

ZN WSH Zarządzanie 2017 (1), s. 213-224

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 30.11.2015

Data recenzji/Accepted: 07.02.2016/07.02.2016

Data publikacji/Published: 30.05.2017

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0010.2897

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Aneta Parkes^F

Spółeczna Akademia Nauk

**MIĘDZYNARODOWE PUBLIC RELATIONS
I KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA**

**INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS
AND CROSS-CULTURAL COMMUNICATION**

Streszczenie: Artykuł prezentuje zagadnienie międzynarodowego public relations, czyli procesu komunikacji, w którym nadawcy i odbiorcy pochodzą z różnych krajów i kręgów kulturowych. Różnice w komunikacji międzykulturowej wynikające z różnorodności kultur przedstawione zostaną na podstawie podziału kultur zaproponowanego w pracy R. Gestelanda. Rozpoznanie podstawowych różnic kulturowych, które determinują proces komunikowania się, jest kluczowe dla sprawnego i efektywnego wykonywania zadań specjalisty ds. public relations w otoczeniu wielokulturowym.

Słowa kluczowe: public relations, komunikacja międzykulturowa, otoczenie multikulturowe

Abstract: The article presents the subject of international public relations, which can be defined as a process of communication in which its participants originate from different countries and cultural backgrounds. The differences in cross-cultural communication resulting from the variety of cultures are shown on the grounds of classification of cultures presented by R. Gesteland. Recognition of the basic cultural differences, which determine the process of communication, is a key factor to act efficiently as a Public Relations' specialist in a multicultural environment.

Keywords: public relations, cross-cultural communication, multicultural environment

Wstęp

Zagadnienie przedstawione w niniejszym opracowaniu dotyczy międzynarodowego public relations, które to zagadnienie jest ściśle związane ze zjawiskiem komunikacji międzykulturowej. Międzynarodowe public relations rozumiem jako proces komunikacji, w którym nadawcy i odbiorcy pochodzą z różnych krajów i kręgów kulturowych. W tak zróżnicowanym kulturowo otoczeniu mamy więc do czynienia m.in. ze zjawiskiem komunikacji międzykulturowej. Komunikacja międzykulturowa bywa określana jako część składowa komunikowania międzynarodowego (komunikowania „między ludźmi przynależącymi do różnych państw narodowych”), przy czym komunikowanie międzykulturowe jest tu określane jako obejmujące komunikację pomiędzy ludźmi należącymi do różnych kultur¹.

W pierwszej części opracowania przedstawione zostaną zagadnienia definicyjne związane z public relations w multikulturowym otoczeniu gospodarczym, zarówno w odniesieniu do działań organizacji gospodarczych, w których pracują przedstawiciele różnych kultur (wewnętrzne public relations), jak i w odniesieniu do działań organizacji gospodarczych na arenie międzynarodowej (zewnętrzne public relations). Następnie podniesiony zostanie problem różnic w komunikacji międzykulturowej, wynikający z różnorodności kultur. Zaprezentowany on zostanie na podstawie podziału zaproponowanego w pracy R. Gestelanda na kultury propartnerskie i protransakcyjne, ceremonialne i nieceremonialne, monochroniczne i polichroniczne, powściągliwe i ekspresyjne, różniące się np. sposobami komunikacji pomiędzy partnerami biznesowymi². Różnice te zostaną odniesione do działań międzynarodowego public relations, w celu wskazania potencjalnych problemów komunikacyjnych w tym zakresie. Uwrażliwienie na rozpoznawanie choćby podstawowych różnic kulturowych, które determinują proces komunikowania się, jest jednym z istotniejszych determinantów efektywnego wykonywania zadań specjalisty ds. public relations w otoczeniu multikulturowym.

¹ J. Olędzki, *Komunikowanie w świecie. Narzędzia, teorie, unormowania*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 1998, http://cytaty.mfiles.pl/index.php/keyword/11394/0/komunikacja_międzykulturowa [dostęp: 26.11.2015].

