

EWA MUKOID

*Institut Zarządzania Komunikacją i Kapitałem Ludzkim*

## **Prakseologiczny paradoks piarowca w polskiej filii zagranicznego koncernu**

### **Wprowadzenie**

#### **1.1. Diagnoza**

Znaczenie kapitału zagranicznego w pejzażu gospodarczym Polski pierwszej dekady XXI nie wydaje się budzić wątpliwości co do zasięgu i rozmiarów, lecz co do wartości. Oceny oscylują od skrajnie pozytywnych do skrajnie negatywnych, nie tylko w zależności od ideologicznych opcji politycznych oceniającego, ale i od przyjmowanych kryteriów, które z grubsza dadzą się podzielić na etyczne i prakseologiczne. Obecności międzynarodowych przedsiębiorstw towarzyszy pojawienie się pewnych specyficznych form przedsiębiorczości, opartej nie wyłącznie na twardym fundamencie potencjału technologicznego i zaplecza finansowego, ale i plasującej swą przewagę konkurencyjną w tak – wydawałoby się – trudno mierzalnych czynnikach, jak kultura organizacyjna i posługującej się nowymi „miękkimi” narzędziami zarządzania (Zorska A., 2007, s. 91 i nast.). Już sam fakt powszechnego przyjęcia się anglojęzycznych terminów HR czy PR przemawia za twierdzeniem (Żbikowska A., 2005, s. 9), że dopiero w zderzeniu z modelem funkcjonowania zachodnich korporacji tradycyjne działy pracownicze

czy nieokreślone bliżej funkcje reklamowe i reprezentacyjne<sup>1</sup> polskich przedsiębiorstw zaczęły w przyspieszony sposób ewoluować, przekształcając się mniej lub bardziej sprawnie w nowoczesne działy zasobów ludzkich czy *public relations*. Wbrew powierzchownym opiniom przyczyn tego trendu nie należy upatrywać w swoistej modzie, bezkrytycznym naśladownictwie, lecz w pragmatycznych decyzjach płynących z przeświadczenia o wymiernej skuteczności tego rodzaju narzędzi i metod we współczesnej praktyce ekonomicznej. Współczesny bardzo szybki rozwój zarówno praktyki managerskiej jak i teoretycznej refleksji nad zarządzaniem przedsiębiorstwem znajduje odzwierciedlenie w kolejnych zmianach terminologicznych: HR zmienia się w „kapitał ludzki”, a PR przekształca w zintegrowane zarządzanie komunikacją. To wyraz rosnącej świadomości roli pierwiastka „humanistycznego” w ekonomii, przywiązywania wagi do różnorodności społecznej i kulturowej, mobilności metod i procesów, postmodernistycznej obfitości form.

I tu zasygnalizujmy pierwszy paradoks.

Otóż, o ile rdzennie polskie firmy mogą, kierując się przez siebie zdefiniowanymi potrzebami i celami, stosunkowo swobodnie wybierać spośród dostępnego wachlarza zróżnicowanych form i wzorców, modyfikować je i rozwijać pod kątem zakładanej użyteczności i prognozowanej sensowności czy ekonomicznej opłacalności nakładów do efektów (ROI), o tyle sytuacja przedsiębiorstw będących polskimi filiami zagranicznych koncernów przejawia cechy, które metaforycznie pozwolę sobie nazwać schizofrenicznymi, by podkreślić swoiste rozdwojenie i wynikającą zeń nierzadko nieadekwatność i niespójność teoretycznych procedur i praktycznych zachowań. Cechy te, będąc *par excellence* strukturalnymi, dotyczą całości organizacji i jej funkcjonowania, przenikają wymiar komunikacji wewnętrznej oraz relacji zewnętrznych firmy, a sumarycznie wyrazić je można w postaci dualistycznej (pękniętej) wizji rzeczywistości i własnego w niej wizerunku oraz w systemie praktyk nieustannie balansujących pomiędzy dwiema sferami: empirycznym kontekstem realiów polskich a idealną referencją zagranicznej firmy matki.

---

<sup>1</sup> Zmiany te niekoniecznie dostrzegane są przez polskie ustawodawstwo podatkowe, które arbitralnie wklucza spośród kosztów uzyskania dochodu całość wydatków reprezentacyjnych, ignorując istnienie PR w działalności gospodarczej.

## 1.2. Metodologia i model przedmiotu

Artykuł jest rozszerzonym studium przypadku: podsumowaniem specyficznego wieloletniego doświadczenia – obserwacji uczestniczącej. Modelowa polska filia zagranicznego koncernu (PFZK) w ciągu ośmiu lat obecności w Polsce nie potrafiła uporać się z opisanymi poniżej paradoksami z pogranicza PR i HR. Dodatkowo wnioski wypływające z badań uzupełniających – ukierunkowanej obserwacji zewnętrznej, wspartej wywiadami oraz monitoringiem prasy gospodarczej – pozwalają na wysunięcie uogólnionego stwierdzenia, że aspekty, które stanowią o zaawansowaniu nowoczesnych technik miękkiego zarządzania organizacją biznesową, przetransponowane na grunt PFZK, paradoksalnie stają się jej handicapem, w sposób znaczący redukując potencjalne korzyści związane z przewagą gospodarczą, ograniczając efektywne wykorzystanie zaplecza technologiczno – organizacyjnego.

