

Anna Kobierecka

Uniwersytet Łódzki

DOI: 10.5604/01.3001.0012.7623

ORCID: 0000-0002-2492-6452

Polityka wizerunkowa Norwegii – znaczenie dyplomacji pokojowej dla sukcesu Norwegii

Norway's image policy – through public diplomacy and branding to success

Słowa kluczowe: Norwegia, polityka wizerunkowa, dyplomacja publiczna, dyplomacja niszowa, dyplomacja pokojowa

Keywords: Norway, image policy, public diplomacy, niche diplomacy, peace diplomacy

Streszczenie

Norwegia jest państwem małym, o nielicznej populacji oraz peryferyjnym położeniu. Państwo to posiada jednocześnie zaskakująco silną markę narodową oraz jest powszechnie rozpoznawane, co biorąc pod uwagę pewne uwarunkowania geograficzno-demograficzne a także stosunkowo niewielkie zasoby miękkiej siły może wydawać się nietypowe. Celem artykułu jest analiza norweskiej polityki wizerunkowej oraz jej ewolucji. Główny nacisk położony został na aspekt dyplomacji pokojowej jako istotnego i trwałego elementu norweskiej marki oraz samej polityki wizerunkowej. Hipoteza testowana w niniejszym badaniu zakłada, iż obecność elementów dyplomacji pokojowej na wielu płaszczyznach realizowania norweskiej polityki wizerunkowej przyczynia się do sukcesu wizerunkowego Norwegii.

Abstract

Norway is a small state with little population and peripheral location. It has surprisingly strong nation brand and it is widely recognised at the same time, which seems to be unusual taking into consideration geographic and demographic determinants together with rather poor soft power resources. The aim of this article is to examine and analyse Norwegian image policy and

its evolution. The main Focus is put on the aspects of peace diplomacy as a constant and meaningful element of Norway's brand and image policy. The tested hypothesis assumes that the presence of peace usage on various different levels of image policy in Norway is contributing the reputational and image success of this state.

Wprowadzenie

Norwegia, biorąc pod uwagę jej nieliczną populację, posiada zaskakująco silną reputację oraz wizerunek. Taka tendencja jest widoczna dla całego obszaru nordyckiego – większość państw zaliczanych do tej grupy osiąga wysokie pozycje w rankingach mierzących siłę marki narodowej jak i samą miękką siłę. Badania przeprowadzone w ciągu ostatniej dekady wskazują, iż jednocześnie Norwegii brakuje jasnej i powszechnie rozpoznawanej tożsamości, chociaż w miejscach gdzie państwo to jest znane, opinie na jego temat są raczej pozytywne lub w najgorszym przypadku neutralne¹. Norwegia już od lat realizuje politykę zmierzającą do kreowania jej międzynarodowego postrzegania, co przybiera formę wypracowanej przez państwo strategii zewnętrznej promocji. Jakie są zatem główne źródła jej atrakcyjności oraz co stanowi najistotniejszy punkt norweskich wysiłków w zakresie polityki wizerunkowej, obejmującej zarówno branding jak i dyplomację publiczną? Biorąc pod uwagę, iż Norwegia nie posiada znaczących zasobów twardej siły, poza potencjałem wynikającym z posiadanych zasobów surowcowych, musi skupiać większą uwagę na swoich miękkich aspektach siły. Opierając się na poglądach Josepha Nye'a, można do nich zaliczyć kulturę, wartości oraz realizowaną politykę (zagraniczną)². W tym obszarze, Norwegia posiada większe możliwości niż w przypadku tradycyjnie pojmowanej siły. Istnieje pogląd, iż Norwegia jest państwem interesującym z trzech powodów. Po pierwsze, wynika to z atrakcyjności modelu politycznego, oferującego stabilną demokrację oraz specyficzną kombinację równego społeczeństwa z silnym prywatnym sektorem. Po drugie, jej atrakcyjność należy również wiązać z dobrobytem, wynikającym z mocno rozbudowanego zaplecza surowcowego. Aspekt ten jednak został wyłączony z rozważań w niniejszym badaniu, bowiem zasób taki nie jest uznawany za element miękkiej siły i w związku z tym nie stanowi elementu w istotnym stopniu wykorzystywanego

¹ M. Leonard, A. Small, *Norwegian Public Diplomacy*, London: The Foreign Policy Centre 2003, s. 2.

² J. Nye, *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs 2004, s. 4, 6, 10, 11.

w dyplomacji publicznej. Trzecim powodem jej atrakcyjności jest norweska polityka zagraniczna oraz zajmowane przez to państwo stanowisko w istotnych kwestiach międzynarodowych – Norwegia realizuje politykę opartą na zaangażowaniu w budowanie pokoju, pomoc rozwojową oraz rozwijanie globalnego środowiska.³

Celem artykułu jest analiza norweskiej polityki wizerunkowej oraz jej ewolucji. Główny nacisk położony został na aspekt dyplomacji pokojowej jako istotnego i trwałego elementu norweskiej marki oraz samej polityki wizerunkowej. Norwegia jest jednym z państw skutecznie wykorzystującym tzw. dyplomację niszową a zatem skupioną na wybranym zasobie – w tym przypadku zaangażowaniu w politykę propokojową na arenie międzynarodowej. Hipoteza testowana w niniejszym badaniu dotyczy obecności elementów dyplomacji pokojowej na wielu płaszczyznach realizowania norweskiej polityki wizerunkowej co pozwala na budowanie jednolitego wizerunku tego państwa w wielu wymiarach i co w efekcie stanowi o efektywności norweskiej polityki wizerunkowej.

Metoda

Proponowane badanie opiera się na studium przypadku prezentującym metody kreowania międzynarodowego wizerunku Norwegii. Główny nacisk położony został na aspekty wykorzystania pokoju oraz pomocy rozwojowej, jako elementów powtarzających się w stosowanych strategiach, czy też działaniach wizerunkowych. W związku z tym, analizie poddane zostały strategie wizerunkowe oraz proponowane zmiany instytucjonalne, związane z implementowaniem polityki wizerunkowej. Istotny element badania stanowiła analiza przeprowadzonego na zlecenie rządu Norwegii badania odbioru Norwegii na świecie oraz ogólnej kondycji norweskiej polityki wizerunkowej. Badaniu poddane zostały także inne strategiczne dokumenty oraz komunikaty rządowe odnoszące się do postrzegania Norwegii, jej dyplomacji publicznej oraz brandingu. Testowana hipoteza zakłada, iż pokój, pomoc rozwojowa oraz zrównoważony rozwój stanowią istotne i powiązane ze sobą elementy norweskiej polityki wizerunkowej, które są obecne na wielu płaszczyznach kreowania wizerunku tego państwa, wpływając tym samym na efektywność działań wizerunkowych tego państwa zmierzających do kreowania jednolitego i wiarygodnego wizerunku.