² R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

1. Public relations w otoczeniu multikulturowym

Narodziny globalnego rynku zniosły wiele barier w międzynarodowym handlu, ale jednocześnie wprowadziły konieczność zwiększenia specjalizacji czy przemiany w zakresie siły roboczej³, do których należą np. zwiększona fluktuacja, nowe formy zatrudnienia etc.. Globalny rynek oznacza zwiększenie szans na znalezienie (lepszego) zatrudnienia, ale jednocześnie stanowi wyzwanie pod względem konieczności przyswojenia obcego języka czy zaadaptowania się w innej kulturze. Tak więc np. współzależności gospodarek w skali globalnej, globalizacja rynków pracy, migracje ludności etc. to zjawiska, które mogą wpływać na wzrost poziomu heterogeniczności kulturowej kadr (w odniesieniu do ich pochodzenia etniczno-narodowego)⁴. To m.in. globalizacja przyczyniła się do sytuacji, w której „coraz częściej stykamy się z ludźmi, którzy różnią się od nas swoim kulturowym zaprogramowaniem”⁵. Dodatkowo, żyjemy w dobie rewolucji cyfrowej, informacyjnej, a obecność i wykorzystanie mediów np. Internetu, zmienia nasze codzienne życie, np. w zakresie poszerzenia dostępu do informacji czy ograniczenia dystansu przestrzennego na skutek rozwoju nowych technologii (tele)komunikacyjnych⁶, które również wzmacniają proces globalizacji.

Public relations w tłumaczeniu z języka angielskiego to *publiczne relacje*. Public relations to zarówno informowanie, dialog i budowanie relacji w ujęciu klasycznym⁷, jak i przekonywanie, kreowanie reputacji⁸ oraz pożądanego wizerunku⁹, np. w ujęciu marketingowym. Public relations w podejściu zarządczym to funkcja zarządzania, służąca organizacji do pozyskania zrozumienia i poparcia jej obecnych i potencjalnych klientów, których opinie są wykorzystywane przez organizację do modyfikacji jej działalności w celu osiągnięcia lepszej współpracy ze społeczeństwem i skuteczniejszej realizacji własnych interesów¹⁰. Przez praktyków stosowane są również definicje public relations jako np. zarządzania „kontaktami z otoczeniem w celu wykreowania wizerunku ułatwiającego realizację założonych celów”¹¹, która to definicja również wpisuje się w kontekst opracowywanych zagadnień. Należy jednakże podkreślić, że definicja wskazana w tym samym opracowaniu, tj. „PR to wszelkie działania w za-

³ Por.: A. Ries, *Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości twojej firmy*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, ss. 47-50.

⁴ Por.: R. Winkler, *Komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 149.

⁵ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 9.

⁶ J.O. Green, *Nowa era komunikacji*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 6.

⁷ J. Olędzki, *Public relations w komunikacji społecznej*, [w:] T. Tworzydło, J. Olędzki (red.), *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, PWN, Warszawa 2006.

⁸ A. Gregory (red.), *Skuteczne techniki PR*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

⁹ A. Sznajder, *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

¹⁰ E.M. Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2000.

¹¹ M. Skała, *Czym jest ten cały PR... czyli czas zawołać fachowca*, [w:] B. Gancarz, *Ten wredny PR 2009. Jak Public Relations zmieniło Polskę*, Helion, Gliwice 2009, s. 13.

kresie zarządzania informacją, prowadzące do kreowania wizerunku¹², może zostać usytuowana raczej w obszarze marketingowego public relations, niż w szerszym – preferowanym w tym opracowaniu – informacyjnym ujęciu¹³.

