



Мері А. Крюгер

## Культурна дипломатія з погляду практика<sup>1</sup>

У ситуації надлишку ідей цікавих культурних програм дипломати завжди стоять перед вибором – підтримати великі яскраві заходи, чи маленькі тематичні освітні обміни. Стаття розглядає питання підвищення ефективності втілюваних проектів шляхом правильного добору тем, цільових аудиторій, та повторення з метою посилення меседжів і їх впливу. Авторка також приділяє увагу питанню ролі приватних громадських ініціатив та реаліза-

ції проектів у партнерстві з ними, вбачаючи у них ефективний спосіб реалізації великих культурних проектів, що вимагають значних фінансових і людських ресурсів.

*Ключові слова: культурна дипломатія, публічна дипломатія, програми обміну, громадські ініціативи.*

When faced with a wealth of good ideas for cultural programming – from big, splashy events to small, targeted exchanges – cultural diplomats need to choose carefully. This paper discusses principles that can be used to enhance effectiveness, including how to select themes and audiences, and how to reinforce messaging through repetition. Additionally, it touches on how private citizen initiatives and partnerships can help diplomats accomplish big cultural projects requiring significant funding and manpower.

*Keywords: Cultural diplomacy, public diplomacy, exchange programs, citizen initiatives.*

Здається, всі люблять культурну дипломатію. Кому ж не подобається знайомитися з новою культурою – музикою, народними святами або стравами? Або ж ділитися вражаючими аспектами власної культури? <sup>1</sup>

Як колишній дипломат-практик із багаторічним стажем роботи у сфері публічної дипломатії, можу сказати, що нам ніколи не бракувало ідей для започаткування культурних програм. Колеги з посольства завжди мали щодо цього власні вподобання й пріоритети, культурницькі організації країн перебування постійно зверталися до нас за підтримкою своїх проектів, а американські творчі групи пропонували ще більше ініціатив для спільного втілення. У ситуації обмеженості фінансових ресурсів наша проблема полягала в складному виборі найкращих проектів із цього багатства можливостей. Мені здається, що всі дипломати, незалежно від того, яку країну вони представляють, стикаються з тими ж проблемами. Цією статтею хочу запропонувати кілька думок стосовно

процесу відбору найкращих ідей проектів з безлічі можливих.

### Фокус, баланс, дисципліна

Якщо у вас дуже багатий вибір культурних програм, доволі легко втратити фокус та зійти з курсу. Інколи буває складно відповісти «Ні, дякую» ентузіастам, які займаються промоцією свого мистецтва, й так і хочеться сказати «так» простому заходу, навіть якщо він далекий від теми, над якою ви працюєте у країні перебування. Культурний дипломат також обирає, що важливіше: реалізувати яскравий проект, який матиме великий розголос упродовж короткого часу, чи організувати маленьку програму обміну, яка принесе плоди впродовж багатьох наступних років.

Культурна програма може вимагати великих фінансових вкладень, потребувати величезних людських зусиль, а її ефективність – не піддаватися об'єктивному вимірюванню. Тому культурним дипломатам необхідно уважно обирати проекти

<sup>1</sup> Переклад українською Катерини Смаглій.

«по силах» та «по кишені», тобто ті, що відповідають виділеному бюджету та кількості персоналу. Як на мене, кілька добре реалізованих програм значно ефективніші за великі стратегії, які так і залишаються нереалізованими через перевитрати або неефективне використання часу працівників.

Пріоритети культурної дипломатії можуть диктуватися важливими подіями – Олімпійськими іграми, конкурсом «Євробачення» або історичною датою, яку необхідно відзначити. Частіше вони обертаються навколо довготривалих програм, як от освітні обміни. Або ж зосереджуються на досягненні дуже конкретної мети: створення платформ комунікації для спеціалістів з двох країн, що працюють над розв'язанням спільної проблеми. Під культурною дипломатією часто розуміють мистецтво, але американські практики мають доволі широке визначення цієї царини і включають у неї політичні, економічні та соціальні умови, що визначають унікальність культури іншої країни.