³ Ø. Østerud, *Introduction: The Peculiarities of Norway*, „West European Politics”, Vol. 28, No. 4, September 2005, s. 705.

Przegląd literatury

Dyplomacja publiczna oraz branding narodowy stanowią już dość dobrze przeanalizowane zagadnienia. Nawiązując do koncepcji brandingu narodowego, Simon Anholt⁴, Jan Melissen⁵, Wally Ollins⁶ czy Gyorgy Szondi⁷ powinni zostać wspomniani, jako jedni z najistotniejszych badaczy w tym obszarze. Eytan Gilboa⁸ jest z kolei istotnym badaczem teorii dyplomacji publicznej. W przypadku stricte Norwegii, Jan Batora⁹ i K. Henriksson¹⁰ nie mogą zostać pominięci, poddali oni bowiem szerokiej analizie politykę wizerunkową realizowaną przez to państwo. Proponowane w niniejszym artykule badanie ukierunkowane jest na wykazanie istotnego powiązania między promowaniem takich wartości jak pokój, pomoc rozwojowa, zrównoważony rozwój czy też promowanie praw człowieka a norweską polityką wizerunkową. O istotności tej ma świadczyć uwzględnienie wymienionych wartości na wielu płaszczyznach realizowania polityki wizerunkowej.

Międzynarodowa pozycja Norwegii oraz jej zasoby

Norwegia zaliczana jest do grupy państw małych, biorąc pod uwagę jej liczącą w 2016 r. niewiele ponad 5,3 miliona populację - Norwegia zajmuje pod tym względem 119 miejsce¹¹. Jest także państwem o peryferyjnym położeniu. Sugeruje to, iż jej międzynarodowe pozycjonowanie nie powinno być wysokie. Niemniej jednak, zgodnie z rankingiem Country Brand Index, Norwegia zajmuje 6 miejsce spośród 75 uwzględnionych w badaniu państw w okresie 2014-2015. W kolejnym rankingu, Country RepTrak z 2017 r. Norwegia również

⁴ See: S. Anholt, *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan 2007; S. Anholt, *From nation branding to competitive identity – The role of brand management as a component of national policy*, [w:] K. Dinnie (red.), *Nation branding: concepts, issues, practice*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann 2008.

⁵ See: J. Melissen, *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005.

⁶ See: W. Ollins, *Making a National Brand*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005; W. Ollins, *Branding the nation – The historical context*, „Journal of Brand Management”, 9(4-5) 2002.

⁷ See: G. Szondi, *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’ 2008.

⁸ See: E. Gilboa, *Searching for a Theory of Public Diplomacy*, „ANNALS, AAPSS”, 616, March 2008.

⁹ See: J. Batora, *Public Diplomacy in Small and Medium-sized States: Norway and Canada*, Discussion Papers in Diplomacy 2005.

¹⁰ See: A.K. Henrikson, *Niche Diplomacy in the World Public Arena. The Global Corners of Canada and Norway*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005

¹¹ Worldometers, *Countries in the world by population (2018)*, <http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>, dostęp: 01.05.2018.

uzyskała 6 pozycję a we wcześniejszej edycji z 2015 r. nawet 2, wyprzedzając Szwecję, która zwyczajowo zajmuje wyższe lokaty niż Norwegia. W rankingu mierzącym miękką siłę państw – Soft Power 30 – Norwegia w 2017 r. uzyskała 12 miejsce, zaraz za Danią¹². Widać zatem, iż międzynarodowa pozycja Norwegii jest silniejsza, niż mogłyby na to wskazywać posiadane przez nią zasoby, czynniki geograficzne czy też demograficzne.

Norwegia jest państwem dostatnym i dobrze radzącym sobie w środowisku międzynarodowym, mimo jego peryferyjnego położenia. Posiada długą tradycję stabilnej demokracji, datowaną jeszcze na początek XIX wieku. Już wówczas zniesiono tytuły szlacheckie i wprowadzono konstytucję ustanawiającą jeden z najbardziej demokratycznych systemów politycznych na świecie¹³. Również egalitarianizm stanowi istotny element norweskiej tożsamości narodowej – od wielu już dziesięcioleci istotną siłą polityczną w Norwegii były ugrupowania centro-lewicowe. Zaowocowało to wypracowaniem specyficznego modelu współpracy pomiędzy siłą roboczą a kapitałem, co przyczyniło się do systematycznego budowania systemu zabezpieczeń socjalnych oraz redystrybucji¹⁴.

Do zasobności Norwegii przyczynia się również w znacznej mierze dostęp do złóż gazu i ropy. Norwegia zdołała wykorzystać posiadane zasoby naturalne i uniknęła tzw. klątwy surowcowej, która może dotyczyć niektóre państwa zasobne w bogate złoża surowcowe. Nawiązując do Michaela Rossa, niektóre państwa (zwłaszcza na kontynencie afrykańskim) których gospodarki opierają się w dużym stopniu na eksporcie surowców naturalnych, zwłaszcza ropy czy surowców kopalnianych rozwijają się zauważalnie wolniej¹⁵. Norwegia w 2018 r. jest wymieniana przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy jako 5 państwo pod względem bogactwa na świecie zgodnie z prognozowanym PKB per capita¹⁶. Wysoki poziom rozwoju oraz zasobność Norwegii są również elementami tworzącymi ogólny wizerunek, czy też wyobrażenie o tym państwie wśród odbiorców zewnętrznych. Gospodarka nie jest jednak zaliczana do miękkiej siły państwa i w związku z tym informacje tu zawarte stanowią pewne tło, natomiast jako elementy nie wykorzystywane wprost w norweskiej polityce wizerunkowej nie będą one włączane do głównej analizy działań wizerunkowych.

¹² See: Country Brand Index, 2014-2015, <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf>; Soft Power 30, <https://softpower30.com>; Country RepTrak, 2015 and 2017, <https://www.reputationinstitute.com/country-reptrak>, dostęp: 27.04.2018.

¹³ Ø. Østerud, *Introduction: The Peculiarities of Norway*, „West European Politics”, Vol. 28, No. 4, September 2005, s. 706.

¹⁴ Ibidem, s. 707.

