

# **ROLA MEDIÓW W STRATEGICZNEJ KOMUNIKACJI ZEWNĘTRZNEJ PAŃSTWA – SZKIC TEORETYCZNY**

AGNIESZKA SZYMAŃSKA

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Dziennikarstwa,  
Mediów i Komunikacji Społecznej

## **ABSTRACT**

### **Significance of media in state's strategic external communication – an outline**

According to the Joseph S. Ney's soft power concept, in the audiovisual era grows the significance of the non-material elements of a state's power and the perception of the state in the international circles based on its image. Governments of numerous countries create specific promotional strategies within which different types of communication tools are applied, including the Public Relations tools with a special emphasis of the media relations and event marketing and also the Nation Branding and Public Diplomacy. The tasks of the government is then first of all to establish a relevant direction of proceedings and then to coordinate the activities of all of the entities which participate in the implementation of the country's promotional strategy.

**Key words:** strategic external communication, media diplomacy, nation branding, public diplomacy

Wobec zmieniających się warunków funkcjonowania współczesnej polityki, pojawiania się coraz to nowych wyzwań wynikających z procesów globalizacji gospodarki i kultury, integracji europejskiej oraz upowszechnienia nowych

✉ Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, ul. Stanisława Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

technologii komunikacyjnych, wiele krajów, w tym i Polska, staje w obliczu konieczności wypracowania nowych instrumentów pozwalających na ich skuteczne funkcjonowanie w otoczeniu zewnętrznym. Szereg z nich czyni to od lat z sukcesem. Zgodnie z koncepcją *soft power* Josepha S. Nye'a w epoce audiowizualności rośnie przy tym znaczenie niematerialnych elementów potęgi państwa oraz postrzegania państwa w środowisku międzynarodowym przez pryzmat jego wizerunku<sup>1</sup>. I choć przykładowo wizerunek Polski systematycznie się poprawia<sup>2</sup>, to jednak nie przekłada się to na lepszą rozpoznawalność naszego kraju<sup>3</sup>. Dziś Polska jest więc europejskim krajem średniej wielkości, który – jak podkreśla w swojej najnowszej książce Beata Ociepka – globalnie nadal cierpi z powodu swojej niewidzialności<sup>4</sup>. Tej bariery „niewidzialności” nie jest w stanie samodzielnie pokonać wiele polskich podmiotów, próbujących odnaleźć swoje miejsce w obszarze europejskiej i światowej gospodarki, kultury i w innych sferach tamtejszej przestrzeni publicznej.

Rządy wielu krajów tworzą zatem swoiste strategie promocyjne, w ramach których stosowane są różnego typu narzędzia komunikacyjne, w tym działania z zakresu *public relations*, ze szczególnym uwzględnieniem *media relations* i *event marketingu*, a także *nation branding* i *public diplomacy*, których celem jest kreowanie wizerunku ich kraju w świadomości różnego typu odbiorców zagranicznych. Dobrze prowadzone działania promocyjne za granicą na poziomie państwa wydatnie ułatwiają bowiem wchodzenie na rynki zagraniczne wielu rodzimym podmiotom, w tym choćby eksporterom, którzy korzystając z dokonań promocyjnych własnego rządu i NGOs, zyskują inny, a w sytuacji właściwie koordynowanej i kształtowanej promocji na poziomie państwa znacznie bardziej korzystny punkt wyjścia do realizacji własnych, indywidualnych działań promocyjnych na konkretnym rynku zagranicznym. Niezwykle istotną rolę w tym procesie odgrywa przekaz mediów, tak krajowy, jak i zagraniczny.

<sup>1</sup> Zob. J.S. Nye: *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, Public Affairs, New York 2004 (wydanie polskie: *Soft Power: Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007).

<sup>2</sup> Zob. np. wyniki długofalowej analizy wizerunku Polski w prasie niemieckiej: A. Szymańska: *Spiegłowski wizerunek polskiej polityki, Państwo i Społeczeństwo* 2005, nr 2; A. Szymańska: *Wizerunek Polski w Spieglu w latach 1990–1999, Zeszyty Prasoznawcze* 2000, nr 3–4, a także rozdział 5 i 6 w: A. Hess, A. Szymańska: *Pomost medialny. Rola mediów w międzynarodowej komunikacji politycznej na przykładzie relacji polsko-niemieckich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

<sup>3</sup> W. Smoczyński: *Polska: kraj bez twarzy, Polityka* 2009, nr 27, s. 30–34. Autor we wstępie do swojej publikacji zauważa: „Już bardzo dawno Polska nie miała za granicą tak dobrej prasy. Złe stereotypy odchodzą w niepamięć, ale nie zastępuje ich zaden spójny obraz Polski. Mamy dobrą opinię i nijaki wizerunek”.

<sup>4</sup> B. Ociepka: *Miękka siła i dyplomacja publiczna Polski*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 50, a także B. Ociepka: *Public diplomacy in the European Union: Models for Poland*, PISM, *Policy Paper* 2014, nr 5 (88), s. 3.

### *Dyplomacja publiczna, branding narodowy i strategiczna komunikacja zewnętrzna*

W odniesieniu do zagadnienia promocji kraju poza jego granicami dominują dwa podejścia. Są to koncepcje *dyplomacji publicznej* (ang. *public diplomacy*) oraz *brandingu narodowego* (ang. *nation branding*). Zakres znaczeniowy obu terminów, podobnie jak w przypadku wielu zjawisk związanych z szeroko rozumianą promocją i perswazją<sup>5</sup>, które są przedmiotem zainteresowania przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, a także praktyków, jest różnorodnie definiowany przez różnych autorów<sup>6</sup>. Pierwszy z terminów – dyplomacja publiczna – zgodnie z definicją podawaną na stronie polskiego MSZ oznacza „zestaw działań o charakterze strategicznym, koncepcyjnym, analitycznym, koordynacyjnym i wykonawczym, które poprzez kształtowanie postaw społecznych i opinii publicznej za granicą wpływają na realizację istotnych interesów państwa w świecie”<sup>7</sup>. W dyplomacji publicznej używa się narzędzi i metod spoza obszaru tradycyjnej dyplomacji jako obszaru relacji międzypaństwowych. Stanowiąc ich uzupełnienie, dyplomacja publiczna jest działalnością skierowaną do zagranicznych instytucji, organizacji i społeczeństw. Jej celem nadrzędnym jest uzyskiwanie za granicą zrozumienia i poparcia dla narodowej racji stanu i polityki władz. Jak wskazuje Beata Ociepka, „rozważania nad dyplomacją publiczną wywodzą się (...) z badań nad dyplomacją (...), medioznawstwa, *public relations* oraz szerzej z historii i kulturoznawstwa”<sup>8</sup>. Branding narodowy natomiast po części wywodzi się z i posługuje narzędziami typowymi dla marketingu. Jak zauważa Hlynur Gudjonsson: „rządy i ich instytucje mogą używać technik z zakresu branding, aby wzmacniać wartość ich przemysłów i marek, które je reprezentują”<sup>9</sup>. Termin *branding narodowy* oznacza „proces pomiaru, konstrukcji i zarządzania reputacją kraju oraz kreowania symbolicznej wartości produktów, wynikającej i po-

<sup>5</sup> Zob. A. Szymańska: Strategia public relations – problemy definicyjne, analiza wybranych czynników wpływających na kształt i zakres strategii PR, [w:] W. Świerczyńska-Głównia, A. Wąsiński (red.), *Komunikacja we współczesnym społeczeństwie. Edukacja – strategie – wyzwania*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała 2011, s. 168–170.

<sup>6</sup> Zob. m.in. A. Schwan: *Werbung statt Waffen. Wie strategische Außenkommunikation die Außenpolitik verändert*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011, s. 36–43; B. Ociepka: Nowa dyplomacja publiczna – perspektywa teorii stosunków międzynarodowych i komunikowania politycznego, *Przegląd Strategiczny* 2012, nr 1, s. 129–139; S. Gawroński: Dyplomacja publiczna – komunikowanie międzynarodowe na usługach brandingu narodowego, *Komunikacja Społeczna* 2012, nr 1, s. 50–61, [www.komunikacjaspoleczna.edu.pl](http://www.komunikacjaspoleczna.edu.pl) (dostęp: 20.09.2013), a także raport z projektu zrealizowanego na potrzeby Ministerstwa Gospodarki „Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych. Raport końcowy z badań wizerunkowych”, <http://www.mg.gov.pl/Fundusze+UE/POIG/Marka+Polskiej+Gospodarki/Badania+wizerunkowe>, s. 17 (dostęp: 20.01.2014).

