

Bariery w komunikacji Polaków i Rosjan – stereotypy i różnice w kulturach biznesowych

1

Komunikacja międzykulturowa

Umiejętne komunikowanie się jest kluczowe na każdym obszarze ludzkiej działalności, czy to w biznesie, polityce, czy też w życiu prywatnym. W obliczu postępującej globalizacji i coraz intensywniejszych kontaktów międzynarodowych niesłuchanie ważną rolę we współczesnym świecie odgrywa umiejętność komunikowania się z przedstawicielami innych narodów, innych kultur.

Komunikacja międzykulturowa to ogół działań podejmowanych przez nosicieli odmiennych kultur, które mają na celu nawiązanie kontaktów między nimi oraz wzajemne poznanie się. Jej podstawą jest uświadomienie sobie różnic, jakie dzielą ludzi wychowanych w różnych kulturach¹. Nie jest możliwy skuteczny akt komunikacji bez otwarcia się na odmienność drugiego człowieka, bez gotowości dostosowania swojego zachowania celem osiągnięcia pomyślnej współpracy oraz bez wyrozumiałości dla nieprzystosowanych do realiów naszej kultury obcokrajowców.

Człowiek, który wyrósł w danej kulturze, w sposób naturalny przejmuje obowiązujące w niej normy. Jego zachowanie, sposób postrzegania świata determinowane są przez realia, w których przyszło mu się wychowywać. Jest to proces przebiegający naturalnie i nieświadomie a swoją tożsamość kulturową często odkrywamy dopiero w momencie zetknięcia się z kimś, kto przedstawia sobą odmienne wartości².

Szczególnie istotną rolę odgrywa w dzisiejszym świecie komunikacja interkulturowa w sferze biznesu. Zależą od niej niekiedy losy całych korporacji a ignorowanie uwarunkowań kulturowych może prowadzić do nieporozumień i konfliktów. W biznesie międzynarodowym, jak sugeruje Ryszard Gesteland, należy przestrzegać dwóch żelaznych zasad. Po pierwsze, to sprzedawca powinien dostosować się do nabywcy - do jego zwyczajów, praktyk biznesowych obowiązujących w danej kulturze. I po drugie – to przybysz zobowiązany jest do przestrzegania miejscowych zwyczajów³. Zastosowanie się do wymienionych zasad

¹ А.П. Садохин, *Межкультурная коммуникация*, Москва 2004, с. 80.

² Ibidem, с. 81.

³ R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000, s. 16.

możliwe jest wyłącznie po zapoznaniu się z kulturą danego kraju, jego zwyczajami i tradycjami, obowiązującymi w nim zasadami etykiety biznesowej.

Na drodze wzajemnego porozumienia przedstawicieli różnych kultur pojawiają się liczne bariery. LaRay M. Barna wymienia wśród nich takie jak: zakładanie podobieństw, różnice językowe, nieprawidłowa interpretacja sygnałów niewerbalnych, uprzedzenia i stereotypy, skłonność do oceny, niepewność⁴.

Niniejszy referat skupi się na 2 aspektach komunikacji interkulturowej – stereotypach i różnicach w kulturach biznesu.

2

Stereotyp jako bariera w komunikacji

Jedną z najpoważniejszych barier w komunikacji międzykulturowej stanowią stereotypy i uprzedzenia. Stereotypy etniczne to utrwalone, uproszczone i uogólnione przedstawienia o typowych cechach przedstawicieli danej grupy narodowościowej⁵. Można mówić zarówno o pozytywnych, jak i negatywnych stereotypach. o stereotypach w pewnym stopniu prawdziwych, lub też całkowicie nietrafnych⁶.

Silnie zakorzenione w świadomości stereotypy i uprzedzenia stanowią swego rodzaju potoczną wiedzę o świecie. Oparte na niesprawdzonych założeniach i krzywdzących uproszczeniach, stereotypy odbijają się negatywnie na relacjach między narodami i często stanowią istotną barierę w procesie komunikacji⁷.

Biorąc pod uwagę wzajemne relacje Polaków i innych narodów, na szczególną uwagę zasługują stosunki z Rosjanami, bardziej niż jakiegokolwiek inne, „obciążone różnego rodzaju stereotypami”⁸.