¹⁵ M. L. Ross, *The Political Economy of the Resource Curse*, „World Politics”, 51.2, 1999, s. 298-299.

¹⁶ Statistics Times, *List of Countries by Projected GDP per capita*, <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp-capita.php>. Dostęp: 26.04.2018.

Norwegia jest również specyficznym państwem pod względem realizowania polityki zagranicznej i bezpieczeństwa. Społeczeństwo Norwegii dwukrotnie już odrzuciło możliwość przystąpienia do Unii Europejskiej. Jednocześnie zdecydowano się na integrację ze strukturami NATO, których Norwegia jest pełnoprawnym członkiem. Pozostawanie poza UE wydaje się nie mieć jednak negatywnego wpływu na pozycję międzynarodową Norwegii. Państwo to, dzięki zręcznej i efektywnej polityce zagranicznej, zwłaszcza w obszarze handlu, oraz efektywnej dyplomacji publicznej pozostało istotnym państwem w środowisku międzynarodowym i zdołało uniknąć gospodarczej i politycznej marginalizacji. Norwegia, poprzez znalezienie swoich mocnych stron zdołała skupić wysiłki polityki wizerunkowej na swoich atrybutach, jakimi wydają się być promowanie pokoju, pomoc rozwojowa oraz ogólny pozytywny wkład w rozwój praw człowieka. Taka specjalizacja wzmocniła zarówno pozycję Norwegii, jak i jej międzynarodową widoczność.

Podczas tworzenia strategii wizerunkowej Norwegii, podstawę stanowiło badanie percepcji tego państwa w środowisku międzynarodowym. Wykazało ono, iż Norwegia nie jest tak widoczna międzynarodowo, jak by tego oczekiwała. Jednocześnie, w niektórych państwach funkcjonuje już określone wyobrażenie o Norwegii. Przykładowo, w Niemczech większość respondentów odnosiła się do Norwegii pozytywnie (ok. 40%) lub neutralnie (ok. 40%). W Stanach Zjednoczonych dominuje neutralny pogląd na temat Norwegii (powyżej 50% respondentów)¹⁷. Wyniki te mogą sugerować, iż Norwegia może być klasyfikowana do grupy państw mało wyrazistych, nie budzących aż tak żywych skojarzeń i nie posiadających wyraźnego wizerunku. Jednocześnie, należy podkreślić iż Norwegia nie budzi raczej negatywnych skojarzeń czy emocji, choć na arenie międzynarodowej również mówi się negatywnie o Norwegii. Głównym wyzwaniem dla jej wizerunku są aspekty środowiskowe związane z konfliktami tego państwa z organizacjami ekologicznymi. Te często krytykują działania Norwegii, która prowadząc kolejne odwierty w poszukiwaniu surowców niszczy ekosystem a także będą jednym z największych eksporterów ropy - zgodnie z danymi norweskiego Ministerstwa Ropy i Energii eksportując 2,5 mln baryłek dziennie państwo to jest piątym eksporterem tego surowca na świecie – przyczynia się do ocieplenia klimatu i degradacji środowiska naturalnego. Eksploatacja złóż ropy wiąże się nie tylko z zagrożeniem dla ssaków morskich i ryb, ale również ze zwiększoną emisją CO² - w 2010 r. emisja dwutlenku węgla

¹⁷ M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 29.

osiągnęła poziom 12,6 mln ton¹⁸. Norwegia może być również krytykowana za inwestowanie w przedsiębiorstwa, które są odpowiedzialne za nielegalne wylesianie, między innymi Repsol czy Chevron. Repsol jest także oskarżany w związku z realizowanymi inwestycjami o nadużycia względem tubylczej ludności w Peru i Ekwadorze¹⁹. Kolejnym problemem rządu Norwegii jest krytyka międzynarodowa w związku z odstrzałem fok oraz wielorybnictwem²⁰. Są to aspekty stanowiące istotne zagrożenie dla wizerunku Norwegii, są one bowiem sprzeczne z dość powszechnym w opinii publicznej obrazem proekologicznej Norwegii. Wyniki zarówno badania wizerunkowego przeprowadzonego przez rząd Norwegii, jak również wyniki uzyskiwane przez to państwo w rankingach wskazują zarówno na mocną pozycję Norwegii jak i potencjał i możliwości polepszania jej wizerunku.

Pierwsze próby kreowania wizerunku Norwegii, wówczas w głównej mierze w oparciu o kulturę, podjęte zostały jeszcze w okresie po I wojnie światowej. W strukturze wybranych ambasad Norwegii powołowano stanowisko attaché ds. kultury oraz kontaktów z mediami. Ta inicjatywa została dość szybko wstrzymana, głównie ze względów finansowych. Zadania promocji Norwegii i jej interesów zaczął natomiast w sposób naturalny przejmować rodzący się powoli sektor prywatny, w ramach którego prywatne organizacje czy organizacje pozarządowe podejmowały inicjatywy o charakterze promocyjnym. Przykładowo, Związek Nordycki finansował program wymian dla studentów, nauczycieli oraz akademików z Norwegii, Szwecji i Danii (Angell, 2015).

Norweska dyplomacja niszowa

Dyplomacja publiczna i branding narodowy mogą być ukierunkowane na osiągnięcie odmiennych celów, w zależności od wielkości państwa jakie je stosuje. W przypadku państw małych i średnich, dyplomacja publiczna daje w pierwszej kolejności możliwość stania się bardziej widocznym²¹ a w dalszej kolejności bardziej wpływowym na arenie międzynarodowej, bez konieczności sięgania po zasoby twardej siły, które jak pokazuje przykład Norwegii, mogą mieć charakter ograniczony. W przypadku państw mniejszych i o

¹⁸ R. Sollund, *Oil Production, Climate Change and Species Decline: The Case of Norway*, [w:] R. White (red.), *Climate Change from a Criminological Perspective*, Nowy Jork 2012, s. 136.

¹⁹ D. Hill, *Two lawsuits to stop Peru's biggest gas project in indigenous reserve*, The Guardian, 25 Feb 2014, <https://www.theguardian.com/environment/andes-to-the-amazon/2014/feb/25/peru-biggest-gas-project-indigenous-reserve-two-lawsuits>, dostęp: 17.10.2018.

²⁰ M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 24.