Przedmiotem naszej analizy są zachowania piarowe organizacji gospodarczej będącej samodzielnym przedsiębiorstwem polskim a zarazem filią – integralną częścią – zagranicznego koncernu. Twór taki już w generycznym określeniu ujawnia swoją strukturalną dwoistość. Modelowa PFZK w ciągu ośmiu lat obecności w Polsce nie potrafiła uporać się z opisanymi poniżej paradoksami. Na marginesie warto zaznaczyć, że sytuacja opisywana na bazie charakterystyk polskiej filii zagranicznego koncernu może z dużym prawdopodobieństwem zostać przeniesiona – *mutatis mutandis* – na jakąkolwiek krajową filię zagranicznego koncernu. Wybór sytuacji polskiej – szczególnego *case study* – podyktowany był empirycznym umiejscowieniem autora tekstu i – zakładanymi – zainteresowaniami jego odbiorców.

W pojęciu filii – córki – spółki zależnej – mieszczą się dwa znaczenia zależności: funkcjonowania i pochodzenia. Filia to spółka zależna **kapitałowo** od innej, sprawującej nad nią kontrolę tj. wytyczającej cele działania, przydzielającej środki, monitorującej realizację i oceniającej efekty. Firma matka pełni w stosunku do filii rolę usprawiedliwiająca metafory zawarte w nazwach. Podobieństwo kończy się wraz z pragmatyką biznesową: tu matka bezwzględnie posługuje się córką do osiągnięcia własnych celów, swoje dobro traktując priorytetowo, a dobro córki jedynie ze względu na osiągnięte zeń korzyści (dywidendy), co najwyżej odroczone w czasie. Wspomnijmy też nierzadką sytuację matki młodszej od córki (nie wygenerowała jej lecz przejęła, zakupiła) – metafora macochy wydawałaby się tu adekwatniejsza.

Pomijając zawiłości ekonomiczno-prawne, sprecyzujmy, że rozpatrujemy sytuację polskiej firmy wchodzącej w skład zespołu przedsiębiorstw, formalnie indywidualnych, lecz strukturalnie podporządkowanych wspólnemu interesowi ze względu na jednego właściciela, którym jest podmiot zagraniczny. W globalnej wiosce multinarodowych koncernów zarządzanych przez międzynarodowy management kryterium zagraniczności domaga się uściślenia: przez zagraniczny rozumiemy tutaj „mający zagraniczne centrum decyzji”.

Wyjaśnienia domaga się sformułowanie „zachowania piarowe”. Szeroko stosowany w polskim żargonie biznesowym termin PR tak dalece zmienił zakres znaczeniowy, że uzasadnione wydaje się zastąpienie go neologizmem „piar” (wraz z całą rodziną derywatów: piarowiec, piarowy...). Istota PR budzi kontrowersje: kreowanie wizerunku, budowanie relacji, technologia (metodyka) skutecznej komunikacji w biznesie czy szerzej – w sferze publicznej (Rozwadowska B., 2002, s. 15 i nast.). Pozostając na polu w sferze gospodarczej, można zdefiniować PR jako komunikację biznesową, która tym głównie różni się od komunikacji międzyludzkiej, że uczestniczą w niej firmy (osoby prawne), nie zaś indywidualia (osoby fizyczne). Wszakże wyrazicielami i wykonawcami intencji bytów zbiorowych, jakimi są organizacje biznesowe, pozostają osoby ludzkie z ich uwarunkowaniami kompetencyjnymi, emocjonalnymi, kulturowymi, bogactwem kontekstów psychologicznych, socjologicznych czy lingwistycznych. Wraz z rozwojem praktyki i teoretycznych ujęć *public relations* ulega swoistej dywersyfikacji: zwracając się do mass mediów (jako *media relations*), inwestorów giełdowych (*investors relations*), do otoczenia rynkowego (komunikacja marketingowa) czy wreszcie do adresata wewnętrznego firmy (jako PR wewnętrzny). Podziały te można mnożyć zarówno poziomo, jak i pionowo – odrębnego piaru wymagałyby zatem konkurenci, dostawcy, akcjonariat, otoczenie społeczne, instytucje publiczne, finansowe czy międzynarodowa opinia publiczna. Zintegrowanie tych różnorodnych adresatów w pojęciu interesariusza pozwala na bardziej syntetyczne podejście do zagadnienia. Oparty na tym pojęciu model PR uwzględnia dwa zasadnicze – lecz częściowo nakładające się zakresami – konteksty relacyjne firmy:

- kontekst wewnętrzny, będący wypadkową elementów tożsamości organizacji (realnej, ale także postrzeganej i postulowanej), na którą składa się m. in., jej struktura, zasięg terytorialny, przekrój społeczny, styl zarządzania, etap rozwoju, sytuacja ekonomiczna, rodzaj kultury organizacyjnej (lub jej brak)

– wielorakie konteksty zewnętrzne: ekonomiczny, polityczny, historyczny, kulturowy, prawny...

Zauważmy, że w tym modelu mass media stanowią specyficzną kategorię interesariusza – niespecyficznego ze względu na kontekst – wyróżnionego ze względu na pełnioną dwoistą funkcję: odbiorcy przekazu, będącego jednocześnie nadawcą przekazu, dysponującego znacznym stopniem swobody w odbiorze komunikatu, jego modyfikacji (interpretacji, konfrontacji, wartościowania, przetwarzania...) i decyzji o jego dalszych losach (rozpowszechnieniu na dużą skalę lub zduszeniu i umieszczeniu w medialnym niebycie).

