realizowanych na szczeblu lokalnym ma mniejszą skuteczność, niżby mogły mieć przy oparciu działań na takich drobnych organizacjach i podmiotach, przekazaniu im części zadań do bezpośredniego wykonania i uwzględnieniu ich w systemowej strategii promocji kultury polskiej. W tym kontekście mówiono szerzej o braku przygotowaniu publicznych instytucji kultury do współpracy z sektorem społecznym (organizacje pozarządowe), ale również sektorem prywatnym (firmy komercyjne). Brakuje oprzyrządowania prawnego, brakuje systemu tworzenia i finansowania partnerstwa publiczno-prywatnego, a niekiedy także brakuje otwartości i zrozumienia ze strony kadry urzędniczej. Zwracano uwagę na nieumiejętność pozyskiwania sponsorów prywatnych (*fundraising*), wskutek lekceważenia motywów działania biznesu lub po prostu niezrozumienia standardów praktyki biznesowych.

Słabość międzynarodowej oferty polskich instytucji kultury. Jakość organizacyjna i artystyczna polskich instytucji kultury przekłada się wprost na jakość ich oferty w ramach promocji kultury polskiej za granicą. Brak reformy insty-

tucji kultury, a przez to często niski poziom ich zespołów w porównaniu z zespołami zagranicznymi, nie predysponuje ich w ogóle do promocji. Na przykład żaden impresariat nie jest poważnie zainteresowany współpracą z żadną polską orkiestrą symfoniczną. Złe publiczne instytucje, które nie konkurują ze sobą, blokują w wielu sytuacjach rozwój rynku. Brakuje więc również silnych niezależnych managerów promujących na przykład w dziedzinie muzyki solistów i zespoły.

Formuła managerska jako właściwy model promocji kultury polskiej za granicą. Istnieją szczęśliwie przykłady, wskazywane przez uczestników badania, np. Instytutów Polskich w Londynie, Nowym Jorku, Sztokholmie, Berlinie, które realizują managerski model promocji kultury oraz stosują skutecznie i bez uszczerbku dla jakości artystycznej narzędzia znane z sektora prywatnego zajmującego się kulturą artystyczną. Jako szczególnie pozytywny przykład *out-sourcingu* wskazywano na sposób działania Instytutu Polskiego w Nowym Jorku, który był bardziej impresariatem niż tradycyjną placówką kulturalną. Zajmował się bowiem organizacją imprez w różnych miejscach i środowiskach, a nie próbami zapełnienia własnego instytutu „programem i frekwencją”. Wskazywano również na przykłady dobrych praktyk promocyjnych, głównie jednak przywołując je z zasobu działań dyplomacji kulturalnej innych krajów (np. Francji, Izraela, USA, Wielkiej Brytanii). Jeśli w instytucjach takich jak instytuty polskie zachodzi nawet radykalna zmiana, całkowite przededefiniowanie modelu pracy i zakresu działania, nie zostaje to dostatecznie dobrze sprzedane, wiedza na ten temat jest słaba. Podatników nie informuje się o tym, że w pewnych miejscach ich pieniądze na promocję kultury polskiej są wydawane w sposób bardzo profesjonalny i nowoczesny. Instytuty zajmują się projektami poza własną siedzibą, przyjmują strategię menedżerskie, współprodukcje z innymi, lokalnymi instytucjami. Stało się to na zasadzie powtórzenia dobrych wzorców zauważonych w pewnych placówkach, szczególnie tych nowo założonych w ostatnich latach, oraz pomysłów przyniesionych przez nowych ludzi, natomiast nie miało to charakteru wdrażania pewnego wcześniej przygotowanego centralnie systemu. Tutaj znów okazywało się, że najważniejsi są dobrzy liderzy.

Wnioski – rekomendacje

Racjonalizacja rozumiana jest jako praca zmierzająca do znalezienia wyrazistych celów praktycznego działania, uwzględniających zmiany pojęciowe, cywilizacyjne i społeczne oraz najważniejsze elementy diagnozy stanu. Cele te, które mogą uchodzić za cele strategiczne, poprzedzone ogólną refleksją nt. nowej „narracji” promocyjnej Polski, tworzą listę zawierającą kilkanaście pozycji. Nie jest celem niniejszego opracowania tworzenie kompleksowego projektu promocyjnego, niemniej jego autorom przyświeca myśl, aby konkluzje umieścić przynajmniej w szerszym horyzoncie czasu, zwłaszcza w horyzoncie przyszłych – powiedzmy – 10 lat. Taka perspektywa pozwala odejść od doraźnych uwarunkowań i sformułować strategiczne cele. Potrzeba powstania pozytywnej, nowej kulturowej „narracji” urasta do rangi podstawowego celu – horyzontu zintegrowanych działań różnych podmiotów – instytucji, środowisk politycznych, poszczególnych osób w tym zwłaszcza ludzi sztuki. W ten ogólny plan nowej narracji o Polsce wpisane być powinny generalne cele.