<sup>7</sup> Zob. [http://www.msz.gov.pl/pl/polityka\\_zagraniczna/dyplomacja\\_publiczna/](http://www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/dyplomacja_publiczna/) (dostęp: 20.09.2013).

<sup>8</sup> B. Ociepka: Nowa dyplomacja publiczna..., s. 129.

<sup>9</sup> „(...) Governments and their institutions can use the techniques of branding to add to the value of their industries and the brands they represent”. H. Gudjonsson: *Nation branding, Place Branding* 2005, t. 1, nr 3, s. 285.

zostającej w związku z charakterystyką kraju pochodzenia<sup>10</sup>. Wielu autorów wyraźnie wskazuje na bliskość tej koncepcji z tzw. *efektem kraju pochodzenia* (ang. *country-of-origin effect*, *COO-Effect*)<sup>11</sup>. Co więcej, właśnie efekt kraju pochodzenia, czyli wpływ, jaki wizerunek danego kraju wywiera na sposób oceny towarów, usług i marek pochodzących z tego kraju przez konsumentów poza jego granicami<sup>12</sup>, jest niezwykle ważnym (o ile jest pozytywny) atutem działań promocyjnych zmierzających do zdobycia lub utrzymania korzystnej pozycji rynkowej. W tym kontekście Marc Fetscherin stwierdza: „Państwa, podobnie jak przedsiębiorstwa, oferują na rynku międzynarodowym, różnorodne produkty i usługi. Mogą być znane z eksportu pewnych konkretnych produktów i usług. W niektórych przypadkach przedsiębiorstwa z określonego kraju promują produkt, używając kraju pochodzenia [produktu] jako atutu”<sup>13</sup>. Co ciekawe, bywa też odwrotnie. Zdarza się na przykład, że producenci w branżach, w których szczególnie silną pozycję mają produkty pochodzące z pewnych określonych krajów (jak np. samochody/urządzenia techniczne z Niemiec, urządzenia elektroniczne z Japonii, wina/kosmetyki/perfumy z Francji, buty z Włoch, dżinsy z USA), podejmując działania promocyjne, starają się „pożyczyć” efekt kraju pochodzenia, przykładowo poprzez nadanie nazwy brzmiącej w taki sposób, aby sugerować nabywcom, że produkt pochodzi właśnie z tego kraju, który jest uznanym eksporterem w danej branży. Jest to zjawisko szczególnie popularne na młodych rynkach. Na gruncie polskim zabieg ten zastosowało kilka polskich marek: w branży obuwniczej Gino Rossi, a w branży odzieżowej np. Big Star, Cropp, Reserved, Henderson, Top Secret, Happy Kids. Z kolei np. Amica Wronki SA sprzedaje swoje produkty na rynku rosyjskim pod zmienioną nazwą marki własnej HANSA<sup>14</sup>. W tym miejscu warto jednak zauważyć, że działania tego typu są co prawda korzystne dla stosujących je marek, przynajmniej na tym etapie ich rynkowej obecności, kiedy nie mogą one liczyć na wsparcie innych czynników (np. wspierających eksport działań promocyjnych rządu kraju ich pochodzenia). Jednak *per saldo* działania te w przyszłości, kiedy owe marki zdobędą już dobrą pozycję rynkową, obniżają możliwość kreacji marki kraju ich pochodzenia jako silnej i budzącej pozytywne skojarzenia, a w każdym razie przynajmniej bardzo istotnie ograniczają możliwość wykorzystania tych marek jako lokomotyw wizerunku kraju ich pochodzenia.

<sup>10</sup> Definicja własna na podstawie A. Schwan: dz. cyt., s. 39–43 i 169.

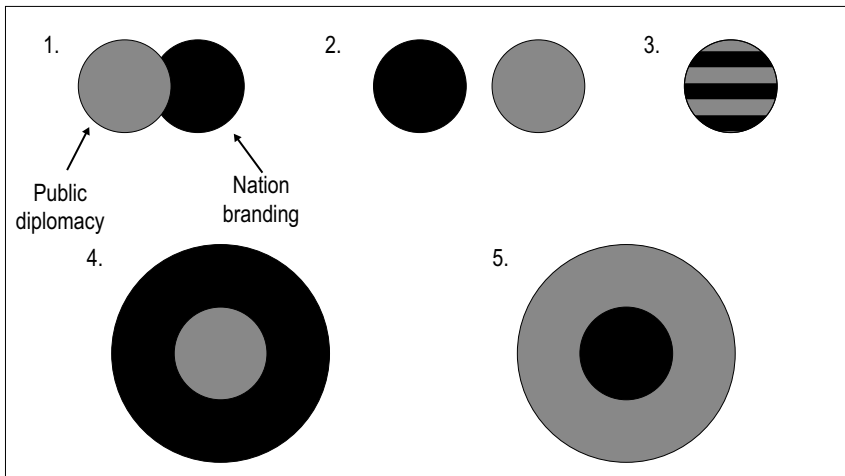
<sup>11</sup> Zob. A. Schwan: dz. cyt., s. 169; S. Gawroński: dz. cyt., s. 54.

<sup>12</sup> A. Figiel: Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne, PWE, Warszawa 2004, s. 78.

<sup>13</sup> „(...) Just as companies offer distinct products and services to international markets, so do countries. They may be known for exporting particular products and services. In some instances, companies from a specific country promote a product using the country of origin as an asset”. M. Fetscherin: The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index, *International Marketing Review* 2010, t. 27, nr 4, s. 469.

<sup>14</sup> W. Grzegorzczak: Marketing na rynku międzynarodowym, wyd. III poszerzone, Wolters Kluwer Business, Kraków 2013, s. 251–259. Więcej na ten temat strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw na rynku UE w J.W. Wiktor, P. Chłipała (red.): Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, PWE, Warszawa 2012.

**Rysunek 1. Możliwe relacje pojęć *public diplomacy* i *nation branding* według Györgya Szondiego**



Źródło: A. Schwan: dz. cyt., s. 169.

Odmienne rodowód obu koncepcji, wywodzący *public diplomacy* z działań typowych dla *public relations*, a *nation branding* z działań charakterystycznych dla marketingu, a także w części odmienny cel i zakres używanych w ich obszarze instrumentów prowokują wielu autorów do podkreślania różnic między obiema koncepcjami<sup>15</sup>. Ma to naturalnie istotne znaczenie dla zachowania poprawności rozważań na poziomie teoretycznym, gdzie ważnym postulatem jest – zwłaszcza w odniesieniu do zjawisk związanych z szeroko pojętą perswazją i promocją, ze względu, o których była mowa wcześniej – poprawność i precyzja aparatu pojęciowego stosowanego w ich opisie. Jednak z punktu widzenia praktyki, dla której podstawowym sprawdzianem jest przede wszystkim skuteczność podejmowanych działań, znacznie bardziej przydatne jest wskazanie podobieństw i elementów łączących, zbieżnych dla obu koncepcji. Najlepsze efekty będzie dawać bowiem taka strategia działania, która umiejętnie połączy wszystkie dostępne narzędzia: „Dyplomacja publiczna może być porównywana z *place branding*, ponieważ w obu przypadkach cele polityki zagranicznej łączą się z celami krajowych strategii miękkiej siły. Celem *place branding* i dyplomacji publicznej jest połączenie i pogodzenie tych dwóch, nierzadko skrajnie różnych celów w jeden spójny wizerunek i komunikat”<sup>16</sup>. W tym kontekście przydatny jest schemat

<sup>15</sup> A. Schwan: dz. cyt., s. 168.

<sup>16</sup> „(...) Public diplomacy can be compared with place branding since they both combine foreign policy goals with internal soft power strategies and objectives. The challenge of place branding and public diplomacy is to attract and satisfy these two, often radically different, objectives with one, coherent set of image and messages”. P. van Ham: Branding European Power, *Place Branding* 2005, nr 1–2, s. 136. Cyt. za: tamże.