## Konteksty piaru PFZK

### 2.1. Kontekst wewnętrzny

Struktura zatrudnienia i hierarchia stosunków służbowych w PFZK powiela schemat zależności kapitałowych: pracodawca jest osobą zagraniczną, pracownicy – w szczególności pracownicy szeregowi – są Polakami. Konfiguracje podziałów występują w kilku odmianach. Najczęściej osobą zagraniczną jest szef filii, bywa on prezesem spółki lub gra rolę szarej eminencji: nie piastując oficjalnie najwyższego stanowiska, a jedynie doradcze, dysponuje *de facto* pełniąc funkcji decyzyjnych, których wykonywanie – w zależności od kultury organizacji oraz psychologicznych charakterystyk, własnej i najbliższego otoczenia – może przybierać formy mniej lub bardziej dyrektywne, aż do miękkich tzw. komunikacyjnych współzarządzania czy *coachingu*. Zarząd i dyrekcja składają się w różnych proporcjach z cudzoziemców oraz autochtonów. Jednak schodząc w dół hierarchii, już średni szczebel zarządzania najczęściej obsadzany bywa przez Polaków, choć zdarzają się wyjątki – wówczas osoba zagraniczna, pełniąca przykładowo ze względu na posiadane kwalifikacje funkcję majstra, wyposażona bywa w – lub usurpuje sobie – autorytet i władzę decyzyjną powyżej swoich hierarchicznych przełożonych, jeżeli są oni krajowcami.

Specyficzny jest profil tzw. ekspatriantów (zagranicznych pracowników oddelegowanych do pracy w filii). Najczęściej:

– są oni ludźmi młodymi – nierzadko młodszymi od polskich współpracowników i bezpośrednich podwładnych (możliwy konflikt pokoleń – brak wiarygodności);

– doświadczenie, jakim dysponują, nie stanowi dla tych drugich referencji wystarczającej do naturalnego obdarzenia autorytetem;

– rzadko zdarza się, by w stopniu komunikatywnym władali językiem polskim (a w ślad za medium językowego idą kody behawioralne i wzorce kulturowe).

Kolejny istotny czynnik kontekstu wewnętrznego stanowi dystans (technologiczny, organizacyjny, finansowy) między PFZK a centralą koncernu. Powoduje on postrzeganie cywilizacyjnego rozwoju polskiej filii jako opóźnionego w stosunku do firmy-matki.

**Dwoista tożsamość** PFKZ to wynik interioryzacji formy zagranicznego koncernu i polskiej treści. Należy tu rozróżnić dwa przypadki: filii powstałej z inicjatywy zagranicznej spółki oraz – będący przedmiotem naszego studium – przypadek istniejącego wcześniej przedsiębiorstwa, które w wyniku przejęcia stało się częścią koncernu. W drugim przypadku dwoistość tożsamości bywa dojmująca i przenika wszelkie struktury filii, skutecznie zakłócając budowę spójnej kultury korporacyjnej.

## 2.2. Konteksty zewnętrzne

Odmienne dla firmy matki oraz dla polskiej filii uwarunkowania otoczenia przydają sytuacji tej ostatniej dodatkowej dwuznaczności. Różnice tła subiektywnie odczuwane są jako sprzeczność pomiędzy np.:

- chaosem instytucjonalno-prawnym a kulturą organizacyjną;
- tradycją księgowości sprawozdawczej a metodyką księgowości zarządczej;
- negatywnymi konotacjami gospodarki planowej a funkcjonowaniem opartym na precyzyjnym prognozowaniu działań i planowaniu wyników;
- etosem zrywu, kreatywności *ad hoc* (reaktywności) a zorganizowaną promocją innowacyjności – proaktywności.

Głównymi ośrodkami kontekstu zewnętrznego każdej firmy są klient, konkurent, dostawca, otoczenie lokalne, regionalne, branżowe... – reprezentowane i kanalizowane przez media, organizacje środowiskowe, samorząd, administrację (którą w Polsce wciąż nazywamy władzą...).

Relacje PFZK z tymi podmiotami pozostają ambiwalentne ze względu na fakt jej podporządkowania interesom podmiotu zagranicznego, a co za tym idzie – uwikłanie w gospodarcze konteksty zewnętrzne odmienne od rodzimych (wymagania giełdowe, systemy finansowe, zależności rynkowe, normy prawne...). Na aspekty „twarde” nakładają się liczne aspekty

kontekstu kulturowo-społecznego: wzorce osobowości, kody behawioralne, tradycje, wartości uznawane za cenne oraz – *last but not least* – stereotypy, uprzedzenia, mity społeczne.

Rozpatrujemy przypadek dawnego przedsiębiorstwa państwowego, którego właścicielem w wyniku prywatyzacji stała się potężna giełdowa spółka zagraniczna z kręgu kultury zachodniej, ze stuletnim bagażem historii wypełnionej sekwencjami przejęć oraz wypracowaną spójną tożsamością, działaniem opartym na skodyfikowanym systemie zarządzania i controllingu, dojrzałą kulturą korporacyjną. To kultura deklaratywnie policentryczna, w istocie jednak etnocentryczna. Autorytarna: obowiązujące wartości dekretowane są przez najwyższe instancje podczas dorocznych konwencji kadr, następnie kaskadowane za pomocą sprawnie działającego mechanizmu integracyjnego, wymuszającego zachowania zgodne z wzorcami, na bazie waloryzujących mitów założycielskich uosobionych w postaci bohatera – aktualnego prezesa. Klientem tej PFZK jest odbiorca polski z sektora publicznego i w mniejszym stopniu – prywatnego przemysłu i handlu. Także jej konkurenci i kontrahenci – niezależnie od narodowych powiązań – funkcjonują w polskim otoczeniu rynkowym.