⁴ L.M. Barna, *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*, [w:] L.A. Samovar, R.E. Porter, *Intercultural Communication: A Reader*, Belmont 1994, p. 337-346.

⁵ А.П. Садохин, *Межкультурная...*, op.cit., s. 217.

⁶ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańsk 2007, s. 94.

⁷ A. Skorupska, *Polska opinia publiczna o Rosji i Rosjanach*, [w:] *Polacy i Rosjanie – przewyciężanie uprzedzeń*, pod red. A. de Lazari i T. Rongińskiej, Łódź 2006, s. 49.

⁸ B. Lewandowski, *Przełamać stereotypy*, [w:] *Stosunki polsko-rosyjskie. Stereotypy, realia, nadzieje*, pod red. J. Marszałek-Kawy i Z. Karpusa, Toruń 2008, s. 373.

Stereotypy polsko-rosyjskie

Wśród czynników wpływających na relacje polsko-rosyjskie oraz na kształtowanie się stereotypów i uprzedzeń należy wymienić przede wszystkim historię stosunków między tymi państwami, ich wizerunek przekazywany przed środki masowego przekazu, obecną sytuację polityczną oraz gospodarczą, a także bieżące wydarzenia⁹.

Relacje polsko-rosyjskie mocno obciążone są historią – w stosunkach między obu krajami nie brakowało różnorodnych sporów oraz konfliktów zbrojnych, co odegrało istotną rolę w tworzeniu i utrwaleniu się stereotypów¹⁰. Jak wynika z badań, ponad połowa Polaków jest zdania, że Rosjanie powinni czuć się winni wobec Polski z powodów historycznych¹¹. Jeszcze więcej, bo aż 2/3 ankietowanych, uważa, że w historii relacji polsko-rosyjskich przeważają wydarzenia negatywne. Co więcej, wzajemne stosunki obu państw oceniane są jako negatywne częściej przez mieszkańców województw wschodnich, w tym województwa podkarpackiego.

Dużą rolę w kreowaniu wizerunku innych państw i ich mieszkańców odgrywają w dzisiejszych czasach środki masowego przekazu. Informacje przez nie przekazywane, które docierają do szerokiego grona odbiorców, w większości dotyczą wydarzeń politycznych. Mają one często charakter niepełny, wybiórczy i nie do końca obiektywny¹² [ziel50 na dole]. Stosunkowo rzadko w polskich mediach pojawiają się komunikaty odnoszące się do życia codziennego Rosjan, ich kultury czy sytuacji społecznej.

Jako istotny czynnik wpływający na jakość polsko-rosyjskich stosunków należy wymienić również bieżące wydarzenia polityczne i sytuację gospodarczą. Zbliżenie Polski i Federacji Rosyjskiej utrudniają m.in. mocarstwowe ambicje Rosji, geopolityczna rywalizacja o wpływy w Europie Środkowo-Wschodniej, integracja Polski ze strukturami zachodnimi oraz jej zaangażowanie w aktualne wydarzenia w byłych republikach radzieckich – Ukrainie, Białorusi czy Gruzji. Ważne tło dla kształtowania się relacji polsko-rosyjskich stanowi również obecna sytuacja gospodarcza i silna pozycja Rosji na arenie międzynarodowej jako głównego dostawcy surowców energetycznych.

⁹ A. Skorupska, *Polska opinia publiczna ...*, op.cit., s. 49.

¹⁰ Ibidem, s. 50.

¹¹ *Opinia publiczna w Polsce o stanie stosunków polsko-rosyjskich. Raport z badań*, PAI, PBS, 2002.

¹² K. Kędziński, *Stosunki polsko-rosyjskie w latach 1992-2002*, Warszawa 2001.

Na przeszkodzie współpracy między Polską a Rosją stoi też ich nierówność, różnice w mentalności, a także rozbieżności w interpretacji wydarzeń z historii najnowszej¹³.