Györgya Szondiego, który proponuje (zob. rysunek 1) analizę relacji obu pojęć niejako w analogii do powszechnie znanego i często w literaturze przywoływanego modelu relacji PR i marketingu autorstwa Philipa Kotlera i Williama Mindaka z 1978 roku. Zgodnie z tym schematem *public diplomacy* i *nation branding* mogą być zjawiskami w pełni od siebie odrębnymi (2), tożsamymi (3), wchodzącymi wzajemnie w swój zakres (4, 5) lub mogą pokrywać się w pewnym zakresie swoich celów i działań (1). Również przez analogię do schematu Kotlera i Mindaka przyjęcie właśnie takiej strategii działań, która pozwoliłaby połączyć instrumentarium obu dyscyplin dla osiągnięcia wspólnego celu, jakim jest szeroko rozumiana promocja kraju, adresowana do odbiorców zagranicznych, wydaje się najkorzystniejszym rozwiązaniem z punktu widzenia skuteczności działań promocyjnych tego kraju. Skoordynowane zastosowanie działań z obszaru obu dyscyplin będzie bowiem wpływać na lepsze wykorzystanie możliwości państwa na arenie międzynarodowej. Stąd zasadne jest wprowadzenie terminu *strategiczna komunikacja zewnętrzna* (niem. *strategische Außenkommunikation*), który – zgodnie z postulatem Anne Schwan oraz innych autorów<sup>17</sup> – łączyłby w sobie oba omawiane podejścia.

I tak *strategiczna komunikacja zewnętrzna* kraju, w brzmieniu proponowanym w niniejszym opracowaniu, łącząc komponenty obu wcześniejszych definicji, oznaczać będzie całość założeń oraz zakres działań o charakterze strategicznym, koncepcyjnym, analitycznym, koordynacyjnym i wykonawczym, które za pomocą narzędzi komunikacyjnych i kreacji symbolicznej wartości kraju wpływają na realizację jego interesów w świecie poprzez kształtowanie postaw i opinii publicznej za granicą. Przebieg strategicznej komunikacji zewnętrznej jest analogiczny do przebiegu strategii komunikacyjnych w ogóle i da się opisać za pomocą standardowej formuły RACE, przewidującej cztery etapy planowania i realizacji strategii<sup>18</sup>. Poza tym jednak *strategiczna komunikacja zewnętrzna* istotnie różni się od standardowych strategii komunikacyjnych. Podstawowe różnice odnoszą się przede wszystkim do takich elementów strategii zewnętrznej, jak skala oczekiwanych działań, ich koordynacja i związana z tym kwestia strategicznego przywództwa, a także niezwykle złożona struktura nadawców oraz inny zakres stosowanych instrumentów. Kwestie te zostaną szerzej omówione w dalszej części artykułu.

<sup>17</sup> Tamże. W dalszej części swoich rozważań Anne Schwan przywołuje także opinie takich badaczy, jak Mark Leonard oraz Rhiannon Vickers.

<sup>18</sup> Zgodnie z formułą RACE przebieg strategii komunikacyjnych to etapy: RESEARCH (analiza sytuacji wyjściowej), ACTION (planowanie działań komunikacyjnych), COMMUNICATION (realizacja działań zgodnie z ich harmonogramem) oraz EVALUATION (analiza skuteczności działań).

*Płaszczyzny i obszary, podmioty i adresaci strategicznej komunikacji zewnętrznej*

Skala oczekiwanych działań będzie zarówno pochodną zadań wyznaczonych przez wszystkie trzy poziomy aktywności dyplomacji publicznej (zob. rysunek 2), jak i sześć obszarów życia społecznego, które są przestrzenią działań *nation branding* (zob. rysunek 3). Simon Anholt zalicza do nich – obok społeczeństwa oraz polityki krajowej i zagranicznej – turystykę, dziedzictwo kulturowe, inwestycje i imigracje oraz eksport<sup>19</sup>. Pochodnymi skali oczekiwanych działań oraz swoistą konsekwencją dostępnych dzisiaj narzędzi i technologii komunikacyjnych będzie natomiast ogromna złożoność struktury potencjalnych nadawców (zob. rysunki 2 i 4). Tym większe znaczenie będzie mieć właściwa koordynacja działań komunikacyjnych.

**Rysunek 2. Trzy poziomy dyplomacji publicznej**

<b>Poziom centrum systemu politycznego:</b> rządy, parlamenty, sądy	Strategie polityki zagranicznej, <i>grand strategy</i> , strategie dyplomacji publicznej	g2g	agenda polityków
<b>Peryferie systemu politycznego:</b> system medialny	Media, organizacje pozarządowe, lobbyści	g2p	agenda mediów
<b>Codzienna komunikacja publiczna:</b> społeczeństwo obywatelskie	Obywatele, ruchy społeczne, sieci (np. media społecznościowe), dyplomacja obywatelska	p2g	agenda publiczności (interesariuszy)

Źródło: B. Ociepka: *Nowa dyplomacja publiczna...*, s. 132. Autorka wychodzi od schematu Jürgena Habermasa zaprezentowanego w referacie pt. *Political Communication in Media Society – Does Democracy Still Enjoy an Epistemic Dimension? The Impact of Normative Theory on Empirical Research* podczas ICA Annual Convention w Dreźnie w 2006 roku.

Jak podkreśla wielu autorów, inicjatorem i koordynatorem działań realizowanych w obrębie strategii promocyjnej dla kraju powinien być jego rząd<sup>20</sup>. Takie są ustalenia teorii stosunków międzynarodowych, teorii państwa i dyplomacji pub-

<sup>19</sup> S. Anholt, J. Hildreth: *Brand America. Tajemnica Megamarki*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>20</sup> B. Ociepka: *Nowa dyplomacja publiczna...*, s. 135. Autorka przywołuje m.in. opinię S. Anholta.

licznej, której wprowadzenie do strategii polityki zagranicznej oznacza, że rząd danego kraju stosuje zarządzanie międzynarodowym komunikowaniem politycznym<sup>21</sup>. We współczesnych demokracjach zachodnich w coraz większym zakresie w działania te włączane są również wyspecjalizowane agencje oraz podmioty niepaństwowe, ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych (NGOs). Te ostatnie działają we współpracy z instytucjami państwowymi lub niezależnie od nich. Tworzą strategie komunikacyjne, do realizacji których wykorzystują mniej oficjalne od rządowych kanały i narzędzia komunikacji<sup>22</sup>.

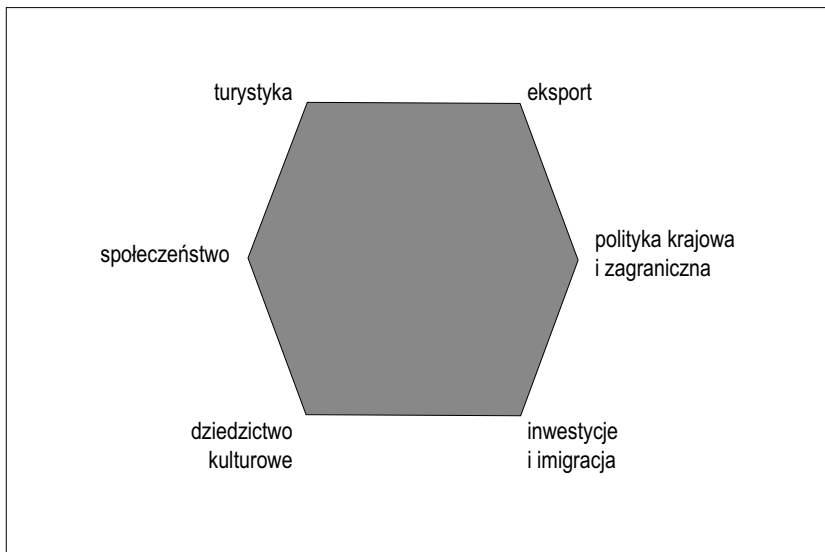
Przemiany systemów społeczno-politycznych i gospodarczych w europejskich krajach demokratycznych, w tym w Polsce, polegają obecnie w głównej mierze na decentralizacji wielu funkcji władzy publicznej (zob. rysunek 2), które tradycyjnie były realizowane na szczeblu centralnym. Tendencji tej sprzyja rozwój nowoczesnych technologii komunikacyjnych, którego efektem jest jednoczesny dostęp różnych podmiotów publicznych (tak państwowych, jak i niepaństwowych) oraz poszczególnych obywateli do informacji w państwie, a także w obszarze ponadpaństwowym i przestrzeni ponadnarodowej. Za sprawą mediów, które mają dzisiaj możliwość informowania w zasadzie o każdym obszarze życia społeczno-politycznego, i dzięki wykorzystywaniu nowych narzędzi komunikowania (takich jak na przykład media społecznościowe), które ułatwiają bezpośredni kontakt z obywatelami, instytucje obywatelskie w coraz szerszym zakresie stają się w debacie publicznej równorzędnymi partnerami podmiotów państwowych. Dla instytucji władzy publicznej oznacza to, że zarządzanie międzynarodowym komunikowaniem politycznym, a zatem i strategiczna komunikacja zewnętrzna, musi uwzględniać działalność i interesy wszystkich tych podmiotów, i to na każdym z poziomów komunikacji.