PFZK musi uwzględniać dwa paradoksalnie przeciwstawne konteksty:

- zagranicznego koncernu jako zewnętrzny w stosunku do swojej tożsamości;

- swojej tożsamości jako zagranicznej w stosunku do polskiego kontekstu zewnętrznego (por. Knecht Z., 2005, s. 48 – 50). W efekcie pojawia się syndrom **obcego**. Reakcją nań jest pytanie: „kim jesteśmy?” – próba identyfikacji podmiotu komunikacji.

## Paradoksy

Pytanie: „kim jesteśmy?”, kiedy komunikujemy, i: „kim jesteśmy?” w odbiorze naszych partnerów. Pytanie: „do kogo mówimy?”, gdy wchodzimy w komunikację. Pytanie: „jak mówić?”, aby sprostać odmiennym – często wykluczającym się – oczekiwaniom dwojakiego kontekstu zewnętrznego i dualistycznego kontekstu wewnętrznego.

Brak jednoznacznych odpowiedzi na te pytania leży u podstaw charakterystycznego strukturalnego chaosu piarowych zachowań PFZK. Ambiwalentny wizerunek i dwuznaczna sytuacja wyrażają się w balansowaniu

na granicy dwu sfer: empirycznej materii realiów polskich i normatywnej referencji zagranicznej firmy matki. Sytuacja **obcości** sprawia, że PFZK stosuje podwójny kod, operuje dwuznacznymi wartościami i wydaje się zmuszona dobierać język w zależności od kanału komunikacji zamiast wybór kanału komunikacji podporządkowywać realizowanym celom.

### **3.1. Paradoksy PR wewnętrznego: język – kultura – tożsamość**

Oczywiste skądinąd kwestie barier *stricte* językowych i trudności przekazu merytorycznego rzadko wysuwają się na plan pierwszy – chyba że wśród załogi, a zwłaszcza kadry zarządzającej brak jest osób biegle władających językiem obcym i dodatkowo – czego ryzyko szczególnie często występuje w tym przypadku – dokonano fatalnego wyboru, zatrudniając niekompetentnego tłumacza. To sytuacja skrajnie niekorzystna: wobec niemożności komunikacji treści następuje polaryzacja, strony zajmują wrogie pozycje, wzajemnie oskarżając się o arogancję, niechęć, nieuctwo, szkodnictwo...

Kiedy jednak medium językowe zostaje opanowane, nadal występują potencjalne ogniska zapalne. Są nimi różnice kulturowe i cywilizacyjne (Fryzel B., 2005, s. 62-63), przejawiające się nie tylko w postaciach najbardziej drastycznych (przez to najłatwiejszych do skorygowania) jak odmienna proksemika czy kody modalne. Te naturalnie ulegają odkodowaniu, translacji i przyswojeniu wraz z upływem czasu i częstotliwością kontaktów. Poważniejszy problem sprawiają wzorce kulturowe i systemy referencji. Odmiennie postawy wobec czasu mogą być źródłem powierzchownych konfliktów i utrudniać komunikowanie, lecz bywają także korzeniem takich fundamentalnych nieporozumień, które sprawiają, że ludzie definitywnie tracą do siebie szacunek i zaufanie, stwierdzając: „z nimi nie sposób pracować”, „z nimi nie da się dojść do porozumienia”. Postawy wobec czasu dotyczą z jednej strony samego porządku dnia pracy (krótka dniówka ciągła a wydłużona dniówka z obowiązkową przerwą na lunch), z drugiej strony – determinują sposoby wypełnienia modułów czasowych (rozmowa jako sposób zarządzania w kulturze zachodniej zderzona z naradą jako sposobem marnowania czasu w pojęciach wielu polskich kierowników). To także problem elastyczności i dyspozycyjności. To wreszcie odmiennie pojmowanie sytuacji, takich jak przykładowy obiad z szefem.

Podobne trudności powodują odmiennie rozumienia zależności służbowych i ich stopniowania (autonomii, względnej autonomii, samodzielności asystowanej, monitoringu a kontroli, potrzeby wsparcia a postawy bezradno-



ści, partnerskiej konsultacji, sugestii, rozróżnień między zaleceniem, poleceniem, podpowiedzią, rozkazem...). Przykładowo modalność prośby może wywoływać odmienne interpretacje, nierzadko sprzeczne u nadawcy i odbiorcy (np. francuskie wyprzedzające „dziękuję”, oznaczające, że w ogóle nie dopuszcza się możliwości braku realizacji, czy „proszę uprzejmie zechcieć”, który ma wartość kategorycznego nakazu).

Kolejny poziom komplikacji w komunikacji wewnętrznej wiąże się z dostępem do informacji źródłowej. Z natury rzeczy w odniesieniu do zamiarów i polityki centrali dysponują nim przede wszystkim pracownicy zagraniczni: to one znają wyznawane przez firmę-matkę wartości, pierwsi informowani są o zachodzących lub planowanych zmianach, potrafią odczytywać informacje nie wprost, znając ich szersze uwarunkowania. To oni zatem są dla pracowników polskich źródłem wiedzy o tym, co dzieje się „na górze”. Jeżeli nie przełożą adekwatnie lub na czas odpowiednich komunikatów z tej „góry” płynących lub implikowanych, często także gdy zaniedbają dostarczenia wraz z komunikatem jednoznacznej jego wykładni, mogą doprowadzić do komunikacyjnego „zakorkowania się” organizacji. Rewersem tej sytuacji jest fakt, że zagraniczni hierarchowie jedynie w niewielkim stopniu mają dostęp do informacji płynącej „z dołu”, od załogi zwłaszcza najniższych szczebli. Słabo są w stanie zdiagnozować nastroje i reakcje. Nie orientują się, o czym mówią „ludzie”, czego się domagają, na co narzekają. Poza ewidentnymi czynnikami, jak zarobki czy premie, nie mają świadomości ani wycucia tego, co ludzi motywuje, a co demotywuje. Nie potrafią skutecznie przekazywać wzmacniających bodźców, mylnie interpretują informacje zwrotne. Bywa, że pozbawieni pomocy polskich współpracowników stają się nieświadomymi katalizatorami konfliktów.