²¹ M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 1-2.

mniejszych zasobach również sama zawartość treści komunikowanych na zewnątrz poprzez dyplomację publiczną jest ograniczana do kilku tylko wybranych aspektów, uznanych za najsilniejsze i najistotniejsze dla danego państwa. Taka dyplomacja publiczna określana jest mianem niszowej. W przypadku Norwegii, obszarem uznany za najsilniejszy jest dążenie do promowania pokoju²². Koncentrowanie się jedynie na najmocniejszych stronach państwa oraz skupianie wysiłku dyplomacji publicznej i komunikowania zewnętrznego może zmaksymalizować efekty, ze względu na znaczną ograniczoność zasobów miękkiej siły państw małych oraz niemożność (również finansową) realizowania zbyt wielu działań na zbyt wielu płaszczyznach jednocześnie. Specjalizacja taka pozwala zatem na optymalne wykorzystanie zasobów oraz stworzenie jasnych, autentycznych i spójnych komunikatów. Co więcej, polityka wizunkowa Norwegii w większości działań nie zmierza do zmiany jej wizerunku, a jedynie wzmocnienia jej widoczności międzynarodowej, co jest stosunkowo trudne do osiągnięcia w przypadku skromnych zasobów.

W okresie zimnowojennym Norwegia zachowała swoją widoczność i znaczenie ze względu na swoje strategiczne, północne położenie istotne dla amerykańskiego partnera²³. Po upadku świata dwubiegunowego problem widoczności Norwegii zyskał nowy wymiar, bowiem jej strategiczne znaczenie dla NATO i USA zmalało. Norwegia stała się państwem małym, z nieliczną populacją, silną choć nie tak znaczącą w wymiarze międzynarodowym gospodarką, geograficznie i kulturowo odizolowanym, nie posiadającym atrakcyjnego języka. Problemem była także przynależność do państw nordyckich i problem z odróżnieniem Norwegii od pozostałych państw regionu²⁴. Biorąc pod uwagę długą historię podporządkowania Norwegii najpierw Danii a następnie Szwecji, problem niewidoczności i „zlewania się” z państwami sąsiednimi nie stanowi dużego zaskoczenia.

By stawić czoła tym wyzwaniom, Foreign Policy Centre z Londynu zostało zakontraktowane w celu opracowania strategii norweskiej dyplomacji publicznej²⁵. Po serii spotkań z naukowcami, dziennikarzami, przedstawicielami organizacji pozarządowych i świata biznesu oraz innych zainteresowanych stron²⁶, sformułowano katalog rekomendacji. Jednymi ze słabości norweskiej polityki wizerunkowej, jakie dostrzeżono, były brak jasnej i jednolitej

²² M. Leonard, C. Stead, C. Smewing, *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre 2002, s. 9; J.S. Nye, *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs 2004, s. 12.

²³ J. Batora, *Public Diplomacy in Small and Medium-Sized States. Norway and Canada*, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael' 2005, s. 16.

²⁴ M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 2.

²⁵ J. Batora, *op. cit.*, s. 16.

²⁶ E. Gilboa, *The Public Diplomacy of Middle Powers*. "Public Diplomacy Magazine", 2010, <http://publicdiplomacymagazine.com/the-public-diplomacy-of-middle-powers/>, dostęp: 25.04.2018.

strategii komunikowania, rozdrobnienie instytucjonalne oraz rozdrobnieni budżetów instytucji zaangażowanych w realizację polityki wizerunkowej²⁷. Fragmentacja ta owocowała wysyłaniem często sprzecznych bądź nakładających się na siebie komunikatów kierowanych do środowiska międzynarodowego, co w efekcie osłabiało rezultaty podejmowanych działań. Dlatego też opracowanie strategii, reforma instytucjonalna oraz zapewnienie flagowych projektów uznane zostały za konieczne zmiany dla wzmocnienia norweskiego oddziaływania na środowisko międzynarodowe. Strategia miała zostać ukierunkowana na sześć kluczowych państw: USA, Wielką Brytanię, Francję, Niemcy, Japonię oraz Rosję²⁸. Fundamentalnymi obszarami dla kreowania polityki wizerunkowej miały być:

- Państwo humanitarne i promujące pokój
Norwegia jako państwo przodujące w zakresie pomocy rozwojowej oraz odgrywające istotną rolę w procesie budowania i utrzymywania pokoju.
- Społeczeństwo silnie wkomponowane w naturę
Norwegowie posiadają silną i jednocześnie specyficzną więź z naturą, co przekłada się na rozwój tego państwa (silny sektor oparty na wydobyciu ropy i gazu dzięki bogatym złożom surowcowym), ale również stanowi o atrakcyjności turystycznej kraju. Norwegowie posiadają silną i długą tradycję ochrony środowiska i przeciwdziałania zanieczyszczeniom – Norwegia jest niemalże niedotknięta problemem zanieczyszczenia powietrza i środowiska.
- Równość
Norwegia jest przykładem pozytywnego połączenia równości i ekonomicznej efektywności. Norwegia jest jednym z najbogatszych państw a jednocześnie ma jeden z najniższych poziomów nierówności społecznych.
- Przygoda oraz internacjonalistyczne społeczeństwo
Sport jest jednym z przykładów przygody o internacjonalistycznym charakterze. Sporty zimowe są niezwykle silnie rozwinięte w Norwegii, która uznawana jest za kolebkę narciarstwa. Jako dowód na istotę sportu w tożsamości Norwegii podawana jest liczba wygranych medali olimpijskich.²⁹

Jako najistotniejszy i wymieniony w pierwszej kolejności element strategii wizerunkowej został aspekt pokoju i praw człowieka. Nie jest to przypadkiem, bowiem już od XIX wieku

²⁷ M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 1, 7, 9.

²⁸ M. Leonard, C. Stead, C. Smewing, *op. cit.*, s. 170-171.

²⁹ M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 3-4.

pokój stawał się powoli znaczącym elementem norweskiej polityki. Początkowo, pokój wykorzystywany był raczej jako pewna idea obecna w polityce rządu a nie jako faktyczne narzędzie w polityce zagranicznej. Aż do 1993 r. jedynie aspekty humanitarnej pomocy rozwojowej oraz zrównoważonego rozwoju były wymieniane jako obszary potencjalnej dominacji Norwegii na arenie międzynarodowej, podczas gdy temat promowania pokoju był pomijany³⁰. Dopiero po zaangażowaniu się w proces pokojowy na Bliskim Wschodzie, Gwatemali, Haiti, Cyprze, Sudanie, Mali, Sri Lance czy Kolumbii zaczęto dostrzegać potencjał pokoju jako narzędzia polityki zagranicznej i dyplomacji. Norwegia zdołała zyskać pozytywną reputację jako promotora pokoju, dzięki czemu mediatorzy z Norwegii przyjmowani byli chętnie w kolejnych państwach, dodatkowo również wzmacniając pozytywną rolę Norwegii w procesie promowania pokoju i wzmacniając tym samym dyplomację pokojową tego państwa³¹.