W literaturze wskazuje się, że działania instytucji publicznych związane z promowaniem kraju poza granicami mogą mieć kluczowe znaczenie dla różnych obszarów funkcjonowania państwa: politycznego, gospodarczego, społecznego i kulturalnego. Odpowiednia komunikacja promocyjna na zewnątrz może służyć w szczególności rozwojowi gospodarczemu kraju przez: wspieranie eksportu, rozwój turystyki, pobudzanie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przyciąganie migrantów (w tym zwłaszcza pracowników dysponujących wysoce specjalistyczną wiedzą). Stąd szczególne znaczenie dla promocji kraju za granicą mają takie obszary, jak turystyka, eksport, dziedzictwo kulturowe, inwestycje i imigracja, polityka krajowa i zagraniczna, a wreszcie i społeczeństwo, które jest zarówno podmiotem, jak i przedmiotem przekazu (zob. rysunek 3). Przy tej okazji warto zwrócić uwagę, że np. promocja turystyki ma wpływ nie tylko na

<sup>21</sup> B. Ociepka: *Miękka siła...*, s. 8, 168.

<sup>22</sup> Bardzo ciekawe i rzetelne opracowanie tematyki organizacji pozarządowych stanowi monografia A. Hess: *Spółcześni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce. Mediatyzacja i strategie komunikacyjne organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013. Zob. także: A. Hess: *Polskie think tanki jako społeczni uczestnicy dyskursu politycznego*, *Athenaeum* 2013, nr 37.



**Rysunek 3. Heksagon brandingu narodowego Simona Anholta**

Źródło: S. Anholt: dz. cyt., s. 14.

rozwój tego sektora gospodarki, ale stanowi również korzystny punkt wyjścia dla zmian postaw osób odwiedzających dany kraj, które na miejscu mogą przekonać się o rzeczywistym poziomie jego rozwoju i zasobów, co może przełożyć się na wzrost przyszłych inwestycji, korzystną migrację wykwalifikowanej siły roboczej itp.

Szczególne znaczenie przypada ponadto ostatniemu z wymienianych elementów heksagonu Anholta, tj. społeczeństwu, i to nie tylko w sensie tematyki przekazu, która powinna obejmować różnorodne aspekty jego życia. W celu zwiększenia skuteczności promocji państwa za granicą potrzebne jest bowiem przede wszystkim wsparcie publiczności wewnątrz kraju, i to z co najmniej kilku względów. Po pierwsze, poparcie to pozwala na ewentualne zaangażowanie w aktywną promocję kraju większej liczby podmiotów spoza kręgu instytucji rządowych. Po drugie, akceptacja celów i strategii promocyjnej wewnątrz kraju wydatnie sprzyja wzmocnieniu wiarygodności przekazu kierowanego na zewnątrz. Każdy obywatel może ją bowiem swoją postawą wzmocnić lub – w przypadku braku akceptacji albo po prostu nieznanomości jej celów – osłabić. Ciągły rozwój dostępnych narzędzi komunikacyjnych, a także wzrost mobilności obywateli powoduje stały wzrost znaczenia komunikacji międzynarodowej na poziomie interpersonalnym. Każdy z obywateli, który ma kontakt z zagranicą, pełni więc na poziomie komunikacji indywidualnej funkcję zarówno swoistego multiplikatora, jak i weryfikatora wizerunku swojego kraju. Dlatego do odbiorców strategii promocji kraju należy zaliczyć, oprócz odbiorców

za granicą, również publiczność w kraju macierzystym. Poza członkami własnego społeczeństwa ważnymi grupami docelowymi działań komunikacyjnych wewnątrz kraju są również np. służby dyplomatyczne innych państw, korespondenci mediów zagranicznych, przedstawiciele zagranicznych i międzynarodowych stowarzyszeń i organizacji pozarządowych.

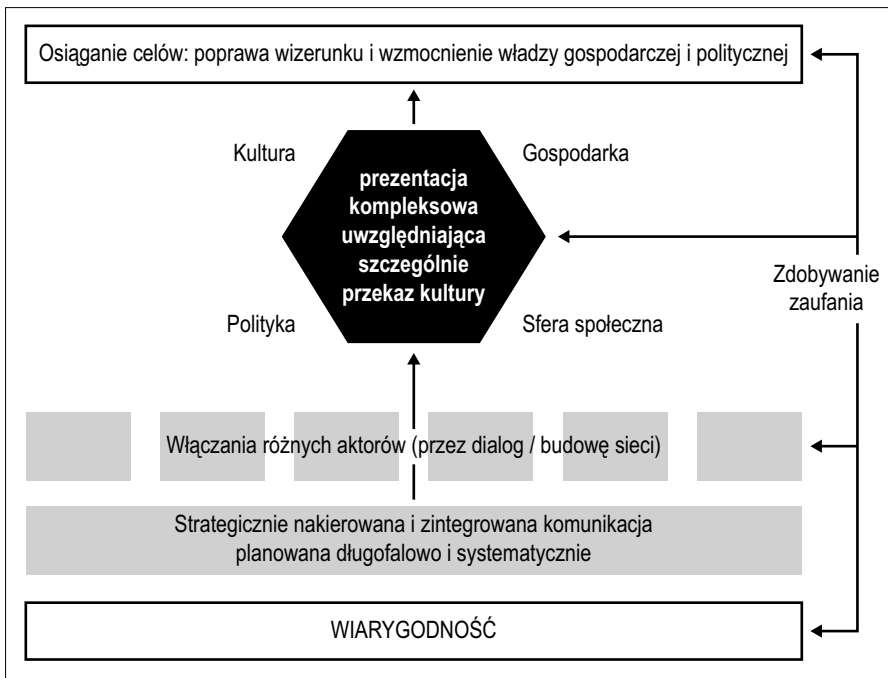
Nie mniej ważną grupą docelową działań komunikacyjnych w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej, która pełni jednocześnie funkcję nadawcy przekazu na temat kraju, są członkowie diaspory. Oni są bowiem szczególnie istotnymi emisariuszami wizerunku kraju swojego pochodzenia w miejscu obecnego zamieszkania, czyli właśnie za granicą. Elementami nośnymi tego wizerunku będą: ich postawa, sposób postępowania, poziom i jakość zaangażowania w sprawę i życie społeczności kraju gospodarza, przywiązanie do rodzimych tradycji i kultury, czy wreszcie podejmowane przez nich inicjatywy zmierzające do przybliżania społeczności w miejscu obecnego zamieszkania różnych aspektów własnej tożsamości i kultury.