Przetwarzanie informacji podlega w PFZK dodatkowym obciążeniu. Wydaje się, że niemal wszystko powinno być tłumaczone. Tłumaczone w dwojakim znaczeniu: przełożone z polskiego lub na polski; a ponadto: nieustannie tłumaczone być powinny intencje, wyjaśniane znaczenia, konotacje kryjące się za słowami. Zawsze bowiem istnieje ryzyko, że sens literalny nie odzwierciedla przekazu komunikatu, jego celu i założeń. Taka procedura konsekwentnie zastosowana prowadziłaby do operacyjnego paraliżu: namnażające się procedury metakomunikacyjne i interpretacyjne zablokowałyby możliwość działania. Aby uniknąć syndromu „wyczerpania z przegadania”, przedsiębiorstwa decydują się na uproszczenia: „nie musicie tego

rozumieć, po prostu to róbcie” – taka taktyka komunikacyjna jak wiadomo nie bywa na dłuższą metę skuteczna.

### **3.2. Paradoksy komunikacji zewnętrznej: co jest zewnętrzne względem czego?**

W wymiarze zewnętrznym podstawowym problemem piaru PFZK okazuje się niewspółmierność zaspokajania oczekiwań polskiego otoczenia (na czele z głównym jego aktorem – klientem) oraz wymogów, często skodyfikowanych w formie zasad, procedur, narzędzi, zagranicznej firmy-matki – dla której mają one wartość imponderabiliów, gwaranta własnej tożsamości i dźwigni rozwoju.

Przykład: system identyfikacji wizualnej, który PFZK otrzymuje wraz z „dobrodziejstwem inwentarza”, podręcznikiem i bezwzględnym zakazem modyfikacji. Środki wizualizacyjne wypracowane w kontekście odmiennej kultury inaczej zorientowanego społeczeństwa, zaimplementowane w polskich warunkach wywołują odmienne efekty (skojarzenia, emocje, reakcje handlowe). Weźmy plakat reklamowy: fotografia ukazuje bosa stopy dziewczyny, idącej po polnej drodze. To, co w zaawansowanym technologicznie społeczeństwie przywołuje pozytywne skojarzenia związane z szacunkiem dla środowiska, powrotem do źródeł, rekonstrukcją utraconej prostoty; w świadomości przeciętnego polskiego odbiorcy budzi negatywne skojarzenia z biedą, zacofaniem, prymitywizmem. Piarowiec PFZK otrzymując z centrali taki materiał reklamowy, chowa go na dno szuflady i samodzielnie produkuje inny, na którym błyszczą chrom i aluminium, a wiejską przechadzkę zastępuje sznur pędzących samochodów. Podobnie rzecz ma się z prospektami zalecanymi do druku na papierze ekologicznym, z kolorystyką, którą dla potrzeb lokalnych należałoby „podrasować”, wymiarami i stylami, które także powinny stać się „wyrazistsze”, by przemówić do interlokutora nieprzyzwyczajonego do recepcji form zbyt wyrafinowanych. Dlatego praktyka jest taka, że dział piaru PFZK samodzielnie zamawia gadżety reklamowe, papeтеріę firmową i nośniki informacji, utrzymując ich istnienie w najściślejszej tajemnicy przed zagraniczną centralą, równie samodzielnie – samowolnie – buduje kształty eventów, by odpowiadały charakterowi lokalnych kontaktów. Nie korzysta z korporacyjnej księgi procedur (gdzie na przykład znajduje się szczegółowa instrukcja zarządzania kryzysem i komunikacją kryzysową skonstruowana w postaci algorytmu, także instrukcja kontaktów z mediami...), bo ewidentnie rozmiągają się one z realiami, w których działa.

Aby działać skutecznie, czuje się w obowiązku ignorować zakazy i nakazy „matki”. Ponieważ jednak ma świadomość naganności naruszania reguł – stara się ukrywać swoje działania (jako wykroczenie) i ich wytwory (jako transgresje).

Sytuacja staje się napięta, kiedy do PFZK przybywa zewnętrzny przedstawiciel centrali (wizytacja, audyt, koleżeńska pomoc). Reprezentuje właściciela – od dawna ukonstytuowaną spółkę, dumną ze swojej historii i osiągnięć, przekonaną o skuteczności wypracowanych przez lata metod. Niczym stary bogaty człowiek, który biednemu bratankowi powiada: „nie mędrkuj, tylko słuchaj mnie i naśladuj, a staniesz się taki jak ja!”. Porównanie mylące, gdyż w przeciwieństwie do dających się zerwać więzów rodzinnych, powiązania korporacyjno-kapitałowe charakteryzuje o wiele lepiej zabezpieczona trwałość zobowiązań (umocowana prawnie, formalnie, finansowo) tak, że to zawsze matka w ostatecznej instancji decyduje o losie filii. Emancypacja „córci” zasadniczo w normalnych warunkach nie jest możliwa. Stąd centrala – co najmniej na równi z klientem – stanowi pierwszoplanowy obiekt piarowych zabiegów PFZK. Aby nie drażnić bogatego wujka, który w każdej chwili może cofnąć swoje wsparcie, wiele działań wykonywanych jest wyłącznie na jego użytek.