Z międzynarodowymi public relations mamy do czynienia, gdy w procesie komunikacji biorą udział nadawcy i odbiorcy z różnych krajów i kręgów kulturowych. Międzynarodowe public relations są definiowane w literaturze np. jako „działanie na rzecz zbudowania porozumienia ponad podziałami geograficznymi, kulturowymi i językowymi. Termin ten jest także używany w odniesieniu do tych działań public relations, które prowadzi się lub których skutki są odczuwane poza krajem, w którym powstały (...) J. Grunig definiuje public relations międzynarodowe jako szerszą perspektywę, która pozwala praktykom pracować lub współpracować w wielu różnych krajach”¹⁴. Współpraca międzynarodowa może obejmować wiele płaszczyzn np.: polityczną, ekonomiczną, społeczną, ekologiczną, antyterrorystyczną, naukową etc. Niemniej jednak, w odniesieniu do ww. definicji należy zaznaczyć, że w poniższym opracowaniu międzynarodowe public relations analizowane jest w odniesieniu do gospodarczej sfery działania organizacji.

Multikulturowe otoczenie organizacji, z którym pozostaje ona w interakcjach komunikacyjnych m.in. podczas aktywności z zakresu międzynarodowych public relations, rozumiem zarówno w aspekcie zewnętrznym, jak i wewnętrznym. W aspekcie zewnętrznym oznacza ono ogólne środowisko organizacji wpływające na organizację z zewnątrz w zakresie, w jakim „organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej innych krajów lub pozostaje pod jej wpływem”¹⁵. Natomiast w aspekcie wewnętrznym, czyli dotyczącym części składowych samej organizacji, jego multikulturowy charakter rozumiem jako działających obok siebie przedstawicieli różnych kultur¹⁶.

Zarówno w odniesieniu do organizacji gospodarczych, w których np. pracują przedstawiciele różnych kultur, jak i w odniesieniu do działań organizacji gospodarczych na arenie międzynarodowej, zastosowane mogą być te same narzędzia public relations. Na przykład działalność rzecznika prasowego czy narzędzia e-public relations¹⁷ można wykorzystać zarówno do budowy relacji z zagranicznymi kontrahentami, jak i do integracji wielonarodowego zespołu. Podziałem, który może okazać się przydatny w tym przypadku, jest wyszczególnienie dwóch obszarów międzynarodowych public relations, którymi mogą być: „zewnętrzne public relations

¹² Ibidem.

¹³ Patrz: A. Parkes, *Marketingowe public relations*, Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie XLII, Vol. 42, No 1 (2015).

¹⁴ M. Ryniejska-Kiełdanowicz, *Międzynarodowe public relations a polityka zagraniczna. Wyzwania piaryzacji*, [w:] G. Piechota (red.), *Public relations wobec wyzwań współczesności*, KTE sp. zo.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 71.

¹⁵ http://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie_organizacji [dostęp: 27.11.2015].

¹⁶ Patrz: R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

¹⁷ Patrz: A. Parkes, *E-public relations*, [w:] S. Partycki (red.), *E-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej. Teraźniejszość i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.

(external PR) i wewnętrzne public relations (internal PR)¹⁸. Podstawowe różnice pomiędzy nimi przedstawione zostały w poniższej tabeli.

Tabela 1. Podstawowe różnice pomiędzy PR zewnętrznym i wewnętrznym
Table 1. Basic differences between external and internal PR

Zewnętrzne public relations	Wewnętrzne public relations
grupa zewnętrznych odbiorców obejmuje np.: klientów, dystrybutorów, instytucje władzy publicznej (administrację rządową i samorządową), media, konkurencję etc.	grupa wewnętrznych odbiorców działań PR to np. kierownictwo, pracownicy, właściciele organizacji, inwestorzy, związki zawodowe etc.
zadania nakierowane na zewnątrz to m.in.: informowanie otoczenia zewnętrznego o działaniach przedsiębiorstwa, budowanie relacji ze społecznością lokalną oraz przedstawicielami lokalnych władz, inwestorami etc.	zadania PR skierowane do wewnątrz firmy to np. komunikacja pomiędzy działami, kształtowanie pozytywnych relacji pracowniczych w oparciu o efektywną komunikację etc.
Przykładowe formy: <i>public affairs, media relations, publicity, e-PR</i>	Przykładowe formy: <i>investor relations, internal relations, w tym e-PR</i>

Źródło: opracowano na podstawie: http://mfiles.pl/pl/index.php/Public_relations, dostęp: 26.11.2015; E.M. Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2000, s. 20-21, A. Parkes, *E-public relations*, [w:] S. Partycki (red.), *E-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej. Teraźniejszość i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015, s. 160.