Отже, яким чином культурна дипломатія може бути сфокусованою, якщо вона увібрала в себе стільки різнопланових сфер? По-перше, необхідно визначити пріоритетні дипломатичні завдання, які можуть бути ефективно вирішені інструментами культури. Це, як правило, теми, що залишаються важливими упродовж тривалого часу, а не швидкоплинні питання поточної політики. По-друге, варто сфокусуватися на найбільш відповідній аудиторії для програми. Широка публіка або особи, яких легко запросити і які завжди відвідують посольські заходи, рідко чинять найбільший вплив. Натомість вашою цільовою аудиторією мають стати професіонали, які працюють у відповідній сфері й можуть у майбутньому стати хорошими партнерами в питаннях розв'язання проблеми. По-третє, необхідно обмежити кількість культурних проектів і стежити, аби вони відповідали розміру бюджету та чисельності персоналу. На жаль, це означатиме відмову багатьом достойним пропозиціям, проте підвищить шанси на успіх проектів, за які ви вже взялися.

Досягти балансу нескладно: просто підбирайте різні культурні програми під різні пріоритети й різні цільові аудиторії. Якщо приділяти надмірну увагу одній темі, можна втратити інші можливості.

Нарешті, прийнявши рішення щодо типу та кількості програм, нам залишиться дати собі раду з останньою складовою, а саме з дисципліною. Звичайно, ми не можемо бути надто суворими й відмовлятися вносити зміни, якщо з'являються нові можливості. Однак культурні дипломати досягнуть кращих результатів, якщо дисциплінова-

но дотримуватимуться принципів сфокусованості та збалансованості. В іншому випадку ми ризикуємо братися за нові й нові програми, не маючи необхідних ресурсів для їхнього втілення. Також існує ризик розпорошення зусиль на аудиторії, які нас мало цікавлять. Дотримання дисципліни може бути непростим завданням. В ієрархічному світі дипломатії інколи складно відмовити посадовцю вищого рангу, який просить втілити ініціативу чи проект, що потребує додаткових видатків або уваги персоналу. Зрозуміло, що в такому випадку ми мали б скоротити інші програми. Один зі шляхів вирішення цієї дилеми – звернутися до керівника з проханням роз'яснити вам, які проекти треба відкласти, щоб задовольнити його/її прохання.

### **Розвивайте довготривалі відносини, а не тимчасові одноразові партнерства**

Ми вже торкалися питання як пріоритизувати цільові аудиторії. Відповідь на це питання видозмінювалася з плином часу. Під час холодної війни Сполучені Штати Америки організовували тури своїх найкращих симфонічних оркестрів, танцювальних колективів та джазових музикантів по всьому світу. Ці концерти подобалися тисячам людей і справляли величезне позитивне враження. Роками пізніше мене часто питали, чому б не повторити такі програми, адже вони мали великий вплив та резонанс? Частково відповіддю, звичайно, були гроші, але ми також зрозуміли, що одноразові програми та акції для широкої публіки не переростають у довгострокові партнерства.

Сьогодні американські дипломати мають досягати більшого за менші гроші та стратегічно намагатися розвивати відносини, які лише поглиблюватимуться з часом. Наприклад, це можуть бути освітні обміни, які, хоч і є вартісними з точки зору вкладень на одного учасника, часто приносять більше результатів. Адже учасники таких програм розвивають довготривалі партнерства між двома країнами, ділячись досвідом через усне та письмове спілкування, або навчаючи інших.

Сучасні технології дають нові можливості для розвитку відносин. Особливо ефективними є електронні бюлетені з короткими тематичними повідомленнями. Проте використовувати онлайн-комунікацію необхідно обережно. Важливо надсилати стислі, цікаві адресату повідомлення, робити це регулярно, але не надто часто. Всі ми знаємо, що відбувається з довгими, нецікавими повідомленнями, які надходять нам на поштові скриньки – ми відправляємо їх просто в сміттєвий кошик.