Tworzony jest zatem specjalnie spreparowany wizerunek, który ma za zadanie wywarć odpowiedniego wrażenia na akcjonariuszu. Przysłowiowe „malowanie trawy na zielono” bywa codzienną rzeczywistością w kontaktach filii z jej zagranicznymi przełożonym, wzbudzając ironiczne komentarze i brak zrozumienia u szeregowych pracowników. W wykreowanym piarowym świecie, gdzie budżet zawsze wykonany jest na 100% (nie na 80 ani nie na 120), gdzie terminy dotrzymywane są co do godziny, a każdy robotnik nosi czysty nowiutki uniform w kolorach firmy, powiewają korporacyjne flagi, błyskają flesze, tłumacz symultanicznie przekłada przemówienia, podczas gdy tak zwani „ludzie” mówią: „to obłęd”.

Corzej, gdy takie przekonanie zaczyna panować w firmie jako całości. Przy braku niezależnej od centrali polityki i praktyki skutecznej komunikacji wewnętrznej pojawia się syndrom paradoksu aktora: czy jestem sobą, kiedy gram – czy gram, kiedy jestem sobą? Bardzo źle jest, gdy takie przekonanie zaczyna żywić otoczenie firmy.

Paradoksy komunikacji z otoczeniem dotyczą rdzenia tożsamości PFZK: czy jesteśmy polską firmą, której akcje należą do zagranicznego podmiotu? czy jesteśmy zagraniczną firmą, działającą w polskim kontekście dla

osiągnięcia własnych celów? Od odpowiedzi na to pytanie zależy ostatecznie postrzeganie PFZK. Niezmiernie ważne jest przy tym ustabilizowanie wyboru dokonanego w odpowiedzi. W przeciwnym przypadku chaotyczny i niespójny wizerunek sprawia, że ani pracownicy, ani właściciel, ani klienci, ani otoczenie nie wiedzą z kim mają do czynienia. Nieobliczalna firma, podobnie jak nieobliczalna osoba, bywa izolowana i cenzurowana w swych kontaktach. Dla przedsiębiorstwa oznacza to śmiertelne zagrożenie.

### **3.3. Paradoksalna komunikacja medialna**

Relacje z mediami muszą podlegać specyficznym regułom i opierać się na swoich zasadach komunikacji ze względu na odbiorcę, którego celem głównym i postulowanym zadaniem – racją bytu – jest przecież bycie nadawcą. Jednak w ekonomii PR organizacji gospodarczych media pełnić mają funkcję w pełni zgodną ze swą nazwą, a mianowicie pośredniczącą: ich zadaniem byłby zatem odpowiedni przekaz publiczny powierzonego im komunikatu. Fundamentalnym punktem wyjścia do zbudowania satysfakcjonujących relacji medialnych w przypadku PFZK powinna być rzetelna odpowiedź na zadanie sobie pytania: *kim jestem?* równocześnie albo wyprzedzająco w stosunku do klasycznego pytania: *do kogo mówię?* Bardziej niż w przypadkach prostszych (zagraniczne przedstawicielstwo, firma pochodzenia polskiego czy to prywatna czy państwowa, wspólne przedsięwzięcie kapitałowe podmiotów polskich i zagranicznych), przemyślana odpowiedź na pytanie o tożsamość wydaje się niezbędna, by wyznaczyć właściwe kierunki komunikacji i jej style oraz uniknąć – tak łączywie wykorzystywanych przez dziennikarzy – pułapek przeczenia sobie, wyznawania niespójnych wartości, innymi słowy: zarzutów kłamstwa, hipokryzji lub chwiejności. Co więcej, odpowiedź taka nigdy nie będzie definitywna, a pytanie musi być ponawiane i reformułowane na każdym zakręcie działalności gospodarczej: duży kontrakt lub pozbawienie zlecenia, sukces lub porażka finansowa, konflikt społeczny, zmiana profilu, nowy produkt, nowa procedura, a zwłaszcza – sytuacja kryzysowa, sprawiają, że to, co przedtem mogło wydawać się pewnikiem, błyskawicznie być nim przestaje. Postawienie na nowo tego pytania i poszukiwanie adekwatnej odpowiedzi niejednokrotnie wymuszają także okoliczności wobec firmy zewnętrzne: wydarzenia polityczne, makroekonomiczne, kampanie reklamowo-informacyjne innych podmiotów na rynku: jej konkurentów, jej odbiorców, dostawców czy podwykonawców. Także działania wpływające z zachowań samych mediów (najczęściej jednak wywo-

łanych wydarzeniami, zmianami, problemami wchodzącymi w zakres wyżej wspomnianych czynników) mogą kazać firmie ponownie zastanowić się nad tymi kluczowymi kwestiami.

Można powiedzieć, że kiedy polskie media, konstytuujące i/lub reprezentujące polską opinię publiczną wchodzi w relację z firmą o rozdwojonej jaźni, jaką ze swej natury jest polska filia zagranicznego koncernu, z jednej strony działająca **tutaj** na **tym** rynku, dla **tutejszych** odbiorców, funkcjonująca dzięki wysiłkowi, umiejętnościom i zaangażowaniu **ludzi stąd**, z drugiej jednak strony zależna od zagranicznego kapitału, podporządkowana zagranicznej strukturze i zagranicznym celom, zobowiązana do lojalności wobec zagranicznego ośrodka władzy, trudno o jednoznaczne przepisy skutecznego działania czy ogólniej: o proste recepty postępowania.