W 2002 r. został powołany specjalny oddział ds. Pokoju i Pojednania w Ministerstwie Spraw Zagranicznych w celu koordynowania działań Ministerstwa w obszarze promowania pokoju. Nawiązując do Øystein Skånland, media odegrały znaczącą rolę we wzmacnianiu wpływu pokoju na międzynarodową rolę Norwegii poprzez przedstawianie głównie pozytywnych interpretacji zaangażowania Norwegii w proces pokojowy na świecie. W tym przypadku, media implikowały iż Norwegia może odgrywać istotną rolę w środowisku międzynarodowym, mimo faktu bycia państwem małym i w pewnym sensie legitymizowały wykorzystanie pokoju jako prawowitego narzędzia polityki zagranicznej³². Dodatkowym aspektem wzmacniającym rolę pokoju w polityce Norwegii jest fakt goszczenia na jej terytorium ceremonii wręczenia Pokojowej Nagrody Nobla. Wykorzystanie pokoju w dyplomacji publicznej w Norwegii jest już nawet określane mianem „modelu norweskiego”³³. Z drugiej strony, Katarzyna Pisarska twierdzi, iż istnieje również pogląd iż dyplomacja pokojowa ma swoje źródło w tożsamości narodowej Norwegów, a włączenie aspektów pokoju do oficjalnej polityki zagranicznej i dyplomacji publicznej było jedynie odpowiedzią polityków na oczekiwania wyrażane przez społeczeństwo³⁴.

³⁰ Ø. H. Skånland, *Norway is a peace nation': A discourse analytic reading of the Norwegian peace engagement*, „Cooperation and Conflict”, 45(1) 34–54, 2010, s. 36.

³¹ A.K. Henrikson, *Niche Diplomacy in the World Public Arena: the Global 'Corners' of Canada and Norway*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005, s. 72.

³² Ø. H. Skånland, op. cit., s. 37.

³³ T. Moore, *Norway's Focused Communication Strategy*, American Diplomacy, http://www.unc.edu/depts/diplomat/item/2010/0912/comm/moore_norway.html, dostęp: 26.04.2018.

³⁴ K. Pisarska, *Peace Diplomacy and the Domestic Dimension of Norwegian Foreign Policy: The Insider's Accounts*, „Scandinavian Political Studies”, Vol. 38, 2015, s. 202.

Powody sukcesu dyplomacji pokojowej Norwegii mają charakter złożony. Po pierwsze, podkreśla się brak przeszłości kolonialnej tego państwa i co za tym idzie, brak historycznie uwarunkowanych interesów w dalszych obszarach świata a także brak możliwości realnego nacisku na skonfliktowane strony. Oznacza to, że Norwegię postrzega się jako gracza nie posiadającego ukrytych i nie zawsze uczciwych motywacji³⁵. Drugi aspekt silnie kształtujący dyplomację pokojową Norwegii to specyficzna forma prowadzenia mediacji, oparta na elastyczności i kooperacji między państwem a sektorem NGO. Organizacje takie cieszą się wysoką efektywnością działań, ponieważ dobrze znają lokalne realia, środowisko i społeczeństwo. Same organizacje pozarządowe są zaangażowane w promowanie pokoju i pomoc rozwojową już od lat 1950- tych³⁶, co dodatkowo wzmocniało pozycję Norwegii jako światowego mediatora. Ostatnim elementem jest zapewnianie szerokiego wsparcia w zakresie późniejszej pomocy rozwojowej, koniecznej dla sprawnej rekonstrukcji skonfliktowanych wcześniej stron³⁷.

Dyplomacja pokojowa, solidarność oraz działalność charytatywna stały się koherentną częścią norweskiej polityki. W jednym ze swoich noworocznych przemówień, premier Kjell Magne Bondevik uwzględnił te aspekty aktywności Norwegii, stwierdzając: „*Norwegia musi być państwem dobroczynności i solidarności (...). Norwegia musi być narodem pokoju – aktorem wspierającym rozwiązywanie konfliktów oraz podejmującym działania pokojowe*”³⁸ (tłumaczenie własne).

Strategia i narzędzia norweskiej dyplomacji publicznej

Dyplomach niszowa jest realizowana przez rząd Norwegii dzięki wykorzystaniu szeregu narzędzi by efektywnie komunikować uznane za kluczowe dla wizerunku Norwegii wartości, w tym przypadku promowanie pokoju i praw człowieka, zapewnianie pomocy rozwojowej oraz sprzyjanie zrównoważonemu rozwojowi z poszanowaniem środowiska naturalnego. Do istotnych narzędzi należy wykorzystanie dyplomacji cyfrowej oraz Internetu. Począwszy od lat 2000-nych, Norwegia skupia się na wykorzystaniu Internetu jako źródła informacji na temat Norwegii oraz jako narzędzie eksportowania tych informacji wraz z wizerunkiem Norwegii na zewnątrz. W 2003 r. stworzono stronę internetową, oferująca

³⁵ K. Stokke, *Peace-building as Small State Foreign Policy: Norway's Peace Engagement in a Changing International Context*, „International Studies”, 49(3&4), 2012, s. 215.

³⁶ J. Batora, *op. cit.*, s. 17.

³⁷ Ø. H. Skånland, *op. cit.*, s. 39.

³⁸ *Ibidem*, s. 40.

informacje na temat wszystkich ambasad Norwegii na całym świecie. Ujednolicono szatę graficzną stron internetowych ambasad, strukturę oraz zakres oferowanych informacji³⁹.