Na przykładzie ww. charakterystyk uwidacznia się zarówno znaczenie obu form public relations, jak i ich komplementarny charakter. Zintegrowana i profesjonalna polityka komunikacyjna powinna obejmować zarówno dialog z klientami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi firmy czy budowę pozytywnych relacji, reputacji i wizerunku organizacji, tak na zewnątrz, jak i wewnątrz danej struktury.

2. Komunikacja międzykulturowa – wybrane problemy

Jak wspomniano podczas definiowania public relations, w szerokim rozumieniu są one formą komunikacji, poprzez którą budowane są relacje z publicznością. Różnorodność kulturowa publiczności determinuje konieczność zróżnicowania swojego podejścia komunikacyjnego, ponieważ różnorodność ta wpływa na ewidentne i te bardziej subtelne różnice w komunikacji międzykulturowej. Ze względu na to, że międzynarodowe public relations dotyczą komunikacji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur i ze względu na konieczność poprawności tej komunikacji, warunkującej jej efektywność, należy zachować świadomość potencjalnych problemów komunikacyjnych w tym zakresie. Jest to o tyle ważne, że czynnik ludzki (jako podmiot komunikowania) „jest kluczowym elementem sukcesu

¹⁸ E.M. Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2000, s. 21.

przedsiębiorstwa: bez właściwego wymiaru ludzkiego w przedsiębiorstwie żaden z pozostałych elementów kreacji wartości nie zadziała, niezależnie od zastosowania najwymyślniejszej technologii¹⁹. Tak więc ze względu na coraz intensywniejszy proces przenikania się różnych wpływów kulturowych należy uwzględniać czynnik ludzki również w aspekcie kulturowym w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zarówno jako przejaw szacunku dla różnorodności kulturowej, jak i istotny składnik sukcesu funkcjonowania organizacji.

Z komunikacją międzykulturową mamy do czynienia np. w organizacjach wielokulturowych (multikulturowych), w których w tej samej zbiorowości współistnieją różne kultury²⁰, ale również pomiędzy organizacjami o różnej przynależności kulturowej. Przyjęta w tym opracowaniu została wąska definicja przynależności kulturowej jako „przynależności do określonej wspólnoty”²¹. Ze współistnieniem i współdziałaniem przedstawicieli różnych kultur mamy do czynienia zarówno gdy np. organizacja współpracuje z organizacjami (klientami, dostawcami etc.) w innych krajach, jak i gdy organizacja jest np. globalną korporacją z przedstawicielstwami w różnych krajach i międzynarodowym personelem, czy w przypadkach rodzimych firm zatrudniających obcokrajowców etc. Przedstawiciele różnych kultur, wchodząc ze sobą w interakcje organizacyjne, szczególnie w sytuacji ignorowania różnic kulturowych czy wynikających z nich zjawisk (np. zjawisko szoku kulturowego²²), narażają się na potencjalne problemy. Przykłady tego, jak kultury różnią się od siebie i jak wpływa to na działalność gospodarczą firm, zostały zaprezentowane w pracy R.R. Gestelanda na temat różnic kulturowych determinujących zachowania w biznesie. Podział kultur w ww. pracy przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Podział kultur na podstawie pracy R.R. Gestelanda

Table 2. Division of cultures based on R.R. Gesteland work

Kultura protransakcyjna - koncentracja na wykonaniu zadania	Kultura propartnerska - koncentracja na ludziach
Kultura ceremonialna - przywiązywanie wagi do konwenansów i hierarchii	Kultura nieceremonialna - nie przywiązywanie wagi do ceremonii, egalitaryzm
Kultura monochroniczna - terminowość, cenie czasu i harmonogramów	Kultura polichroniczna - swobodne podejście do czasu i terminów
Kultura ekspresyjna - ekspresyjne komunikowanie się	Kultura powściągliwa - powściągliwość w interakcjach komunikacyjnych

Źródło: opracowano na podstawie: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 16-17

¹⁹ L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 92.