1. Budowanie pozytywnego wizerunku Polski na świecie opartego na kulturze w jej szerokim rozumieniu, a jednocześnie za pomocą prostego przekazu. Chodzi o kulturę nie tylko w znaczeniu artystycznym, ale również sferę ponadindywidualną, szeroki wachlarz integrujących społeczeństwo danej kultury symboli, postaw, zwyczajów – od zasobów kulturowych – tradycji, zwyczajów, powstałych na ich bazie produktów kulturalno-turystycznych, po kreowanie nowych symboli Polski – kraju ludzi mobilnych, innowacyjnych, największej nowej europejskiej diaspory po 1989 r. Docieranie do potocznej świadomości społeczności za granicą z kilkoma ważnymi informacjami i skojarzeniami dotyczącymi Polski i jej kultury.

2. Podnoszenie kultury polskiej do rangi uniwersalnej. Udział lub aspirowanie do udziału w ogólnoeuropejskiej czy globalnej debacie społecznej, kulturowej, cywilizacyjnej. Oddziaływanie za granicą w zakresie problemów uniwersalnych (polskość kultury narzędziem, a nie celem samym w sobie; priorytet jakości przed parytetem polskości – „dobre, bo najlepsze” zamiast „dobre, bo polskie”).

3. Kształtowanie mechanizmów wchodzenia polskich twórców i projektów w obieg najważniejszych międzynarodowych marek w kulturze oraz związane z tym poprawienie jakości artystycznej i organizacyjnej polskiej oferty kulturalnej. Pojęcie marki związane ściśle z rynkiem pokazuje m.in. postulowane przez Strategię Lizbońską oraz program Kultura 2007–2013, równouprawnienie podmiotów publicznych z prywatnymi i społecznymi, a w tym sensie pomoc w stworzeniu w Polsce rynku dóbr kultury, które będą w stanie konkurować na rynkach europejskich i globalnych. W obszarach, gdzie w Polsce istnieje dominacja instytucji publicznych, rynek ten niemal się nie wykształcił i szczególnie odczuwalny jest niedosyt istnienia dobrych marek – instytucji i projektów zdolnych konkurować w skali międzynarodowej. Drugo- i trzeciorzędne produkcje rodzimych instytucji nie powinny znajdować wsparcia agend państwa do ich promocji za granicą. Powinny najpierw otrzymać wsparcie dla zmian wewnętrznych, reformy, ułatwiających im wejście na poziom umożliwiający konkurowanie z najlepszymi, które stanowiąc będzie podstawę do promocji za granicą.

4. Uczynienie z obywateli polskich promotorów polskiej kultury za granicą oraz wśród zagranicznych turystów w Polsce. (Obudzenie poczucia „powszechnego obowiązku dyplomacji kulturalnej”). Promocja do wewnątrz – uświadomienie Polakom kanonu kultury polskiej w jej szerokim rozumieniu: z czego mogą być dumni. Działania zmierzające do wzmocnienia świadomości bogactwa polskiego dziedzictwa, tożsamości, obyczajowości, sukcesów, a także potencjałów i szans stojących przed Polską. Przebicie się do świadomości Polaków z podstawowym pakietem informacji o kulturze polskiej (np. z zakresu turystyki kulturalnej), które mogłyby wykorzystywać w prywatnych kontaktach. Edukacja kulturalna, uświadamiająca bogactwo polskiej oferty kulturalnej w wielu dziedzinach. Sektor obywatelski jako niezastąpiony partner w realizacji tego celu.

5. Skuteczne docieranie z kulturą polską do odbiorców zagranicznych, w tym przystosowanie oferty kulturalnej do ich zróżnicowanych potrzeb i kompetencji kulturowych, tradycji, nawyków, sposobów komunikowania. Cel ten,

niełatwy do zrealizowania, może być skomentowany jako konieczność stosowania empatii jako zasady w kontaktach i działaniach skierowanych do osób i podmiotów z innych obszarów kulturowych.

Do listy celów generalnych dołączyć trzeba kilka ogólnych celów o charakterze „łącznika” z konkretnymi działaniami praktycznymi, które posłużyły do sformułowania rekomendacji.