Strony internetowe ambasad należą do jednych z podstawowych i niezwykle istotnych kanałów komunikowania informacji dotyczących Norwegii. Miesięcznie, strony te osiągają 600 000 odwiedzających. Dodatkowo, wykorzystywane są przez rządowe jednostki media społecznościowe, między innymi Facebook, Twitter, Instagram czy w nieco mniejszym zakresie Flickr oraz Tumblr. Zwiększa to również liczbę potencjalnych odbiorców informacji przekazywanych przez instytucje państwowe Norwegii. Misje dyplomatyczne Norwegii współpracują blisko z zagranicznymi mediami, co przybiera dwutorowy charakter – kooperacji z mediami w państwach, w których dane misje dyplomatyczne stacjonują oraz organizacji wizyt studyjnych dla zagranicznych dziennikarzy w Norwegii. By móc w pełni koordynować działania rządu z mediami, powołana została specjalna jednostka – Norweskie Międzynarodowe Centrum Prasowe (tłumczenie własne – w oryginale: Pressekontakter i Utenriksdepartementet). Kolejnym narzędziem jest baza zawierająca gotowe do użycia materiały informacyjne i promocyjne – prezentacje, fotografie, narracje odnoszące się do sektora biznesu, polityków, społeczeństwa, środowiska naturalnego, polityki, kultury itd. Jest to rozwiązanie podobne do interaktywnej platformy stworzonej w Szwecji www.sharingsweden.se, oferującej również gotowe materiały informacyjne i promocyjne. Kolejną metodą komunikowania z zagranicą jest zapewnienie odpowiednich budżetów dla ambasad, przeznaczonych na organizację eventów promocyjnych – seminariów, konferencji, wystaw i pokazów. Dla pracowników ambasad zapewniane są również kursy z zakresu umiejętności strategicznego komunikowania, wykorzystania mediów społecznościowych dla celów promocyjnych oraz zarządzania stronami rządowymi. Natomiast odpowiedni dobór adekwatnych kierunków, narzędzi i treści komunikowanych na zewnątrz uzależniane są od wyników badań percepcji Norwegii poza jej granicami. Jednym z istotniejszych badań jest m.in. Anholt-GfK Nation Brands Index⁴⁰.

Nawiązując do słów Sekretarza Stanu ds. Spraw Zagranicznych cytowanego przez J. Batorę, istniała wysoka potrzeba skoordynowania działań wszystkich aktorów zaangażowanych w komunikowanie treści dotyczących tego państwa⁴¹. W związku z tym, w 2004 r. założono firmę o kapitale państwowym – Innovation Norway – która skupiła się głównie

³⁹ J. Batora, *op. cit.*, s. 18.

⁴⁰ The Ministry's public diplomacy work, 2015, <https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/int-cultural-engagement/norgesprofilering/slik-jobber-ud-med-norgesprofilering/id2001887/>, dostęp: 26.04.2018.

⁴¹ J. Batora, *op. cit.*, s. 19.

na aspektach innowacji, przedsiębiorczości, promocji turystyki czy przemysłu. Jej działania zmierzają zatem do wspierania Norwegii we wszystkich wymienionych powyżej obszarach przy jednoczesnym akcentowaniu znaczenia i równocześnie poszanowania zrównoważonego rozwoju dla tego państwa. Innovation Norway, by zapewnić spójność i koherentność działań bisko współpracuje z ambasadami norweskimi⁴².

Innym istotnym elementem norweskiego systemu realizowania dyplomacji publicznej jest wykorzystanie do działań organizacji pozarządowych. Tutaj istotnym narzędziem jest Norweska Agencja ds. Współpracy Rozwojowej (tłumaczenie własne, dalej NORAD), założona jeszcze w 1968 r. NORAD oraz Innovation Norway włączone zostały w instytucjonalne ramy Ministerstwa Spraw Zagranicznych, co wiązało się z dążeniem do ujednolicenia struktur odpowiedzialnych za politykę wizerunkową, zapewniania większej przejrzystości działań oraz tworzenia spójnych narracji na temat Norwegii. Unikanie powielania zakresów działania było konieczne dla osiągnięcia tych celów, bowiem tylko spójność działań może zapewnić osiągnięcie zamierzonych efektów związanych z wzmocnieniem pozycji międzynarodowej państwa. NORAD został stworzony w wyniku wysokiego zaangażowania Norwegii w działania w zakresie pomocy rozwojowej dla państw rozwijających się i odgrywała kluczową rolę we wdrażaniu porozumień odnośnie wspierania i promowania praw człowieka⁴³.

W ramach dyplomacji publicznej Norwegowie wykorzystują również sport jako jedno z narzędzi poprawy ich wizerunku międzynarodowego. Co ciekawe, na tej płaszczyźnie widać wyraźnie pewne nawiązania zarówno do promowania pokoju, jak i pomocy rozwojowej. Jest to zatem obszar, który stanowi pewne uzupełnienie wykorzystania wartości pokoju w budowaniu wizerunku Norwegii. Państwo to jest aktywne w zakresie sportowej pomocy rozwojowej mając na celu wspieranie procesów pokojowych, pojednawczych. Wykorzystanie sportu w tym zakresie opiera się zwłaszcza na podkreślanu jego roli w integracji społecznej, szerzeniu tolerancji oraz stwarzaniu szansy na dialog pomiędzy narodami⁴⁴. Sportowa pomoc rozwojowa rozwijana jest w Norwegii już od lat 1980-tych⁴⁵, jednak oficjalne strategie państwowe wykorzystania sportu w dyplomacji publicznej pojawiły się znacznie później. Jedną z aktualniejszych strategii jest dokument „Strategy for Norway’s culture and sports co-operation

⁴² Innovation Norway, <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page>, dostęp: 28.04.2018.

⁴³ S. T. Popa, *Norway’s Public and Cultural Diplomacy*, „Journal of Global Politics and Current Diplomacy”, 3(1), 2015, s. 45.

⁴⁴ M. Kobierecki, *Sports diplomacy of Norway*, „International Studies, Interdisciplinary Political and cultural Journal”, Vol. 20, No. 1/2017, s. 139.

⁴⁵ S.C. Darnell, *Ethnic Challenges and Principal Hurdles in Sport-For-Development Work*, [w:] K. Young, C. Okada, (red.), *Sport, Social Development and Peace*, Bingley 2014, s. 8.

with countries in the South, który obowiązywał w okresie 2006-2015. Pośród wielu celów i założeń strategii odnaleźć można między innymi dążenie do włączania sportu w programy dla rozwojowe oraz w proces budowy pokoju i prewencji konfliktów. Strategia podkreśla znaczenie humanitarne sportu, bowiem może on być postrzegany jako narzędzie zbliżenia pomiędzy zwaśnionymi narodami dzięki jego uniwersalnemu charakterowi. Wykorzystanie sportu jest również możliwe poprzez organizowanie aktywności sportowych, które uczą uczestników szacunku, respektu, empatii, znaczenia istnienia i przestrzegania zasad, wspierają również umiejętności komunikacyjne i kooperacyjne⁴⁶. Ciekawą inicjatywą wykorzystania sportu dla integracji i rozwoju jest inicjatywa Kicking AIDS Out. Jest to międzynarodowa sieć obejmująca 22 organizacje-członków współpracujących w celu podnoszenia świadomości o HIV i AIDS wśród młodzieży właśnie poprzez wykorzystanie sportu, postrzeganego tutaj jako platforma zbliżania ludzi do siebie poprzez zabawę, ale oferująca również możliwość dla podejmowania dyskusji na istotne tematy społeczne⁴⁷.