²⁰ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 18.

²¹ R. Winkler, *Komunikacja w warunkach różnorodności...*, s. 147.

²² Patrz: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, ss. 304-305.

Kultury różnią się między sobą na wielu płaszczyznach, np. w kulturach propartner-
skich jak Stany Zjednoczone, kontakty i relacje biznesowe nawiązywane są szybko i pro-
sto, podczas gdy np. w Japonii kontakty handlowe nawiązywane są nie bezpośrednio,
a np. przez zaufanych pośredników²³. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostaną
jedynie wybrane różnice pomiędzy kulturami, głównie z obszaru komunikowania. Do
przyczyn nieporozumień pomiędzy przedstawicielami różnych kultur należą więc np.:

- posługiwanie się różnymi językami,
- różnice w komunikowaniu parawerbalnym, np. dotyczące akceptowalnej
głośności wypowiedzi,
- różnice w komunikacji niewerbalnej, np. dotyczące dystansu przestrzenne-
go między rozmówcami, stosowności stroju w zależności od okoliczności czy użycia
danego gestu, symbolu etc.²⁴

Przykłady krajów, scharakteryzowanych jako różniące się pod względem przy-
należności do wyszczególnionych typów kultur, zaprezentowane zostały w poniż-
szej tabeli.

Tabela 3. Przykłady regionów i krajów zaliczanych w pracy R.R. Gestelanda do różnych ty-
pów kultur

Table 3. Exmples of regions and countries included in the R.R. Gesteland's work in different
types of culture

Kultura	Przykłady regionów i krajów w których występuje
protransak- cyjna	północna Europa, Ameryka Północna, Australia, Nowa Zelandia, Wiel- ka Brytania
propartnerska	świat arabski, Afryka, Ameryka Łacińska, azjatyckie kraje regionu Pa- cyfiku
ceremonialna	świat arabski, Ameryka Łacińska, kraje basenu Morza Śródziemnego, Europa, Azja
nieceremo- nialna	kraje nordyckie, Australia, Nowa Zelandia, USA, Kanada
monochro- niczna	kraje nordyckie, Japonia, Europa, Ameryka Północna, Australia, Nowa Zelandia, Rosja, Chiny
polichroniczna	świat arabski, Afryka, Ameryka Łacińska, Azja Płd. i Płd.-Wsch.
ekspresyjna	Ameryka Łacińska, USA, Kanada Australia, Nowa Zelandia, Europa, Afryka
powściągliwa	Azja Wsch. i Płd.-Wsch., kraje nordyckie

Źródło: opracowano na podstawie: R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biz-
nesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 18, 19, 49, 59, 70.

²³ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000, s. 21.

²⁴ Ibidem, s. 46.

Najistotniejszym problemem w komunikacji międzykulturowej wydaje się być język. Podczas gdy komunikacja werbalna (posługiwanie się słowem mówionym i pisanym) jest kluczowym elementem działania specjalistów ds. public relations. Problemy pojawiają się, zarówno kiedy np. współpracownicy posługują się innymi językami, jak i kiedy obowiązuje jeden język dla całej organizacji i wynikają z trudności zarówno w posługiwaniu się językiem obcym, np. ze względu na niedostateczną znajomość niuansów językowych, jak i z (nie)przekładalności języków, czyli trudności w takim przetłumaczeniu danego komunikatu, aby znaczył on dokładnie to samo w każdym z języków²⁵. Jednym z przykładów nieporozumień językowych jest też użycie tego samego sformułowania w tym samym języku (angielski), ale przez przedstawicieli różnych kultur (amerykańskiej i brytyjskiej). Gdy podczas brytyjsko-amerykańskich negocjacji Amerykanie wyraziliby wolę usunięcia pewnych kwestii z dyskusji, używając czasownika *table*, mogliby nie zostać właściwie zrozumiani, ponieważ to sformułowanie w Wielkiej Brytanii oznacza poddanie kwestii pod dyskusję²⁶. Dodatkową przeszkodę stanowią inne kulturowe niuanse, wpływające na użycie języka, np. w kulturach propartnerskich, aby nie urazić rozmówcy, zamiast bezpośredniego „nie”, mogą zostać użyte sformułowania tożsame z „nie”, jak np.: „to będzie trudne”, „być może”, „to byłoby kłopotliwe”²⁷.