Podstawowym miernikiem sukcesu firmy jest rzecz jasna jej wynik ekonomiczny, a wszelkie recepty efektywności z definicji muszą mieć na względzie jego osiąganie, powiększanie i zapewnienie sprzyjających warunków uzyskiwania. To oczywiście wydawałoby się kryterium zawodzi – traci jednoznaczność – w przypadku PFZK. Pojawia się bowiem do rozstrzygnięcia fundamentalna kwestia, czy chodzi o wynik firmy zarejestrowanej w polskim KRS czy może o skonsolidowany wynik koncernu? Nie zawsze jedno jest wprost proporcjonalne do drugiego. Nie wchodząc jednak w zawiłości rachunkowości zarządczej i konsolidacji wyników finansowych, pozostawiając polskiej dyrekcji tego rodzaju firmy niewątpliwie powstające z tego tytułu dylematy natury moralnej, musimy zauważyć, że niezależnie od intencji PFZK, media są w stanie przypisać jej (mniej lub bardziej arbitralnie) jeden lub drugi – albo jeden kosztem drugiego – priorytet, konsekwentnie obarczając ją następnie wynikającymi zeń presupozycjami.

Czy jednak faktycznie arbitralnie?

Zakładając wolność działania autonomicznych podmiotów ekonomicznych w swobodnej grze rynkowej, wykreowany w mediach wizerunek należy uznać za rezultat, wypadkową czynności (lub zaniechań, które także powinny być rozpatrywane w statusie działania, tyle że negatywnego) podjętych i przeprowadzonych przez firmę. Czynności prowadzone przez firmę mogą być skuteczne, mało skuteczne, bezowocne, mogą także – w niektórych przypadkach drastycznej nieudolności – prowadzić do rezultatów przeciwnych w stosunku do zamierzonych. Wykluczając przypadki mediów sterowanych lub uprzedzonych, od efektywności działania firmy zależy charakter jej wizerunku, jaki zostanie przez nie przekazany opinii publicznej.

Warunkiem koniecznym pozostaje, by sama firma była świadoma wydzźwięku i komponentów tego wizerunku, potrafiła stworzyć z nich spójną całość, o co – jak staraliśmy się wykazać – niełatwo w omawianym przypadku.

Niezależnie od intencji nadawcy (przedsiębiorstwa będącego polską filią zagranicznego koncernu) i od jakości recepcji (występowania lub eliminacji stereotypów, interpretacji, wyrazu zbiorowych oczekiwań i lęków) ze strony mediów, nie sposób nie dostrzec roli dwojakiego rodzaju kontekstu percepcji działań firmy przez media. Z jednej strony jest to kontekst i aspekt ekonomiczny, gdzie wszelkie indeksy gospodarcze, takie jak rezultaty finansowe, pomnażanie zysków, wzrost wartości akcji, wartość dodana, tworzenie miejsc pracy, wzrost funduszu płac... stanowią elementy sukcesu, wyznaczające pozytywny aspekt wizerunku i budujące kapitał zaufania społecznego (medialnego). Z drugiej wszakże strony niemniej aktywny pozostaje kontekst – nazwijmy go – kulturowy: mieszczą się w nim nie tylko zaszłości kontaktów historycznych i klisze ich społecznej aprecjacji (Niemcy nas opresjonowali, a Amerykanie nieśli nam wolność), ale i modyfikacje wynikające z aktualnej sytuacji (Ukraina staje się nam bliższa, a Białoruś oddala się pod wpływem Rosji). W zależności od rodzaju mediów jeden lub drugi (ekonomiczny lub ogólnokulturowy) kontekst bierze górę – to ze względu na niego oceniane są bieżące zachowania firmy. Ważne jest przede wszystkim, by zdawała sobie ona z tego sprawę, dostosowując swoje środki przekazu i zawartość komunikatów do zakładanego nastawienia *a priori* odbiorcy (medium).

Podobnie jak to ma miejsce w interpersonalnych kontaktach z cudzoziemcami, których kod behawioralny jest nam obcy, także w medialnych relacjach z osobą zbiorową, której tożsamość nie jest jednoznaczna, a język komunikacji i narzędzia przekazu bywają zakłócone zewnętrznymi naleciałościami, trudno czytelne, niezgodne z oczekiwaniami i przyzwyczajeniami, przez co wywołują wrażenie dziwności, kłopotów interpretacyjnych lub zagubienia, pojawia się silna skłonność ze strony odbiorcy do podpierania się stereotypem. Wówczas to odbiorca konstytuuje nadawcę, a nadawca porusza się po omacku, zanim zorientuje się, że komunikaty, które przesyła interferują z gotowym schematem wizerunku, opartym na przypadkowych sygnałach, na szyfrach kulturowych, nierzadko na społecznych emocjach czy idiosynkrazjach. Jak trudne jest zmienianie społecznego nastawienia wiedzą tylko ci, którzy kiedykolwiek stawili mu czoła. Odszyfrowanie presuponowanego tła własnego obrazu już zakodowanego w zbiorowej recepcji było-

by zatem pierwszoplanowym zadaniem PR polskiej filii zagranicznego koncernu, poprzedzającym wypracowanie jakichkolwiek strategii przekazu. Właściwe zdiagnozowanie perspektywy i pozycji stanowi warunek *sine qua non* planu działań piarowskich, określenia optymalnego wzorca i doboru właściwych instrumentów.