Dyplomacja publiczna Norwegii ma charakter dynamiczny i ulega stałym przeobrażeniom – między 1999 a 2006 r. Ministerstwo Spraw Zagranicznych przygotowało trzy raporty dotyczące reputacji Norwegii, których głównymi konkluzjami były konieczność rebrandingu Norwegii, zwiększenia zasobów oraz poprawa koordynacji działań⁴⁸. W 2007 r. z kolei zainicjowano kolejne forum dla działań w ramach dyplomacji publicznej. Minister spraw zagranicznych Jonas Gahr Støre założył Norweskie Forum Dyplomacji Publicznej (tłumaczenie własne), którego zadaniem było tworzenie nowych strategii wzmocnienia międzynarodowej komunikacji⁴⁹. Wskazano między innymi 20 państw, które uznano za kluczowe dla działań dyplomacji publicznej, zgodnie z przekonaniem iż niemożliwe jest docieranie jednocześnie do całego świata. Państwa te wskazane zostały z uwzględnieniem takich czynników, jak polityczne czy ekonomiczne interesy Norwegii. Do grupy tej zaliczono: Szwecję, Danię, Finlandię, Islandię, Wielką Brytanię, Francję, Niemcy, Holandię, Polskę, Włochy, Hiszpanię, USA, Kanadę, Brazylię, Indie, Chiny, Japonię, Turcję i Republikę Południowej Afryki⁵⁰. W niektórych z wymienionych państw reputacja Norwegii miała zostać

⁴⁶ *Strategy for Norway's culture and sports co-operation with countries in the South*, R. Bendiksen, M. Lendig (red.), Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Oslo, 2015, <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ud/rap/2005/0022/ddd/pdfv/265661-culture.pdf>, dostęp: 30.04.2018.

⁴⁷ Kicking AIDS Out, <http://www.kickingaidsout.net/history-and-what-is-ka-o>, dostęp: 30.04.2018.

⁴⁸ J. Pamment, A. Olofsson, R. Hjorth-Jenssen, *The response of Swedish and Norwegian public diplomacy and nation branding actors to the refugee crisis*, „Journal of Communication Management”, 21(2), 2017, s. 6.

⁴⁹ M. Kobierecki, op. cit., s. 137.

⁵⁰ *The Ministry's public...*

wzmocniona, podczas gdy w niektórych budowana od podstaw. Wizerunek Norwegii miał opierać się na kulturze (uwzględniono tutaj takie wartości jak wysoka jakość życia, państwo dobrobytu, społeczeństwo równych szans, demokracja, otwarte struktury, równowaga między życiem rodzinnym a zawodowym) oraz specyficzna relacja ze środowiskiem naturalnym (tu uwzględniono naturę w kontekście zasobów surowcowych istotnych dla biznesu i rozwoju technologicznego, podkreślając poziom zaawansowania technologicznego Norwegii)⁵¹. Wartość natury została dostrzeżona już w badaniu opinii z 2003 r. kiedy to wśród skojarzeń z Norwegią 35% respondentów wskazało fjordy, 29% nienaruszoną naturę a 28% góry⁵². Co ciekawe, w zaleceniach odnośnie treści komunikowanych do odbiorców ze środowiska międzynarodowego nie wskazano ani pokoju, ani aspektów związanych z pomocą rozwojową czy prawami człowieka, natomiast silnie zaakcentowane są bliskie związki Norwegii i jego społeczeństwa z naturą i środowiskiem naturalnym.

Istotne zmiany w zakresie norweskiej polityki wizerunkowej zaszły w okresie kryzysu migracyjnego. Dynamiczne ruchy migracyjne wymusiły na Norwegii konkretną reakcję. Wydaje się, iż norweska komunikacja ukierunkowana była na zmianę powszechnego postrzegania Norwegii jako państwa przychylnego uchodźcom. Zaczęto zatem akcentować nie dotychczasowy pokój czy też sprzyjanie prawom człowieka, ale fakt iż uchodźcy nie mogą liczyć na zbyt duże wsparcie ze strony państwa i rządu. W proces ten zaangażowano głównie prasę oraz media społecznościowe, które kierowały jasny komunikat odośnie restrykcji spowodowanych kryzysem migracyjnym⁵³. Należy jednocześnie podkreślić, iż działania te mają charakter doraźny i są formą bieżącego reagowania na pojawiające się wyzwania związanej z wzmożonymi migracjami. Nie należy ich natomiast wiązać bezpośrednio z realizowanymi strategiami dyplomacji publicznej czy brandingu narodowego, w rozumieniu działań o charakterze długofalowym.

Konkluzje

Dyplomacja pokojowa wydaje się być stałym elementem norweskiej polityki wizerunkowej, choć nie od początku zaangażowanie Norwegii w budowanie pokoju na świecie było świadomie wykorzystywane przez rząd. Wartość ta jest również w różnym stopniu

⁵¹ *Norway's image abroad – a shared responsibility*, Regjeringen, https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/int-cultural-engagement/norgesprofilering/image_abroad/id708753/, dostęp: 28.04.2018.

⁵² M. Leonard, A. Small, *op. cit.*, s. 30.

⁵³ J. Pamment, A. Olofsson, R. Hjorth-Jenssen, *op. cit.*, s. 12-13.

akcentowana na różnych etapach realizowania polityki wizerunkowej. Zarówno wykorzystanie działalności Norwegii w procesach pokojowych na świecie oraz znaczna aktywność w obszarze pomocy rozwojowej są elementami dyplomacji niszowej Norwegii. Są to również aspekty, które można zaobserwować nie tylko w przypadku strategii dyplomacji publicznej, ale również w strategii dyplomacji kulturalnej czy sportowej. Uwzględnienie ich również na tych płaszczyznach działań wizerunkowych wskazuje na istotę zarówno pokoju jak i pomocy rozwojowej dla budowania spójnego obrazu Norwegii i zapewniania jej większej widoczności międzynarodowej. Wykorzystanie dodatkowych form komunikowania, np. przy wykorzystaniu sportu czy kultury, w celu promowania zaangażowania Norwegii w proces pokojowy oraz wkład tego państwa w ogólny rozwój świata stanowią mogą komplementarne działania doskonale uzupełniające dyplomację publiczną Norwegii. Co ważne, działania te wydają się być efektywne, biorąc pod uwagę wyniki uzyskiwane przez Norwację w najistotniejszych rankingach mierzących reputację, miękką siłę czy wizerunek państw. Przeprowadzone badanie wykazało również, iż obok wykorzystania pokoju i pomocy rozwojowej istotnym elementem budowania wizerunku Norwegii wydaje się być natura i środowisko, które także można znaleźć jako wartości eksponowane w strategiach wizerunkowych. Jest to o tyle ciekawe, iż w obszarze ochronny środowiska Norwegia jest szeroko krytykowana w związku ze wspomnianymi aspektami eksploatacji złóż surowców energetycznych i wiążącymi się z tym negatywnymi konsekwencjami dla środowiska naturalnego – między innymi wzmożona emisja CO², ale również wielorybnictwem oraz odstrzałem fok. Te negatywne aspekty działań podejmowanych przez Norwację wydają się jednak nie wpływać w znaczącym stopniu na międzynarodową pozycję tego państwa.