W odniesieniu do komunikacji określonej przez R.R. Gestelanda jako parawerbalna, różnice mogą dotyczyć np. tonu głosu i głośności wypowiedzi, milczenia etc., które to elementy i okoliczności ich wykorzystywania różnią się w zależności od kręgu kulturowego i mogą być inaczej interpretowane²⁸. Wiedza z tego zakresu jest istotna zarówno w handlowych kontaktach międzynarodowych, jak i np. w trakcie realizacji funkcji personalnej w wielokulturowym otoczeniu. Sposób zachowania, niedostosowany do lokalnych warunków kulturowych, może zostać nie tylko odebrany negatywnie, ale i może skutkować zerwaniem relacji. Przykładem braku świadomości różnic kulturowych jest np. sytuacja, kiedy w Indonezji przełożony, reprezentujący inną kulturę, zwróci się do pracownika, krzycząc (np. w hałaśliwym otoczeniu), spotkać się może z ostrą negatywną reakcją zwrotną, ponieważ publiczne podniesienie głosu na Indonezyjczyka jest w tym kraju nieakceptowane²⁹.

Problemy komunikacyjne mogą również pojawić się podczas komunikowania w sposób niewerbalny. Tym bardziej że poniższe stwierdzenie możemy odnieść do wszystkich ww. form komunikacji: „kulturowe różnice w zakresie wyposażenia mentalnego uczestników aktu komunikacyjnego stanowią (...) zasadnicze źródło niepowodzenia w procesie komunikacyjnym. (...) pomiędzy komunikującymi się

²⁵ Por.: R. Winkler, *Komunikacja w warunkach różnorodności...*, ss. 149-150.

²⁶ <http://www.culturocity.com/pdfs/CulturalBlunders.pdf> [dostęp: 27.11.2015].

²⁷ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, s. 36.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Patrz: <http://www.culturocity.com/pdfs/CulturalBlunders.pdf> [dostęp: 27.11.2015].

podmiotami brak jest wspólnych standardów związanych z postrzeganiem świata (...)”³⁰. Stąd zarówno trudność zakomunikowania słowami tej samej idei względem pracowników wywodzących się z różnych kultur, jak i np. trudności wielokulturowych zespołów z integracją. Na przykład Japończycy w japońskich firmach działających w Polsce propagują ściślejszą hierarchię niż dyrektorzy firm europejskich, kontakty między pracownikami ograniczają do służbowych i nie mają czasu na analizowanie różnic kulturowych pomiędzy sobą a polskimi pracownikami, stąd nie rozumieją np. oporu pracowniczego w odniesieniu do wykazywania inicjatywy³¹. Poza tym należy pamiętać, że komunikowanie w kulturach protransakcyjnych przebiega najczęściej w sposób otwarty, szczery i niedwuznaczny, podczas gdy przedstawiciele kultur propartnerskich (w tym Japonii) komunikują się w bardziej ogólnikowy i mniej bezpośredni sposób, a za cel komunikacji stawiają budowanie stosunków międzyludzkich³². Ponadto np. w kulturach monochronicznych istotnym elementem funkcjonowania jest punktualność, ustalone harmonogramy traktuje się jako niepodlegające zmianom, podczas gdy w kulturach polichronicznych harmonogramy są elastyczne³³. Tak więc istotne mogą tu okazać się zinternalizowane normy kulturowe, wyznaczające np. normy zachowania czy charakter komunikacji niewerbalnej³⁴, z którymi powinniśmy być zaznajomieni, aby uniknąć błędów w procesie komunikacyjnym i w procesie budowania relacji gospodarczych.