Reasumując, zadaniem strategicznej komunikacji zewnętrznej jest poprawa wizerunku i wzmocnienie pozycji gospodarczej i politycznej kraju na arenie międzynarodowej. Aby osiągnąć ten cel, w jej ramach na wielu płaszczyznach (makro, mezo, mikro) powinny być systematycznie realizowane strategicznie nakierowane i zintegrowane działania komunikacyjne, które – aby być skuteczne – winny być planowane długofalowo i koordynowane przez rząd, tworzący korzystne warunki i zachęcający do współdziałania także innych aktorów (zob. rysunek 4). Mogą być nimi zarówno podmioty państwowe, niepaństwowe, instytucje publiczne, jak i osoby prywatne. Ich aktywizacja, poprzez budowę swoistej sieci nadawców pozytywnego przekazu na temat kraju, sprzyja wzmocnieniu wiarygodności tego przekazu, a przez to i zdobyciu zaufania różnego typu grup odbiorców tak poza granicami, jak i wewnątrz kraju. Treścią i obiektem przekazu są natomiast dotychczasowe osiągnięcia oraz bieżące działania z zakresu polityki, gospodarki, kultury i innych ważnych sfer życia społecznego kraju.

Skuteczność działań wszelkich instytucji państwowych i pozarządowych, podejmowanych w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej, a także ich rezultat będą przede wszystkim warunkowane tym, jak precyzyjnie zostaną określone cele komunikacji. Żeby skutecznie komunikować, trzeba wiedzieć, co chce się przekazać<sup>23</sup>. W ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej najważniejszym zadaniem rządu jest zatem wyznaczenie tychże celów zgodnych z narodową racją stanu, pozyskanie dla nich poparcia wewnątrz kraju, stworzenie sieci pozostałych nadawców, a następnie – i to bez wątpienia jest najtrudniejsze – koordynacja działań wszystkich podmiotów, które włączają się w realizację strategii promocyjnej

<sup>23</sup> Zob. A. Szymańska: Informacja, opinie, władza, manipulacja. Media a stosunki polsko-niemieckie, [w:] D. Bingen, P.O. Loew, K. Ruchniewicz, M. Zybura (red.): Dojrzałe sąsiedztwo. Stosunki polsko-niemieckie w latach 1991–2011, Quaestio, Wrocław 2012.

Rysunek 4. Schemat strukturalny strategicznej komunikacji zewnętrznej



Źródło: A. Schwan: dz. cyt., s. 327.

kraju. Właśnie z tą kwestią polski rząd zdaje się mieć nadal duży problem. Jak bowiem zauważa Beata Ociepka w konkluzji swoich rozważań o polskim modelu dyplomacji publicznej: „polskie starania o uzyskanie statusu regionalnego lidera o globalnej rozpoznawalności za bardzo skupiają się na wizerunku i brandingu narodowym. Nadal brak jest strategii polskiej dyplomacji publicznej, która mogłaby połączyć cele i zharmonizować starania wszystkich aktorów aktywnych na tym polu”<sup>24</sup>.

Trzeba także umieć identyfikować potrzeby informacyjne odbiorców, do których przekazy mają być kierowane. Podejmowane działania komunikacyjne powinny być bowiem spójne i adekwatne do istniejących w ich świadomości luk informacyjnych.

<sup>24</sup> „(...) Polish efforts to achieve the status of a regional leader with global visibility are too focused on nation-branding and images. There is still no strategy for Polish public diplomacy that could set the objectives and harmonise the efforts of all the actors in the field”. B. Ociepka: Public diplomacy..., s. 6.

### *Instrumentarium strategicznej komunikacji zewnętrznej*

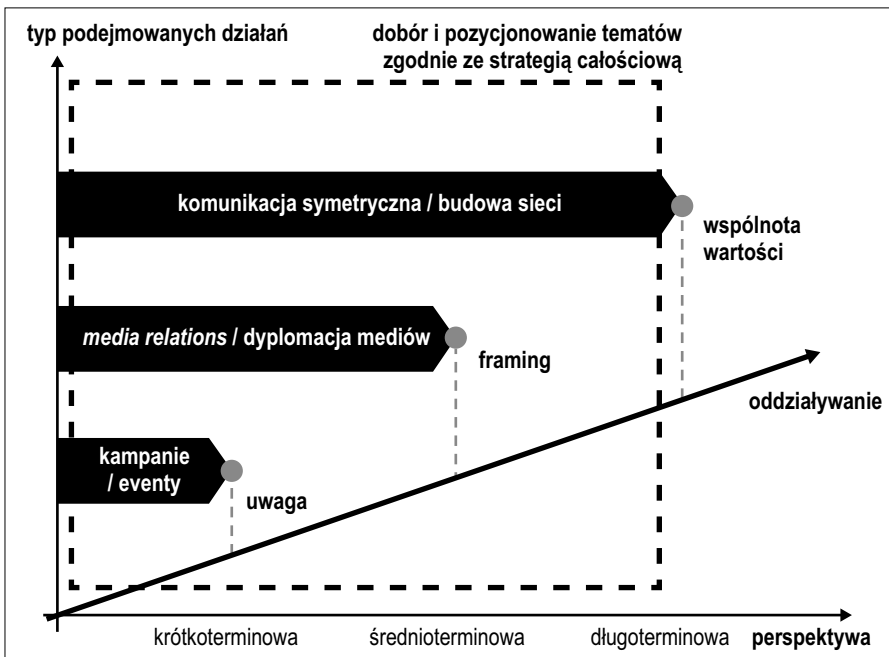
Wśród narzędzi, którymi można posługiwać się w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej, znajdują się wszystkie instrumenty stosowane w ramach standardowych strategii komunikacyjnych<sup>25</sup>. Z uwagi na niezwykle dynamiczny rozwój i ciągle poszerzanie się ich spektrum, przedstawienie pełnego zestawu narzędzi byłoby bardzo trudne i z góry skazane na niepowodzenie. Z tego względu poniżej omówione zostaną te działania, które mają szczególne znaczenie dla strategicznej komunikacji zewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem *media relations* i dyplomacji mediów, czyli tych, które wiążą się z obecnością mediów.

Najważniejsze działania (czy też raczej szerzej: obszary tych działań) strategicznej komunikacji zewnętrznej można porządkować według różnych kryteriów, w tym: kryterium nadawcy komunikatów, tematyki przekazu promocyjnego, perspektywy czasowej oczekiwanych skutków, kanału przekazu czy też ścieżki dotarcia do odbiorców itd. Jeśli wziąć pod uwagę kryterium nadawcy, w zakres narzędzi posiadających szczególne znaczenie dla strategicznej komunikacji zewnętrznej wejdą m.in. omawiane powyżej działania organizacji pozarządowych (ang. *NGO diplomacy*) i diaspory (ang. *diaspora diplomacy*), partii politycznych (ang. *political party diplomacy*), liderów opinii (ang. *opinion leader diplomacy*), ze szczególnym uwzględnieniem mediów (ang. *media diplomacy*), uznanych osobistości różnych sfer życia publicznego (ang. *celebrities diplomacy*), a wreszcie i wszelkie inicjatywy obywatelskie (ang. *citizen diplomacy*). Ze względu na tematykę przekazu promocyjnego można wyróżnić m.in. działania związane z promocją marek (ang. *brand diplomacy*), regionów (ang. *region branding*), sportu i turystyki, kultury i sztuki, a także historii, czy szerzej: dziedzictwa kulturowego. Z kolei ze względu na kanał dotarcia do odbiorców w strategicznej komunikacji zewnętrznej są wykorzystywane narzędzia opierające się na bezpośrednim kontakcie z odbiorcami (w tym wszelkiego typu eventy i wydarzenia specjalne) oraz na kontakcie zapośredniczonym, czyli realizowanym za pośrednictwem różnego typu mediów (w tym obszarze znajdują się wszystkie narzędzia dostępne i typowe dla *media relations*). W odniesieniu do perspektywy czasowej oczekiwanych skutków działań w obrębie każdego z tych obszarów można byłoby natomiast wskazać zarówno instrumenty krótko-, średnio-, jak i długoterminowe. Na przykład w przypadku *media relations* do działań krótkookresowych należałoby zaliczyć wszelkiego rodzaju konferencje prasowe i jednorazowe eventy przewidujące obecność mediów. Do działań średnioterminowych należałyby zaś ograniczone czasowo kampanie medialne dotyczące konkretnych tematów (np. rok chopinowski, polskie przewodnictwo w Unii Europejskiej). W przypadku działań długo-

<sup>25</sup> Więcej na temat zakresu standardowych narzędzi komunikacyjnych m.in. w A. Szymańska: *Public relations jako narzędzie promocji dla sektora małej i średniej przedsiębiorczości*, [w:] A. Hess (red.): *Promocja małej i średniej przedsiębiorczości na rynku Unii Europejskiej. Szanse – wizerunek – korzyści*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 117–119.

okresowych w zakres instrumentarium *media relations* w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej weszłyby z kolei różnego typu wydarzenia cykliczne, jak choćby wręczana rokrocznie Polsko-Niemiecka Nagroda Dziennikarska itp.