1. Monitorowanie, wywiad. Zbudowanie bazy informacji bieżącej o obiegach polskiej kultury w świecie i stałe monitorowanie w tej dziedzinie, zarówno w aspekcie personalnym (wyłanianie ekspertów i specjalistów), jak i instytucjonalnym (wiodące instytucje jako „marki”) oraz w zróżnicowanych kategoriach organizacyjnych (różne sektory, w tym także rynki), a zwłaszcza poprzez analizę odbiorców.

2. Informacja historyczna. Rozwój prac nad dziedzictwem i „kanonem” rodzimej kultury, w związku z nasilającym się trendem silnego definiowania różnic tożsamości kulturowych poszczególnych społeczeństw i osłabieniem energii projektu integracyjnego w Europie (w tym kontekście ważne są rozpoczęte już prace wdrażające projekty instytucji: Muzeum Historii Polski).

3. Digitalizacja. Wzmocnienie wartości i kultury narodowej w obiegu światowym przy użyciu najnowszych technologii komunikacyjnych, oraz z uwzględnieniem rozwoju różnych form kultury popularnej. (Rozbudowa portalu, być może we współpracy z bardzo dobrymi, polskimi ośrodkami informatycznymi). Istotnym zagadnieniem jest tu także m.in. zakres i formy „sieciorowe” w kulturze.

4. Wzmocnienie mobilności twórców. Osiągnięcie pułapu stałej obecności twórców kultury polskiej, zwłaszcza młodych talentów i młodej sztuki, w festiwalach, konkursach, uczelniach zagranicznych (w tym kontekście ważna jest m.in. budowa Muzeum Sztuki Nowoczesnej).

5. Koordynacja badań różnych ośrodków badawczych, zwłaszcza uniwersyteckich, prowadzonych w obszarze form i zakresu obecności polskiej kultury w świecie. Do zadań specjalistów zaliczyć trzeba także prace nad zintegrowaniem funkcji pozostających w orbicie tradycyjnie rozumianej dyplomacji kulturalnej i promocji kultury z takim pojmowaniem promocji, które wpływa z traktowania kultury jako „zasobu” i „dobra”

o charakterze rynkowym, uruchamiające instrumentarium marketingowe.

6. Poszerzenie spektrum działań kulturowych będących w zasięgu zainteresowań promocyjnych państwa o kulturę popularną – generalnie o zabawę jako ważny element kultury symbolicznej, a także o pewne elementy kultury *socjetalnej*. W tym celu m.in. wspieranie instytucji i działań, a także przedsięwzięć naukowych zmierzających do opracowania do celów promocyjnych kompendium polskiej „rozrywki i zabawy”. Zainicjowanie działań zmierzających do opracowania kompendiów obyczajowości polskiej, zwłaszcza w aspekcie religijności i samorządności Polaków.

7. Międzysektorowość. Opracowanie instrumentarium możliwych działań państwa oraz instytucji publicznych sprzyjających lub kooperujących z biznesowym zarządzaniem i rynkami kultury.

8. Nowe podmioty na scenie promocji. Wdrożenie programów dyskонтujących nową pozycję i rolę emigracji, zwłaszcza młodej europejskiej emigracji, w tworzeniu wizerunku Polski i Polaków.

9. Wielokulturowość. Uruchomienie programów umożliwiających postrzeganie mniejszości kulturowych jako partnerów, a jednocześnie ważnych czynników budujących wizerunek Polski i polskiej kultury.

10. Instytucjonalizacja dialogu przedstawicieli państwa i przedstawicieli podmiotów wyznaniowych (kościół) w Polsce (najlepiej na płaszczyźnie uniwersyteckiej). Otwarcie nowego rozdziału w postrzeganiu miejsca i roli Kościoła katolickiego w kulturze.

11. Tworzenie strategii (także za pomocą tworzenia budżetów na ten cel w perspektywie wieloletniej), a w konsekwencji dobrych praktyk **promocyjnych, na szczeblu narodowych instytucji kultury**, uruchomienie instrumentarium (konkursy, granty)

12. Decentralizacja promocji. Wspieranie inicjatyw samorządowych instytucji w dziedzinie międzynarodowej promocji kultury polskiej. Wdrożenie programu upowszechniającego wypracowane strategie i praktyki promocyjne na szczeblu samorządowym poprzez granty, wdrożenie systemu monitoringu i ewaluacji tych działań. Uruchomienie działań edukacyjnych.