Hierarchia, a raczej podejście do niej, jak wspomniano powyżej, jest jednym z wyznaczników kulturowego zróżnicowania i może również wywierać wpływ na proces komunikowania. Na przykład „organizacja społeczeństw o kulturze ceremonialnej opiera się na wyraźnych hierarchiach, odzwierciedlających duże różnice w statusie społecznym i zakresie władzy między ludźmi. W przeciwieństwie do tego, kultury nieceremonialne cenią organizację bardziej egalitarną z mniejszymi różnicami w statusie społecznym i zakresie władzy”³⁵.

Ma to szczególnie ważne znaczenie np. w relacjach pomiędzy organizacjami na arenie międzynarodowej, gdzie brak szacunku dla lokalnych uwarunkowań może skutkować na przykład zerwaniem relacji. Na przykład podczas wizyty G. Busha i amerykańskich magnatów w Japonii, wyrazili oni bezpośrednie żądania względem japońskich liderów. Zostało to odebrane jako barbarzyńskie naruszenie etykiety, niegrzeczność i przejaw ignorancji oraz desperacji na skutek zniżenia się do stawiania bezpośrednich żądań i spowodowało kilkakrotne przerwanie negocjacji³⁶.

³⁰ R. Winkler, *Komunikacja w warunkach różnorodności...*, s. 148.

³¹ R. Mrówka, *Efektywne przywództwo jako warunek wzrostu produktywności. Na podstawie badań nad japońskimi formami w Polsce*, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Efektywne_przywodztwo_jako_warunek_wzrostu_produktywnosci.pdf [dostęp: 26.11.2015].

³² R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, s. 35.

³³ Ibidem, s. 58.

³⁴ Por.: R. Winkler, *Komunikacja w warunkach różnorodności...*, ss. 150-152.

³⁵ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, s. 46.

³⁶ <http://www.culturocity.com/pdfs/CulturalBlunders.pdf> [dostęp: 27.11.2015].

Również w firmach z wielokulturowym personelem, gdzie wymagane jest dostosowanie się do obowiązującej kultury organizacyjnej, niedopasowanie kulturowe może skutkować np. zwiększoną fluktuacją personelu.

Jak zostało wspomniane wcześniej, również normy dotyczące wykorzystania gestów czy dystansu przestrzennego różnią się w zależności od kręgu kulturowego. Można np. wskazać, iż w codziennych interakcjach wybrane zachowania związane z dotykiem innej osoby „traktowane w jednej kulturze jako przyzwoite, mogą być zupełnie niestosowne w innej”³⁷. Dodatkowo należy pamiętać, szczególnie podczas wystąpień publicznych, o niejednoznaczności gestów. Na przykład unoszenie brwi w Ameryce Północnej może oznaczać zainteresowanie lub zdziwienie, podczas gdy w krajach arabskich i chińskich – sprzeciw. Czy tak wydawałoby się – uniwersalny gest – jak pukanie się w czoło palcem, który w krajach europejskich oznacza inwektywę pod względem rozmówcy, w Wielkiej Brytanii oznacza, że osoba go wykonująca uważa się za szczególnie bystrą. Innymi przykładami są znaki OK, Victory lub kciuk podniesiony do góry, które są w jednych kręgach kulturowych uważane za pozytywne, w innych – za wysoce niestosowne i obraźliwe³⁸.

Podsumowanie

Poszerzanie świadomości różnic kulturowych to jedno z wyzwań współczesnej przedsiębiorczości, a budowanie tej świadomości powinno stać się standardowym elementem zarządzania w globalnym otoczeniu. Tym bardziej że przynajmniej na chwilę obecną stwierdzenie G. Hofstede sprzed ponad dekady, że „współcześnie różnorodność kulturowa nie tylko utrzyma się na stałym poziomie, lecz nawet się zwiększy”³⁹, pozostaje na chwilę obecną wciąż aktualne. Wynika z tego, że „podstawą pomyślnego funkcjonowania w wielokulturowym środowisku jest zrozumienie własnych wartości kulturowych (...), a następnie wartości kulturowych osób, z którymi mamy współpracować”⁴⁰.