Wytworzone na przestrzeni wieków stereotypy polsko-rosyjskie nie są jednoznacznie pozytywne bądź negatywne. Według Nikity Aleksiejewa¹⁴, dla przeciętnego Rosjanina Polak to często z jednej strony nadęty katolik, człowiek fałszywy i niewdzięczny, nierzadko niestroniący od alkoholu. To człowiek pełen pychy i poczucia wyższości. Obraz Polaka – człowieka wyniosłego i pysznego znajdziemy też w klasyce literatury rosyjskiej, jak choćby w *Braciach Karamazow* Dostojewskiego¹⁵. Z drugiej jednak strony, Polak to też człowiek honoru, romantyk, a przede wszystkim brat Słowianin. Podkreśla się często ślepy zachwyty Polaków Zachodem, co ma świadczyć o ich niewdzięczności wobec Rosji (choćby za wyzwolenie spod okupacji niemieckiej i odbudowę gospodarki po zakończeniu II wojny światowej)¹⁶.

Natomiast Rosjanin z perspektywy Polaka to człowiek pozbawiony honoru i godności, „azjatycki dzikus”, kłamca, okupant, nadużywający alkoholu. Jest to jednak również człowiek o wielkiej duszy, będący w stanie znieść wszelkie trudy brat Słowianin. Dla wielu Polaków każdy przyjeżdżający ze Wschodu, z krajów byłego ZSSR i mówiący językiem rosyjskim to „ruski”, choć wśród nich nie brakuje przecież Białorusinów i Ukraińców. Rosja dla Polaka to często kraj biedny, pełen kontrastów i skrajności, gdzie szerzy się korupcja i królują bezrobocie¹⁷.

4

Kultury biznesowe w Polsce i Rosji¹⁸

Mówiąc o polskiej kulturze biznesowej, Richard Gesteland, podkreśla przede wszystkim znaczenie, jakie dla powodzenia biznesu mają odpowiednie znajomości. Zaznacza jednak również tendencję, obserwowaną szczególnie u młodych biznesmenów, do stopniowego odchodzenia od kultury propartnerskiej w stronę kultury protransakcyjnej –

¹³ A. Włodkowska, *Polak – Rosjanin dwa bratanki?*, [w:] *Stosunki polsko-rosyjskie. Stereotypy, realia, nadzieje*, pod red. J. Marszałek-Kawy i Z. Karpusa, Toruń 2008, s. 125.

¹⁴ N. Aleksiejew, *Walka o wódkę*, [w:] A. Magdziak-Miszewska, M. Zuchniak, P. Kowal, *Polacy i Rosjanie. 100 kluczowych pojęć*, Warszawa 2002, s. 322.

¹⁵ J. Konieczna, *Polsko-rosyjskie asymetrie, uprzedzenia i nadzieje*, [w:] *Polacy i Rosjanie – przewycięzanie uprzedzeń*, pod red. A. de Lazari i T. Rongińskiej, Łódź 2006, s. 143.

¹⁶ Ibidem, s. 138.

¹⁷ Ibidem, s. 142.

¹⁸ Na podstawie: R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000, s. 204-213.

podobnej jak u Skandynawów czy Niemców. W rozmowach z partnerami Polacy preferują otwarty styl prowadzenia negocjacji, unikając jednocześnie nadużywania uprzejmych frazesów i skupiając się przede wszystkim na partnerze. Na tle innych państw, wydają się oni być dość ceremonialni, podobnie jak Francuzi czy Niemcy. W szczególny sposób przejawia się to w sposobie witania się czy ubiorze. Kobiety w negocjacjach, mimo że coraz więcej z nich zaczyna zajmować ważne, decyzyjne stanowiska, wciąż niekiedy mogą odnieść wrażenie, że traktowane są z pewną dozą protekcjonalności. Spotkania biznesowe mogą rozpoczynać się z opóźnieniem, mimo świadomości znaczenia dotrzymywania terminów i punktualności. W obszarze zachowań niewerbalnych i parawerbalnych, należy zwrócić uwagę na dystans interpersonalny, który w tej kulturze biznesowej powinien wynosić od 25 do 40 centymetrów. Niemile widziane jest podnoszenie głosu w trakcie negocjacji i w sytuacjach publicznych, a także kontakt dotykowy, poza powitalnym uściskiem dłoni.