Trącające truizmem przestrogi w rodzaju: „Tajemnica sukcesu polega na dostarczaniu właściwych informacji właściwym ludziom we właściwym czasie. Trzeba jednak podkreślić, że nawet najlepsza na świecie strategia public relations nie powiedzie się, jeśli ściśle kierownictwo firmy nie będzie dobrze wykonywać swojej pracy i nie zrozumie ważnej roli komunikacji w każdej spółce publicznej” (Black S., 2001, s. 19) w przypadku PFZK, o których mówimy, zmieniają się w karkołomne konstrukcje zbudowane z wielopiętrowych zależności i gier interesów. Obok kierownictwa firmy działającego tu, w Polsce (które, jak wspomnieliśmy bywa niejednorodne, tak że nieraz trudno ustalić rzeczywiste źródło decyzji), istnieje zagraniczna centrala, również nierzadko o skomplikowanej strukturze, nierzadko piętrowa, nierzadko – w przypadku ogromnych multinarodowych koncernów także złożona z pewnej liczby instancji. Wygenerowanie spójnego przekazu, uwzględniającego interesy wszystkich wchodzących w grę podmiotów, nie bez kozery może wydawać się niewykonalne.

### **Konkluzja (w duchu optymistycznym: a jednak można)**

„Myśl globalnie, działaj lokalnie” – jak większość sloganów, tak i ten idealistycznie upraszcza rzeczywistość. Sama tylko identyfikacja lokalnych adresatów przekazu nie wystarcza – jak staraliśmy się wykazać – by móc skutecznie prowadzić działania PR, kiedy tożsamości przedsiębiorstwa nieustannie zagraża schizofrenia: rozdwojenie światów wartości i zagubienie w matriksie niespójnych wizerunków. Zderzenia kultur bywają dotkliwe, niezależnie od intencji zarządzających międzynarodowym rozwojem korporacji. Zapewne każdy, kto zetknął się z paradoksami pracy piarowca PFZK, nie będzie zdziwiony stwierdzeniem: „najnowsze badania nie dostarczają dowodów na to, że pracownicy wykonujący zadania o charakterze międzynarodowym są wolni od myślenia w kategoriach stereotypów narodowych. Można raczej dostrzec pewne usztywnienie tych stereotypów wśród ludzi, którzy mają częste kontakty z przedstawicielami innych narodowości”

(Hampden-Tumer C., Trompenaars A, 2006, s. 8). A ponieważ „za każdą transakcją gospodarczą skrywają się ludzie, dokonujący wyborów, stosujący się do swoich systemów wartości, wysoko ceniący jedne, a nisko drugich” (Hampden-Tumer C., Trompenaars A, 2006, s. 14) tym bardziej w przypadku działań komunikacyjnych i wizerunkowych, tak bardzo relatywnych aksjologicznie, nie sposób uniknąć wiążących się z nimi nieuchronnie konfliktów wartości i płynących stąd kolizji przekonań, postaw i postępowań. Czy wobec tego należy stwierdzić, że niemożliwa jest efektywna działalność piarowa PFZK?

Przeczą temu praktyki i obserwacje rezultatów wielu uwiecznionych sukcesem działań. Zastanawiając się nad czynnikami, które leżą u podłoża powodzenia tego arcytrudnego wyzwania, jakim jest stworzenie spójnego, atrakcyjnego i przekonywującego wizerunku PFZK oraz skutecznego prowadzenia długofalowo satysfakcjonującej komunikacji z otoczeniem (zewnątrznym i „wewnętrznym”), dostrzegamy obecność w nich pewnej specyficznej struktury. Wyznacza ją niecodzienny mariaż dwu sfer działania: prakseologii i etyki. Powiązanie tych, zwyczajowo uważanych za antagonistyczne, porządków przybiera postać deontologii – to, co moralnie słuszne, wyznacza jednocześnie obszar tego, co ekonomicznie skuteczne. Przy czym ontologiczna kolejność wynikania czy epistemologiczny porządek uzasadnienia zdają się nie mieć tutaj zasadniczego znaczenia, skoro „dobre” znaczy jednocześnie „zyskowne” i „przyzwoite” („moralnie nienaganne”). Przy tego rodzaju podejściu przestaje mieć znaczenie, czy PR zwraca się do zagranicznego akcjonariusza, do polskiego pracownika, czy do międzynarodowego klienta, jeśli może pozwolić sobie na odwołanie do jednoznacznych reguł deontologicznych. Tylko ich istnienie może na dłuższą metę zagwarantować zdrowe funkcjonowanie piaru nie tylko PFZK.

## LITERATURA

- Black S., 2001, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Fryzel B., 2005, *Pułapki różnorodności. Zarządzanie zróżnicowaniem w organizacjach*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, red. Markiewicz K., Wawer M., Difin, Warszawa.



- Hampden-Turner C. i Trompenaars A., 2006, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Knecht Z., 2005, *Racjonalne public relations*, Wydawnictwo C. H. Beck. Warszawa.
- Rozwadowska B., 2002, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio EMKA, Warszawa.
- Zorska A., 2007, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczna, Warszawa.
- Żbikowska A., 2005, *Public relations*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Ewa Mukoid

*Instytut Zarządzania Komunikacją i Kapitałem Ludzkim*

#### THE PRAXIOLOGICAL PR PARADOXES

The paper is focused on some structural paradoxes touching the functioning of the PR activity in companies called „PSFC” (this abbreviation means: the Polish Subsidiary of Foreign Corporation). Because of its dualistic contexts and difficulties with its own identity deeply divided into two different aspects, the PFZK’s communication and its public image tend to suffer from the incoherence and inconsistency. The solution proposed for this issue may consist on the special structure observed in some happy achievements. It is built with two simultaneous approaches: ethical and praxeological using both the idea of “good” as “morally convenient” and “profitable”.

Key words: case study, corporate communication, corporate identity, human resources, media relations, multinational organizations, praxiological aspects