Zarysowane wyżej cele można osiągnąć, jeżeli instytucje publiczne zajmujące się problematyką polskiej dyplomacji kulturalnej uwzględnią i zastosują konkretne, wynikające z przedstawianych powyżej spostrzeżeń zalecenia. Wszystkie zebrane powyżej krytyczne spostrzeżenia oraz wyznaczone na podstawie badań cele służyć mają projektowaniu zmiany i wdrażaniu dobrych praktyk promocji polskiej kultury za granicą. Warto poddać refleksji zwłaszcza wątki krytyczne, które każą nam szukać nowych rozwiązań i usprawnień dla działalności instytucji publicznych. Efektywna promocja kultury polskiej za granicą nie jest możliwa bez systemowego wzmacniania kompetencji kulturalnych polskiego społeczeństwa, czyli promocji kultury polskiej w Polsce, paradoksalnie to wewnętrzne wzmocnienie stanowi jeden z podstawowych warunków długoletniego sukcesu w prowadzeniu skutecznej zagranicznej promocji kultury polskiej, polskich twórców i twórczości, Polski jako atrakcyjnej marki. Ten obowiązek spoczywa w pierwszej kolejności na sektorze publicznym.

Do najpilniejszych zadań sektora publicznego należy zbudowanie systemu oceny oraz mierzenia jakości i efektywności działań promocji kultury polskiej za granicą, brak takich mierników powoduje, że – jak wskazaliśmy w tekście – nie namnaża się pamięć instytucjonalna, nie wiemy, co robimy źle, i nie poznajemy przyczyn porażek. Ten stan rzeczy utrwała złe nawyki ludzi odpowiedzialnych za prowadzenie działań promocyjnych. Wskazanie kryteriów oceny i dobrego, elastycznego, tj. adekwatnego dla specyfiki działalności kulturalnej systemu mierzenia jakości działań promocyjnych będzie pierwszym krokiem, który może polepszyć skuteczność działa-

nia w tym istotnym wymiarze dbania o pożytek publiczny, jakim jest międzynarodowy wizerunek Polski. Przedstawione opracowanie opiera się na jednym z pierwszych badań w tej dziedzinie, które powinno prowadzić do kolejnych działań w kierunku stworzenia i stałego korzystania z systemowych rozwiązań oceny działalności instytucji publicznych odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku Polski poza jej granicami. Określenie deficytów i potencjału tej złożonej dziedziny, jaką jest promocja kultury polskiej i marki polskiej za granicą, są pierwszym krokiem na tej drodze.

Bibliografia

- Bebbie E. (2005). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 48.
- Bound K., Briggs R., Holden J., Jones S. (2007). *Cultural Diplomacy*. London: Demos.
- Golafshani N. (2003). „Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research”, *The Qualitative Report*, nr 4, s. 600.
- Leonard M. (2002). *Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Centre.
- Nye J. (2004). *Soft Power: The means to succeed in world politics*. New York: Public Affairs.
- Potoroczyn P. (red.) (2009). *Raport: Od wymiany kulturalnej do nowej inteligentnej siły. Promocja Polski przez kulturę*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja-%5B1%5D.kult_raport_w.pelna.pdf
- Wojciechowski J.S., Kieliszewski P., Poprawski M. (2008). *Promocja kultury polskiej za granicą – rola i możliwości państwa, stan obecny, perspektywy*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Public Institutions and Cultural Diplomacy. Possibilities and Challenges

The article describes problems and inconsistencies as well as possibilities and challenges of Polish cultural diplomacy. Cultural diplomacy is much more than just a promotion of culture; it is one of the key state policy tools. Culture constitutes the best medium of broader, integrative human values and a means of understanding others. It encompasses the most valuable, lasting and meaningful aspects of our lives. The symbolic culture formulates narrations which allow us to present the best characteristics of our nations and societies, universal behaviours or different attitudes, varied hierarchies of values. Culture is a laboratory of identity policies and their construction, a critical forum for negotiations and communication of values. Critical remarks and rationalizations presented in the paper concern operations in the domain of cultural diplomacy in the Polish public sector. The article is based on one of the first qualitative studies in the field, prepared by experts, practitioners, artists and cultural managers. The authors encourage to undertake new activities in order to supply and apply systemic and transparent solutions for evaluation of public institutions which promote Polish culture abroad. Defining deficits and potentials of a complex domain that is the promotion of Polish culture and the Polish brand is only the first step.

Key words: cultural diplomacy, public sector, cultural policy, Polish culture, Polish brand.