Świadomość choćby podstawowych różnic kulturowych, które wpływają na proces komunikowania się, jest jednym z istotniejszych czynników determinujących zarówno efektywne wykonywanie zadań specjalisty ds. public relations w otoczeniu multikulturowym jak i unikanie błędów w komunikacji międzykulturowej. Pomaga w zapobieganiu potencjalnym konfliktom, w integracji zespołu i pozwala na efektywniejsze budowanie relacji tak wewnątrz firmy, jak i pomiędzy firmami i powiązanymi z nimi elementami globalnego rynku.

³⁷ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe...*, s. 77.

³⁸ Ibidem, ss. 82-85.

³⁹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 343.

⁴⁰ Ibidem.

Bibliografia

- Cenker E.M., *Public Relations*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2000.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- Green J.O., *Nowa era komunikacji*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
- Gregory A. (red.), *Skuteczne techniki PR*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Mrówka R., *Efektywne przywództwo jako warunek wzrostu produktywności. Na podstawie badań nad japońskimi formami w Polsce*, http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/struktura/KTZ/Documents/Efektywne_przywodziwo_jako_warunek_wzrostu_produktywnosci.pdf [dostęp: 26.11.2015].
- Olędzki J., *Komunikowanie w świecie. Narzędzia, teorie, unormowania*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 1998, http://cytaty.mfiles.pl/index.php/keyword/11394/0/komunikacja_mi%C4%99dzynarodowa [dostęp: 26.11.2015].
- Olędzki J., *Public relations w komunikacji społecznej*, [w:] T. Tworzydło, J. Olędzki (red.), *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, PWN, Warszawa 2006.
- Parkes A., *E-public relations*, [w:] S. Partycki (red.), *E-społeczeństwo w Europie Środkowej i Wschodniej. Teraźniejszość i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2015.
- Parkes A., *Marketingowe public relations*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie* XLII, Vol. 42, No 1 (2015).
- Ries A., *Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości twojej firmy*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
- Ryniejska-Kiełdanowicz M., *Międzynarodowe public relations a polityka zagraniczna. Wyzwania piaryzacji*, [w:] G. Piechota (red.), *Public relations wobec wyzwań współczesności*, KTE sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012.
- Skąła M., *Czym jest ten cały PR..., czyli czas zawołać fachowca*, [w:] B. Gancarz (red.), *Ten wredny PR 2009. Jak Public Relations zmieniło Polskę*, Helion, Gliwice 2009.
- Sznajder A., *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Winkler R., *Komunikacja w warunkach różnorodności kulturowej*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Otoczenie_organizacji [dostęp: 27.11.2015].
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Public_relations [dostęp: 26.11.2015].
- <http://www.culturocity.com/pdfs/CulturalBlunders.pdf> [dostęp: 27.11.2015].

Nota o Autorze:

Aneta Parkes – dr nauk humanistycznych w zakresie socjologii, absolwentka Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego (specjalizacja w zakresie socjologii organizacji i zarządzania). Od 2008 roku adiunkt w Społecznej Akademii Nauk. Zainteresowania naukowe sytuują się w obszarze komunikowania oraz organizacji i zarządzania. Praktyk z dziedziny organizacji i zarządzania (kwalifikacje audytora wiodącego norm serii

ISO 9000:2000, funkcje kierownicze w organizacjach, m.in. z sektora usług, trener z zakresu m.in. komunikacji i lean management.

Author's resume:

Aneta Parkes – PhD in sociology, graduate of the Faculty of Economics and Sociology, University of Lodz (specialization in the field of sociology of organisation and management). Since 2008 - lecturer in University of Social Sciences. Dr. A. Parkes' scientific interests are situated in the area of a communication and an organisation and management. Dr. A. Parkes has also practical experience in the field of organisation and management (qualified lead auditor of norms ISO 9000:2000, managerial positions in organisations including service sector, trainer on topics including: communications, lean management, etc.).

Kontakt/Contact:

a.jakonis@live.com