Нещодавно у Вашингтоні я відвідала цікаву українську виставку, яка на багатьох рівнях поєднала в собі все вищезазначене. Виставка «П'ятдесят винаходів, які Україна подарувала світу» складалася з серії великих плакатів, що розповідали історію технологічних, інженерних та медичних рішень, розробниками яких були вихідці з України<sup>1</sup>. Ці винаходи були справді вражаючими і несли чіткий меседж: українці високоосвічені, розумні та обожнюють інновації. Цей меседж був особливо влучним для американців, які високо цінують інноваторів. Цей проект сподобався мені ще й з практичного погляду, адже подібні «паперові виставки» відносно недорогі, їх легко перевозити і встановлювати.

Виставка також передбачала шлях до залучення ширшої аудиторії та поглиблення її інтересу до теми. Зацікавлені особи мали можливість придбати книгу з тією ж інформацією – доволі корисну річ, що залишала відвідувачам пам'ять про подію і спонукала обмірковувати одержану інформацію по поверненню додому. Збільшити рівень залученості аудиторії можна було б іншим простим способом. Наприклад, вкласти наратив експозиції у п'ятдесят стислих повідомлень і надсилати їх щотижня адресатам зі списку розсилки електронних повідомлень. Для тих, хто любить відкривати для себе невідомі сторінки історії, така регулярна інформація стала б справжнім інтелектуальним задоволенням.

### **Повторюйте, повторюйте, повторюйте**

Це нагадує мені про ще один принцип публічної комунікації: повторення є економічним способом посилити меседж та розширити його аудиторію. Звичайно, всі ми стали свідками того, як електронна комунікація призвела до надлишку часто повторюваної інформації. Новини з'являються в соціальних мережах, поширюються на сайтах та потрапляють на шпальти ранкових газет. Дипломати постійно оприлюднюють тексти ключових промов на сайтах посольств, де з ними можуть ознайомитися всі охочі. Те ж саме необхідно робити з культурними програмами. За великим рахунком, культура може бути привабливішою за офіційні заяви, адже вона залучає людей та передбачає цікаві заходи.

<sup>1</sup> Відбулося офіційне відкриття виставки «50 винаходів, які Україна подарувала світу» в м. Вашингтон, Посольство США в Україні. – 22 лютого 2017 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://usa.mfa.gov.ua/ua/press-center/news/55028-vidbulosya-ofitsijne-vidkrittya-vistavki-50-vinahodiv-jaki-ukrajina-podaruvava-svitu-v-mvashington>.

Багато років тому, коли я працювала в Бразилії, посол звернувся до відділу публічної дипломатії з проханням організувати нову програму освітніх обмінів для малозабезпеченої молоді. Ми затвердили процес відбору кандидатів на основі знання англійської мови, академічної успішності та волонтерської діяльності. Ще до того, як з'явилися соціальні мережі, працівники мого відділу виступили з інноваційною ідеєю: під час своєї навчальної подорожі Сполученими Штатами молоді учасники мали по черзі надсилати до посольства короткі нариси про хід програми. Ці історії ми розміщали на веб-сайті посольства і результат був феноменальним! Щоранку я приходила на роботу, підключалася до інтернету й бачила, що «наші діти» робили у США. Їхні родини та друзі робили те саме. По всій Бразилії завдяки інтернету люди могли бачити Сполучені Штати очима молодих бразильців, які відкривали Америку. Ця освітня програма Youth Ambassadors program (Програма молодих послів) продовжувала розвиватися і стала моделлю для організації схожих освітніх проєктів по всій Латинській Америці.

### **Громадські ініціативи**

Громадяни, які реалізують власні культурні програми, можуть відігравати важливу роль у культурній дипломатії. Під час роботи в посольстві я часто зустрічалася з американцями, які зверталися за порадою й контактами, шукаючи однокумців і партнерів у країні мого перебування.