Bibliografia

1. Anholt S., *From nation branding to competitive identity – The role of brand management as a component of national policy*, [w:] K. Dinnie (red.), *Nation branding: concepts, issues, practice*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann 2008.
2. Anholt S., *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan 2007
3. Batora J., *Public Diplomacy in Small and Medium-Sized States. Norway and Canada*, Netherlands Institute of International Relations ‘Clingendael’ 2005.
4. Batora J., *Public Diplomacy in Small and Medium-sized States: Norway and Canada*, Discussion Papers in Diplomacy 2005.

5. Country Brand Index, 2014-2015, <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf>;
6. Country RepTrak, 2015 and 2017, <https://www.reputationinstitute.com/country-retrak>, dostęp: 27.04.2018.
7. Darnell S.C., *Ethnical Challenges and Principal Hurdles in Sport-For-Development Work*, [w:] Young K., Okada C., (red.), *Sport, Social Development and Peace*, Bingley 2014.
8. Gilboa E., *Searching for a Theory of Public Diplomacy*, „ANNALS, AAPSS”, 616, March 2008.
9. Gilboa E., *The Public Diplomacy of Middle Powers*. “Public Diplomacy Magazine”, 2010, <http://publicdiplomacymagazine.com/the-public-diplomacy-of-middle-powers/>, dostęp: 25.04.2018.
10. Henrikson A.K., *Niche Diplomacy in the World Public Arena. The GLocal Corners of Canada and Norway*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005
11. Henrikson A.K., *Niche Diplomacy in the World Public Arena: the Global ‘Corners’ of Canada and Norway*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005.
12. Hill D., *Two lawsuits to stop Peru’s biggest gas project in indigenous reserve*, The Guardian, 25 Feb 2014, <https://www.theguardian.com/environment/andes-to-the-amazon/2014/feb/25/peru-biggest-gas-project-indigenous-reserve-two-lawsuits> ,
dostęp: 17.10.2018.
13. Innovation Norway, <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page>,
dostęp: 28.04.2018.
14. Kicking AIDS Out, <http://www.kickingaidsout.net/history-and-what-is-kao>,
dostęp: 30.04.2018.
15. Kobierecki M., *Sports diplomacy of Norway*, „International Studies, Interdisciplinary Political and cultural Journal”, Vol. 20, No. 1/2017.
16. Leonard M., Small A., *Norwegian Public Diplomacy*, London: The Foreign Policy Centre 2003.
17. Leonard M., Stead C, Smewing C., *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre 2002, s. 9; J.S. Nye, *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs 2004.

18. Melissen J., *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005.
19. Moore T., *Norway's Focused Communication Strategy*, American Diplomacy, http://www.unc.edu/depts/diplomat/item/2010/0912/comm/moore_norway.html, dostę: 26.04.2018.
20. *Norway's image abroad – a shared responsibility*, Regjeringen, https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/int-cultural-engagement/norgesprofilering/image_abroad/id708753/, dostę: 28.04.2018.
21. Nye J., *Soft Power. The Means to Success in World Politics*. New York: Public Affairs 2004.
22. Olins W., *Branding the nation — The historical context*, "Journal of Brand Management", 9(4-5) 2002.
23. Olins W., *Making a National Brand*, [w:] J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Palgrave Macmillan 2005
24. Østerud Ø., *Introduction: The Peculiarities of Norway*," West European Politics", Vol. 28, No. 4, September 2005.
25. Østerud Ø., *Introduction: The Peculiarities of Norway*," West European Politics", Vol. 28, No. 4, September 2005.
26. Pamment J., A. Olofsson, R. Hjorth-Jenssen, *The response of Swedish and Norwegian public diplomacy and nation branding actors to the refugee crisis*, „Journal of Communication Management”, 21(2), 2017.
27. Pisarska K., *Peace Diplomacy and the Domestic Dimension of Norwegian Foreign Policy: The Insider's Accounts*, „Scandinavian Political Studies”, Vol. 38, 2015.
28. Popa S. T., *Norway's Public and Cultural Diplomacy*, „Journal of Global Politics and Current Diplomacy”, 3(1), 2015.
29. Ross M.L., *The Political Economy of the Resource Curse*," World Politics", 51.2, 1999.
30. Skånland Ø. H., *'Norway is a peace nation': A discourse analytic reading of the Norwegian peace engagement*, „Cooperation and Conflict”, 45(1) 34–54, 2010.
31. Soft Power 30, <https://softpower30.com>
32. Sollund R., *Oil Production, Climate Change and Species Decline: The Case of Norway*, [w:] R. White (red.), *Climate Change from a Criminological Perspective*, Nowy Jork 2012.
33. Statistics Times, *List of Countries by Projected GDP per capita*,

- <http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp-capita.php>. Dostęp: 26.04.2018.
34. Stokke K., *Peace-building as Small State Foreign Policy: Norway's Peace Engagement in a Changing International Context*, „International Studies”, 49(3&4), 2012.
35. *Strategy for Norway's culture and sports co-operation with countries in the South*, R. Bendiksen, M. Lendig (red.), Norwegian Ministry of Foreign Affairs, Oslo, 2015, <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/ud/rap/2005/0022/ddd/pdfv/265661-culture.pdf>, dostęp: 30.04.2018.
36. Szondi G., *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael' 2008.
37. The Ministry's public diplomacy work, 2015, <https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/int-cultural-engagement/norgesprofilering/slik-jobber-ud-med-norgesprofilering/id2001887/>, dostęp: 26.04.2018.
38. Worldometers, *Countries in the world by population (2018)*, <http://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/>, dostęp: 01.05.2018.