Rysunek 5. Zakres działań strategicznej komunikacji zewnętrznej w perspektywie czasowej



Źródło: A. Schwan: dz. cyt., s. 333.

Schemat zamieszczony na rysunku 5 przybliża, w jaki sposób działania prowadzone w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej powinny z sobą współgrać, aby stanowić dla siebie wzajemne uzupełnienie i w sumie złożyć się na spójną i skuteczną strategię. Niemiecka badaczka Anne Schwan, która jest autorką tego schematu, wskazuje, że wszystkie działania krótkoterminowe, do których należą wszelkiego typu eventy i jednorazowe wydarzenia specjalne, a także krótkookresowe kampanie informacyjne lub/i promocyjne, mają za zadanie zwrócić uwagę na dany kraj i odznaczyć się w świadomości publiczności, do których są adresowane. Rolą mediów z kolei, które mogą z jednej strony przyjmować na siebie obowiązek kreacji własnych działań i przekazu promocyjnego (w tym kontekście działalność mediów jest tożsama z dyplomacją mediów), a z drugiej być przez inne podmioty wykorzystywane jako kanał dystrybucji dla ich przekazu (w ramach klasycznych *media relations*), jest w perspektywie średniookresowej

przede wszystkim utrwalenie określonych ram interpretacyjnych (*framing*) dla informacji o kraju i jego wizerunku prezentowanych w ich przekazie. W perspektywie długoterminowej natomiast wszyscy nadawcy, podejmujący działania w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej, zmierzają do utworzenia swoistej wspólnoty wartości z odbiorcami swojego przekazu. Aby było to możliwe, komunikacja ta musi dokonywać się w sposób symetryczny, tzn. stanowić pełnoprawny i zrównoważony dialog z publicznością<sup>26</sup>. Dzięki temu można z czasem przekonać ją do prezentowanych w przekazie racji i uwiarygodnić w ten sposób wizerunek kraju. Publiczności bowiem łatwiej zaakceptować (a z czasem być może i polubić) to, co rozumie i co – ze względu na wspólnotę pewnych wartości i doświadczeń – przestało być dla niej obce. Ten proces zrozumienia i akceptacji dokonuje się zaś w rezultacie właściwego doboru i pozycjonowania tematyki przekazu promocyjnego dotyczącego kraju, zgodnie ze strategią całościową. Do tego celu jako kanał dystrybucji treści znakomicie nadają się media, tak w odniesieniu do audytoriów wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

W oddziaływaniu na odbiorców zagranicznych przekaz płynący z mediów masowych jest wszak nadal jednym z najważniejszych narzędzi. Dzieje się tak, ponieważ przekaz mediów wciąż pozostaje dla wielu odbiorców podstawowym, a w odniesieniu do wielu regionów świata także jedynym, źródłem informacji i wiedzy. Pomimo panującego współcześnie wrażenia kurczenia się dzielącego ludzi dystansu geograficznego, spowodowanego rozwojem różnych technik i środków komunikacji oraz zwiększoną mobilnością ludzi ze względu na upowszechnienie i rozwój turystyki, o czym była mowa wcześniej, w odniesieniu do większości krajów odbiorcy mediów nadal nie mogą polegać na własnym, bezpośrednim doświadczeniu<sup>27</sup>. Znaczenie przekazu mediów jest więc tym większe, im mniejszy jest zakres osobistego doświadczenia i wiedzy na temat danego kraju<sup>28</sup>. W ten sposób media, będące jedną z wielu instytucji socjalizacji swoich odbiorców, w kontekście komunikacji międzynarodowej nadal pozostają instytu-

<sup>26</sup> Najczęściej spotykanym i przywoływanym w literaturze przedmiotu schematem opisującym przebieg ewolucji współczesnego *public relations* jest typologia Jamesa E. Gruniga i Todda Hunta, którzy w tym kontekście wyróżniają cztery modele PR, tj. *publicity*, informację publiczną, asymetryczne komunikowanie dwukierunkowe oraz symetryczne komunikowanie dwukierunkowe. Ten ostatni model jest formą najpełniej realizowanej komunikacji pomiędzy podmiotem a jego otoczeniem, przyjmującej formę równoprawnego dialogu nadawcy z odbiorcą, którego efektem może być nie tylko skuteczne budowanie wzajemnej interakcji, a następnie jej podtrzymywanie, ale wręcz stworzenie szczególnego rodzaju więzi społecznej, obecność której jest korzystna dla obu stron. Więcej na ten temat m.in. w A. Żbikowska: *Public Relations. Strategie firm międzynarodowych w Polsce*, PWE, Warszawa 2005, s. 22.

<sup>27</sup> A. Szymańska: *Informacja, opinie, władza...*, s. 393.

<sup>28</sup> Na przykład społeczeństwa państw zachodniej Europy na początku XXI w. budowały swoje skojarzenia z Polską przede wszystkim za pośrednictwem mediów, ponieważ najczęściej jedynie w bardzo ubogim zakresie ich członkowie mogą odwoływać się do własnych, bezpośrednich doświadczeń, ewentualnie pozamedialnych źródeł informacji i wiedzy. Więcej na ten temat w L. Kolarzka-Bobińska (red.): *Obraz Polski i Polaków w Europie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 13.

cją kluczową, a społeczna percepcja danego kraju za granicą w znacznym stopniu determinowana jest jakością medialnego przekazu na jego temat.

W tym miejscu należy podkreślić, że przekaz mediów, a nawet sama ich obecność, ma istotne znaczenie również dla bardzo szczególnej kategorii odbiorców, jakimi są przedstawiciele służb dyplomatycznych czy też szerszej politycy (ewentualnie decydenci związani ze sferą gospodarki), i to nie tylko jako źródło informacji dotyczących danego kraju. W konsekwencji zmian, jakim uległa rola mediów w procesie międzynarodowej komunikacji politycznej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, współczesne media realizują bowiem – obok tradycyjnych funkcji, które są wykorzystywane przez różne podmioty strategicznej komunikacji zewnętrznej w ramach klasycznych *media relations* – cały szereg różnych zadań. W tym zakresie badaj najistotniejsze<sup>29</sup> są role uczestnika, katalizatora i brokera dyplomacji<sup>30</sup>, w kontekście dyplomacji mediów zaś najbardziej wyrazista jest przypisywana mediom przez Dova Shinara funkcja brokerów dyplomatycznych (ang. *diplomatic brokers*), polegająca na prowadzeniu przez media, a bywa że i samodzielnemu inicjowaniu, międzynarodowych mediacji politycznych, co powoduje zamianę oręża reporterskiego na dyplomatyczny: „jako brokerzy dyplomacji media prowadzą, a czasami inicjują międzynarodowe mediacje, [i czynią to] w taki sposób, że zaciera się granica pomiędzy rolą reportera i dyplomaty”<sup>31</sup>. Poza tym media uczestniczą w wydarzeniach międzynarodowych o charakterze politycznym: towarzyszą np. wizytom zagranicznym, są obecne w trakcie różnorodnych spotkań negocjacyjnych. Mogą również stanowić forum dialogu międzynarodowego, co zdarza się wówczas, kiedy obie strony dialogu komunikują sobie swoje stanowiska za pośrednictwem wybranych mediów. Media mogą być też swoistym poligonem doświadczalnym, na którym sprawdza się, jak określone decyzje polityczne mogłyby zostać przyjęte w kraju i poza jego granicami. W tym celu inicjuje się medialny przekaz na określony temat, który w przekonaniu polityków może budzić jakieś obawy u partnerów zagranicznych czy też kontrowersje w obustronnych relacjach, aby zaobserwować reakcję zagranicy. Gdy test wypada negatywnie, zawsze można jeszcze wycofać się z planowanego działania albo odłożyć je w czasie<sup>32</sup>.