Пам'ятаю, як одна з таких груп Odessa Chuckwagon Gang (Банда «Одеська кибитка»)<sup>2</sup>, громадська організація з Одеси, штат Техас, хотіла встановити контакт з містом Одеса в Україні. Вони написали листа до посла з пропозицією провести благодійну акцію у формі справжнього техаського барбекю, а надходження передати на користь сиротинця в Одесі, в Україні. Вони мали ресурси та досвід і потребували лише підтримки для встановлення першого контакту. Ця ідея переросла у чудову культурну програму за дуже помірних зусиль посольства. Волонтери Корпусу Миру США, які працювали в Одесі, взяли на себе питання встановлення контактів і швидко знайшли натхненних помічників, яких захоплювала ідея цього проєкту.

<sup>2</sup> Кибитка – пересувна кухня (англ. – a chuckwagon) – з кухонним начинням та інструментами для приготування їжі, що рухалася разом з групою ковбоїв або переселенців, які просувалися вглиб американського заходу. Щовечора, коли мандрівники розбивали табір, кухар готував для всіх їжу на відкритому багатті та роздавав її просто з кибитки (пересувної кухні).

Результатом проекту стало святкування американської культури разом із сотнями одеситів. Цей величезний фестиваль смаку по-техаськи (читай – з розмахом) висвітлювався в пресі й набув широкого розголосу. Неурядова організація *Odessa Chuckwagon Gang* організувала справжній бенкет і запросила на нього сотні дітей з дитячих будинків. А Одеський симфонічний оркестр під керівництвом американського диригента Гобарта Ерла дав концерт американської музики під відкритим небом. Це свято було справді незабутнім, адже вдягнені у ковбойські шляпи та озброєні техаською дружелюбністю хлопці й дівчата громадської організації *Odessa Chuckwagon Gang* ділилися з українцями унікальними аспектами американської культури.

### Що сталося з великими планами?

У своїй статті я свідомо сфокусувалася на практичних аспектах культурної дипломатії, які складають основу успіху будь-якої культурної програми. Але чому б не заміритися на щось грандіозне? Великі художні виставки або відкриття національних культурних центрів завжди були вірцевими способами презентації власної культури світові. Якщо ви маєте на це фінансові та людські ресурси – чудово! Працюючи за кордоном, я завжди шукала партнерів, спонсорів та волонтерів для реалізації таких складних і затратних проектів. Ми завжди слідували за комерційними турами американських виконавців, щоб у партнерстві з їхніми продюсерами організувати додаткові програми для наших партнерів. На початку 90-х, коли ми відкривали американські центри в Україні, я радо приймала допомогу місцевих волонтерів та студентів-інтернів. Упевнена, що й сьогодні куль-

турні дипломати шукають креативних шляхів реалізації задумів. Проте ми завжди маємо пам'ятати, що великі плани вимагають великого фінансування. Значні інвестиції, як-от вкладення у культурні центри, потребують постійної підтримки. Книжки та електронні ресурси треба оновлювати, технології мають відповідати сучасним вимогам, робота центрів має постійно наповнюватися проектами та активностями, а платіжки за комунальні послуги чи оренду регулярно сплачуватися. І так впродовж років.

### Цінність культурної дипломатії

Ідеалісти можуть сказати, що культурна дипломатія допомагає знайти друзів в інших країнах та поглибити наше розуміння умов людського існування. Прагматики можуть зазначити, що культурні зв'язки допомагають пережити злети й падіння політичних відносин між країнами. Мій досвід показує, що культурна дипломатія олюднює міжнародні відносини і допомагає нам зрозуміти культурні фактори, що впливають на розуміння своїх національних інтересів та цілей міжнародної політики інших країн.

Сенатор Дж. Вільям Фулбрайт був одним із перших найвідоміших американців, хто артикулював ці думки. Після втрат і нищень Другої світової війни він запропонував значно розширити міжнародні освітні проекти задля підтримки миру. Його високі цілі й досі знаходять розуміння в американській свідомості. Хоча взаєморозуміння й не пододало всіх світових конфліктів, воно безперечно сприяло зменшенню їх ескалації. Нам так багато чого треба вчитися один в одного і культурна дипломатія відіграє важливу роль у цьому постійному процесі.