Rosyjska kultura biznesowa w niektórych aspektach podobna jest do polskiej. Przykładem może być choćby znaczenie koneksji w biznesie. Dobre stosunki osobiste i znajomości w odpowiednich kręgach mogą okazać się niezbędne dla osiągnięcia czegokolwiek. Cechą wyróżniającą Rosję wśród innych kultur propartnerskich jest otwartość i szczerść w rozmowach biznesowych. Rosjanie nie boją się mówić tego, co myślą, nie uciekają się do aluzji i podtekstów. Są oni uważani za dość ceremonialną kulturę i, co z tym związane, stosunkowo zhierarchizowaną. Sprzecznością, charakterystyczną dla rosyjskiego biznesu, jest współistnienie ceremonialności i hierarchiczności z wartościami egalitarnymi. Z niechęcią i dezaprobatą traktowani są ludzie bardziej majątni czy o wyższej pozycji. Ceremonialność przejawia się w sposobie ubioru oraz rytuałach powitań, a także galanterii w stosunku do kobiet, które jednak, podobnie jak w Polsce, mogą być niekiedy traktowane protekcjonalnie. Niezwykle istotne w kontaktach biznesowych w Rosji jest upewnienie się, że osoba, z którą mamy do czynienia, zajmuje odpowiednio wysokie stanowisko i posiada faktyczną moc decyzyjną. Rosjanie należą do kultur o zmiennej ekspresyjności – podczas pierwszych spotkań wykazują rezerwę i powściągliwość, by w trakcie kolejnych nieraz zaskoczyć partnera wybuchowością i okazywaniem emocji w sytuacjach stresowych. Co zaś tyczy się zachowań parawerbalnych i niewerbalnych, w kontaktach z partnerami biznesowymi, Rosjanie zachowują bliski lub średni dystans interpersonalny (od 20 do 30 centymetrów). Mówią oni stosunkowo głośno, co z drugiej strony nie jest mile widziane u gości z zagranicy. W rozmowach z partnerami utrzymują stały kontakt wzrokowy, a między osobami zaprzyjaźnionymi częsty jest również kontakt dotykowy – uściski i pocałunki w

policzek. Do tematów drażliwych, których w trakcie rozmów biznesowych należy się wystrzeżać, należą m.in. polityka, religia czy wojny.

Podsumowując, w kontaktach, szczególnie biznesowych, z przedstawicielami innych narodów niezbędne jest odpowiednie przygotowanie kulturowe. Ignorowanie różnic w kulturach biznesu oraz zakorzenionych w ludzkiej świadomości stereotypów może prowadzić do nieporozumień i konfliktów. Ważne jest więc poznawanie innych kultur oraz odrzucenie krzywdzących uprzedzeń.

Bibliografia:

1. А.П. Садохин, *Межкультурная коммуникация*, Москва 2004.
2. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000.
3. L.M. Barna, *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*, [w:] L.A. Samovar, R.E. Porter, *Intercultural Communication: A Reader*, Belmont 1994.
4. A. Skorupska, *Polska opinia publiczna o Rosji i Rosjanach*, [w:] *Polacy i Rosjanie – przewyciężanie uprzedzeń*, pod red. A. de Lazari i T. Rongińskiej, Łódź 2006.
5. B. Lewandowski, *Przetłamać stereotypy*, [w:] *Stosunki polsko-rosyjskie. Stereotypy, realia, nadzieje*, pod red. J. Marszałek-Kawy i Z. Karpusa, Toruń 2008.
6. *Opinia publiczna w Polsce o stanie stosunków polsko-rosyjskich. Raport z badań*, PAI, PBS, 2002
7. K. Kędziński, *Stosunki polsko-rosyjskie w latach 1992-2002*, Warszawa 2001.
8. A. Włodkowska, *Polak – Rosjanin dwa bratanki?*, [w:] *Stosunki polsko-rosyjskie. Stereotypy, realia, nadzieje*, pod red. J. Marszałek-Kawy i Z. Karpusa, Toruń 2008.