Media poprzez swój przekaz wpływają zatem na powstawanie i zmianę wizerunków narodowych, na kształtowanie opinii, postaw i zachowań różnych kategorii swoich odbiorców. W konsekwencji zaś obecności mediów, ich znaczenia w procesie międzynarodowej komunikacji politycznej, a w pewnym zakresie i zjawiska dyplomacji mediów status każdego z krajów, społeczeństw i ich lide-

<sup>29</sup> Więcej na temat innych funkcji mediów w kontekście *media diplomacy* oraz ewolucji tego zjawiska w A. Hess, A. Szymańska: Pomost medialny..., w szczególności rozdział 2.2. Dyplomacja mediów.

<sup>30</sup> D. Shinar: Media diplomacy and the peace talk: The Middle East and Northern Ireland, *International Communication Gazette* 2000, nr 62, s. 83.

<sup>31</sup> „(...) as diplomatic brokers, the media conduct, and sometimes initiate international mediation, in ways that often blur the distinctions between the roles of reporters and diplomats”. Tamże, s. 84.

<sup>32</sup> Tamże.

rów nie jest wyłącznie pochodną ich ekonomicznego i militarnego potencjału, lecz także medialnego wizerunku<sup>33</sup>.

Co ciekawe, wyniki badań empirycznych dotyczących jakości medialnego wizerunku zagranicy pozwoliły na ustalenie kilku prawidłowości, które zwykle charakteryzują przekaz medialny na temat zagranicy. Pokazują one, że w przekazie mediów dominują informacje o określonych regionach (przede wszystkim USA i Europa Zachodnia), podczas gdy inne, a wśród nich Afryka, Ameryka Południowa, Azja oraz kraje Europy Środkowo-Wschodniej, cieszą się zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem. Treść serwisu informacyjnego dotyczącego wydarzeń zagranicznych cechuje w związku z tym „brak ciągłości, mocno zaznaczający się regionalizm, egzotyzm oraz negatywizm”<sup>34</sup>. Z kolei badania, których celem było ustalenie, jakie cechy wizerunku danego kraju/społeczeństwa i w jaki sposób wpływają na jakość postrzegania go poza granicami, wskazały, iż cechy determinujące zwiększenie zainteresowania danym krajem wiążą się przede wszystkim z gospodarką. Pośród nich zaś najważniejszymi determinantami przekazu są (wysoki) potencjał gospodarczy/wydajność gospodarki oraz (korzystny) bilans handlowy danego kraju<sup>35</sup>.

Ponadto należy pamiętać, że medialny wizerunek zagranicy podlega dokładnie tym samym odkształceniom co przekaz mediów na każdy inny temat. A zatem zgodnie z koncepcją *bias* również w odniesieniu do niego uaktywnia się mechanizm zniekształcenia medialnego wizerunku wskutek polityczno-ideologicznego nastawienia dziennikarzy<sup>36</sup>, a także tzw. *logiki mediów*, która oznacza mechanizm doboru i selekcji informacji opierający się na szczególnym wyczuleniu dziennikarzy<sup>37</sup> na pewne aspekty wydarzeń, eksponowane następnie w przekazie na ich temat, które uważają oni za wyjątkowo interesujące z punktu widzenia odbiorców mediów<sup>38</sup>. Oba te czynniki powodują cały szereg odkształceń i deformacji medialnego wizerunku kraju, a ponadto występowanie sporych luk informacyjnych w przekazie na jego temat.

<sup>33</sup> E. Gilboa: Secret diplomacy in the television age, *International Communication Gazette* 1998, nr 60, s. 211. Zob. także: E. Gilboa: Dyplomacja w epoce informacji, [w:] B. Ociepka (red.): Dyplomacja publiczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008, s. 38.

<sup>34</sup> W. Schulz: Politische Kommunikation, wyd. II zmienione, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, s. 71.

<sup>35</sup> L.M. Hagen, H. Berens, R. Zeh, D. Leidner: Ländermerkmale als Nachrichtenfaktoren, [w:] Ch. Holz-Bacha, H. Scherer, N. Waldmann (red.): Wie die Medien die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben, Westdeutscher Verlag, Opladen 1998, s. 59–82, a także L.M. Hagen: Die Beachtung Deutschlands in ausländischen Medien als Funktion der Nachrichtenfaktors Nähe, *Publizistik* 1998, nr 43, s. 143–157.

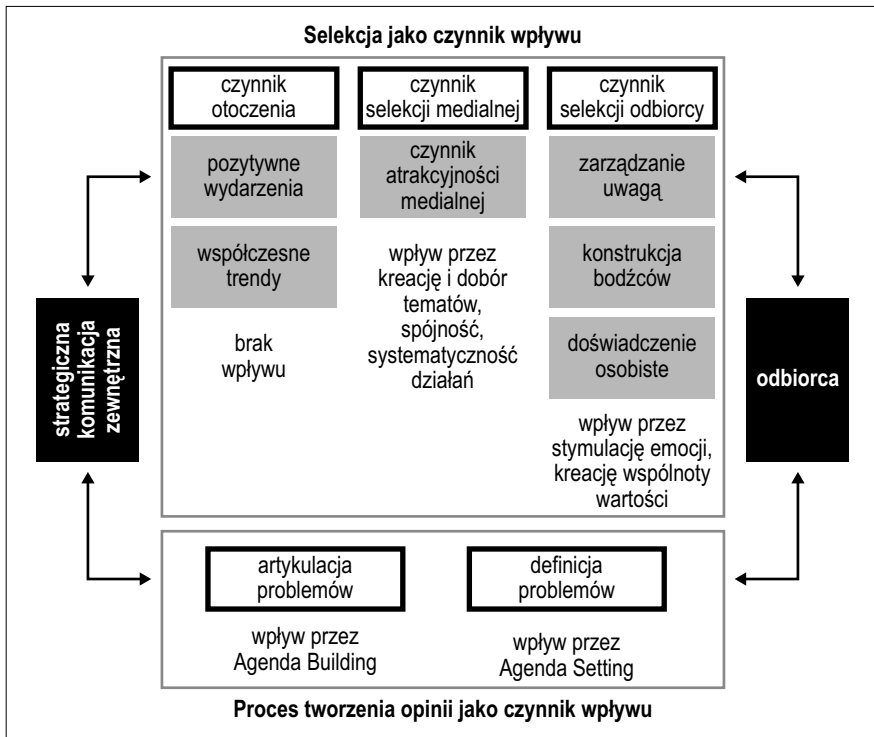
<sup>36</sup> W. Schulz: dz. cyt., s. 65.

<sup>37</sup> Zob. termin *gatekeeping* w ujęciu Jacka Kołodzieja, [w:] W. Pisarek (red.): Słownik terminologii medialnej, Universitas, Kraków 2006, s. 65–66.

<sup>38</sup> Syntetyczne podsumowanie badań na temat stosowanych w środowisku dziennikarskim zasad selekcji i doboru informacji przedstawia w swoich pracach niemiecki badacz Winfried Schulz. Wyniki jego badań w tym zakresie szczegółowo omówione zostały w A. Szymańska: Akomodacja i atrakcyjność medialna polityki na przykładzie wyborów samorządowych w świetle publikacji krawskich dzienników, *Zeszyty Prasoznawcze* 2009, nr 3–4.



**Rysunek 6. Selekcja, logika mediów i proces tworzenia opinii jako czynniki wpływu na strategiczną komunikację zewnętrzną**



Źródło: A. Schwan: dz. cyt., s. 343.

Stały monitoring przekazu mediów zagranicznych w celu identyfikacji luk informacyjnych, a także zakresu ewentualnych odkształceń prezentowanego w nim wizerunku kraju, jest zatem nie tylko istotnym postulatem badawczym, ale posiada też wymiar praktyczny: pozwala na lepsze dostosowanie treści komunikatów promocyjnych do potrzeb konkretnej publiczności zagranicznej (również odbiorcy stosują swoje kryteria selekcji informacji, z których korzystają i które przyswajają) i powinien stanowić punkt wyjścia procesu opracowywania strategii promocji kraju (zob. rysunek 6). Zasadniczo logika działania mediów już się nie zmieni, ani też nie będzie maleć znaczenie mediów w międzynarodowym dyskursie politycznym. Dlatego chcąc zdobyć przychyłność mediów, trzeba poznać mechanizm ich działania i dostosować do niego własną politykę komunikacyjną. Rysunek 6 obrazuje, na jak wielu poziomach komunikowania dla sprawności przebiegu i skuteczności strategicznej komunikacji zewnętrznej jest konieczne uwzględnienie logiki działania mediów i wszelkich procesów selekcjonowania informacji dokonywanych przez różnych jego uczestników. Monitoring przekazu mediów powinien być zarazem elementem kontrolującym skuteczność działań

prowadzonych w ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej. Jakość medialnego obrazu państwa w mediach zagranicznych jest bowiem ważnym wskaźnikiem skuteczności promocji państwa. Odpowiednią jakość przekazu można osiągnąć poprzez odpowiedni dobór tematów i umiejętne inspirowanie pozytywnego przekazu na temat kraju.

W ramach strategicznej komunikacji zewnętrznej odpowiedzią na obecność mediów powinna być aktywna polityka komunikacyjna rządu, który byłby jednocześnie koordynatorem działań także innych podmiotów zaangażowanych w promocję kraju, w tym organizacji pozarządowych. Aktywną politykę komunikacyjną rząd winien realizować przy wykorzystaniu profesjonalnego zarządzania tematami przekazu, a ponadto – w analogii do Kepplingerowskiego podziału wydarzeń relacjonowanych przez media na naturalne, mediatyzowane i inscenizowane – inscenizacji pozytywnych wydarzeń, które oprócz pozytywnego przekazu mediów pomogą stworzyć swoistą wspólnotę wartości z ich odbiorcami. Ta aktywnie prowadzona polityka komunikacyjna ma szansę skutecznie zniwelować istniejące w przekazie mediów dysproporcje i luki.

### *Bibliografia*

- Anholt S.: Brand America. Tajemnica Megamarki, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005.
- Fetscherin M.: The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index, *International Marketing Review* 2010, t. 27, nr 4, s. 466–479.
- Figiel A.: Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne, PWE, Warszawa 2004.
- Gawroński S.: Dyplomacja publiczna – komunikowanie międzynarodowe na usługach brandingu narodowego, *Komunikacja Społeczna* 2012, nr 1, s. 50–61, [www.komunikacjaspoleczna.edu.pl](http://www.komunikacjaspoleczna.edu.pl) (dostęp: 20.09.2013).
- Gilboa E.: Dyplomacja w epoce informacji, [w:] B. Ociepka (red.): Dyplomacja publiczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008.
- Gilboa E.: Secret diplomacy in the television age, *International Communication Gazette* 1998, nr 60.
- Grzegorzczak W.: Marketing na rynku międzynarodowym, wyd. III poszerzone, Wolters Kluwer Business, Kraków 2013.
- Gudjonsson H.: Nation branding, *Place Branding* 2005, t. 1, nr 3, s. 283–298.
- Hagen L.M., Berens H., Zeh R., Leidner D.: Ländermerkmale als Nachrichtenfaktoren, [w:] Ch. Holz-Bacha, H. Scherer, N. Waldmann (red.): Wie die Medien die Welt erschaffen und wie die Menschen darin leben, Westdeutscher Verlag, Opladen 1998.
- Hagen L.M.: Die Beachtung Deutschlands in ausländischen Medien als Funktion der Nachrichtenfaktors Nähe, *Publizistik* 1998, nr 43, s. 143–157.
- Hess A., Szymańska A.: Pomost medialny. Rola mediów w międzynarodowej komunikacji politycznej na przykładzie relacji polsko-niemieckich, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- Hess A.: Komunikowanie międzynarodowe w skali mikro na przykładzie polsko-niemieckiego projektu Pomost Medialny/Medienbrücke, [w:] J. Fras (red.): Studia nad komunikacją popularną, międzykulturową, sieciową i edukacyjną, Wydawnictwo Adam Marszałek, Wrocław 2007.

- Hess A.: Polskie think tanki jako społeczni uczestnicy dyskursu politycznego, *Athenaeum* 2013, nr 37.
- Hess A.: Społeczni uczestnicy medialnego dyskursu politycznego w Polsce. Mediatyzacja i strategii komunikacyjne organizacji pozarządowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Kolarska-Bobińska L. (red.): Obraz Polski i Polaków w Europie, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Nye J.S.: Soft Power: Jak osiągnąć sukces w polityce światowej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Nye J.S.: Soft Power. The Means to Success in World Politics, Public Affairs, New York 2004.
- Ociepka B.: Miękką siłą i dyplomacją publiczną Polski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Ociepka B.: Nowa dyplomacja publiczna – perspektywa teorii stosunków międzynarodowych i komunikowania politycznego, *Przegląd Strategiczny* 2012, nr 1, s. 129–139.
- Ociepka B.: Public diplomacy in the European Union: Models for Poland, PISM, *Policy Paper* 2014, nr 5 (88).
- Pisarek W. (red.): Słownik terminologii medialnej, Universitas, Kraków 2006.
- Raport z projektu zrealizowanego na potrzeby Ministerstwa Gospodarki „Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych. Raport końcowy z badań wizerunkowych”, <http://www.mg.gov.pl/> (dostęp: 20.01.2014).
- Schulz W.: Politische Kommunikation. Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung, wyd. II zmienione, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
- Schwan A.: Werbung statt Waffen. Wie strategische Außenkommunikation die Außenpolitik verändert, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011.
- Shinar D.: Media diplomacy and the peace talk: The Middle East and Northern Ireland, *International Communication Gazette* 2000, nr 62.
- Smoczyński W.: Polska: kraj bez twarzy, *Polityka* 2009, nr 27.
- Szymańska A.: Akomodacja i atrakcyjność medialna polityki na przykładzie wyborów samorządowych w świetle publikacji krakowskich dzienników, *Zeszyty Prasoznawcze* 2009, nr 3–4.
- Szymańska A.: Dyplomacja mediów – wizerunek problematyki wypędzonych na przykładzie wybranych publikacji prasowych ostatniej dekady (dzienniki *Rzeczpospolita* i *Frankfurter Allgemeine Zeitung*), *Zeszyty Prasoznawcze* 2009, nr 1–2.
- Szymańska A.: Informacja, opinie, władza, manipulacja. Media a stosunki polsko-niemieckie, [w:] D. Bingen, P.O. Loew, K. Ruchniewicz, M. Zybura (red.): Dojrzałe sąsiedztwo. Stosunki polsko-niemieckie w latach 1991–2011, Quaestio, Wrocław 2012.
- Szymańska A.: Information, Meinung, Macht, Manipulation. Die Rolle der Medien in den deutsch-polnischen Beziehungen, [w:] D. Bingen, P.O. Loew, K. Ruchniewicz, M. Zybura (red.): Erwachsene Nachbarschaft. Die deutsch-polnischen Beziehungen 1991 bis 2011, Harrasowitz Verlag, Wiesbaden 2011.
- Szymańska A.: Public relations jako narzędzie promocji dla sektora małej i średniej przedsiębiorczości, [w:] A. Hess (red.): Promocja małej i średniej przedsiębiorczości na rynku Unii Europejskiej. Szanse – wizerunek – korzyści, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Szymańska A.: Spiegłowski wizerunek polskiej polityki, *Państwo i Społeczeństwo* 2005 nr 2.
- Szymańska A.: Strategia public relations – problemy definicyjne, analiza wybranych czynników wpływających na kształt i zakres strategii PR, [w:] W. Świerczyńska-Głownia, A. Wąsiński (red.): Komunikacja we współczesnym społeczeństwie. Edukacja – strategii – wyzwania, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała 2011.

- Szymańska A.: Wizerunek Polski w *Spieglu* w latach 1990–1999, *Zeszyty Prasoznawcze* 2000, nr 3–4.
- van Ham P.: Branding European Power, *Place Branding* 2005, nr 1–2.
- Wiktor J.W., Chlipała P. (red.): Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, PWE, Warszawa 2012.
- Żbikowska A.: Eksport jako forma internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw. Uwarunkowania i strategie, PTE, Kraków 2012.
- Żbikowska A.: Public Relations. Strategie firm międzynarodowych w Polsce, PWE, Warszawa 2005.