

W CZTERY OCZY *One on One*

Świat bez granic
to **ILUZJA**

*A world without borders
is an illusion*



PRZEKONANIE, ŻE ŻYJEMY W ŚWIECIE BEZ GRANIC I DOSKONALE SIĘ POROZUMIEWAMY, TO ILUZJA. ZWŁASZCZA W BIZNESIE. ALE TO WŁAŚNIE STANOWI NAJWIĘKSZE WYZWANIE DLA SPECJALISTÓW DS. KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ – MÓWI ANNA GARWOLIŃSKA, PREZES GLAUBICZ GARWOLIŃSKA CONSULTANTS. / THE CONVICTION THAT WE LIVE IN A WORLD WITHOUT BORDERS AND CAN COMMUNICATE PERFECTLY IS AN ILLUSION. ESPECIALLY IN BUSINESS. AND THIS IS THE GREATEST CHALLENGE FACING SOCIAL COMMUNICATION EXPERTS, SAYS ANNA GARWOLIŃSKA, PRESIDENT OF GLAUBICZ GARWOLIŃSKA CONSULTANTS.

ROZMAWIA/INTERVIEWED BY: *Joanna Zielewska*

Mówi się, że podróże kształcą. Czy po latach przemierzania świata wyprawy, także te niebiznesowe, inspirują panią zawodowo? Przydają się w budowaniu komunikacji społecznej?

To prawda, wciąż spędzam wiele godzin w samolotach i dostrzegam, że wśród współpasażerów pokutuje swoisty mit globalnej wioski. Uważamy, że wraz z otwarciem granic wszyscy staliśmy się tacy sami, myślimy podobnie, wyznajemy te same wartości. Tymczasem teraz, w dobie wszechobecnego kryzysu, coraz wyraźniej widoczne są tendencje zamykania się w swoich kulturach. Chętnie podkreślamy swoją odrębność także, a może szczególnie, w relacjach biznesowych. O ile oczywiście są dla nas różnice między zachowaniem Japończyków czy Izraelczyków a Europejczykami, o tyle sądzimy, że w Europie wszyscy wyznają te same wartości i podglądy.

Brak barier językowych i otwarty rynek pracy nie załatwiają sprawy?

Różnice tkwią w nas głębiej. Nawet między Polską a nie tak odległą Holandią różnice w podejściu do biznesu i w relacjach zawodowych są odmienne. Przykładowo, u nas przejście z przełożonym na ty automatycznie skraca dystans, wśród Holendrów wcale nie. Pamiętam konflikt między holenderskim szefem a jego polskim pracownikiem. Któregoś dnia Holender chciał poznać zwyczaje obowiązujące w polskim domu. Okazało się jednak, że staropolskie „zastaw się, a postaw się” nie zmieniło jego podejścia do podwładnego na bardziej zażyłe, podczas gdy nasz rodak oczekiwał po kolacji specjalnych względów. Zrodził się konflikt.

Cóż, jesteśmy wykształceni i obcy, a wiele międzynarodowych transakcji nie dochodzi do skutku lub firmy wpadają w kłopoty, bo są problemy z komunikacją, także niewerbalną. Podróżując, warto sobie uświadomić, że przekraczając granice państw, przekraczamy też granice mentalnościowe, chociaż wszyscy jesteśmy Europejczykami.

Co specjalista od komunikacji społecznej uświadamia klientom?

Mamy trzy rodzaje pamięci: intelektualną, emocjonalną i fizyczną. Pierwsza obejmuje to, czego się nauczymy. Ale silne emocje, których doświadczamy, zapisują się w nas głębiej i na dłużej. Pamięć

Travel is said to broaden the mind. Do non-business trips also inspire your work after so many years of travelling? Do they come in useful in shaping social communication?

I do spend a lot of time on planes and I've noticed this peculiar global village myth that persists among many of the passengers. We seem to think that by opening up our borders, we all become the same, all think the same, and all share the same values. However, in this day and age of ever-present crisis, there is an increasingly visible tendency to shut ourselves away in our own cultures. We like to emphasise our differences, even – or perhaps especially – in our business relationships. While the differences in behaviour between, say, Japanese or Israelis and Europeans are obvious, we somehow think that everyone in Europe subscribes to the same values and holds the same views.

Aren't the absence of language barriers and an open labour market enough to unite us?

The differences are not skin deep. Even Poland and the not so distant Netherlands differ in their approach to business and professional relationships. For instance, if you address your boss by his or her first name in Poland, you automatically become a little closer. Not so in the Netherlands. I remember a conflict between a Dutch boss and his Polish subordinate. The boss wanted to learn about Polish household customs. The typical Polish approach of splashing out on hospitality had no effect whatsoever on the Dutchman's attitude to the Pole while the Pole expected a dramatic improvement in their relationship. And this gave rise to conflict. We might be educated and sophisticated, but a lot of international transactions fall through and many companies run in trouble because of communication, including non-verbal communication, failures. When travelling, it is worth bearing in mind that we also cross mental borders when we cross physical ones – even if we are all Europeans.

What do social communication experts tell their clients?

There are three types of memory: intellectual, emotional and physical. The first covers what we learn. But the strong emotions we experience are encoded deeper and for longer. Physical memory concerns the muscles. Dancers and actors have to repeat

fizyczna dotyczy mięśni. Tancerz czy aktor muszą wielokrotnie powtórzyć ruch, by wyrazić to, co chcą. Kiedy wchodzimy w spór, też uruchamiamy pewne mięśnie, choć sobie tego nie uświadamiamy. Jeśli my, konsultanci, chcemy pomóc w rozwiązaniu konfliktu, to na poziomie intelektualnym łatwo obu stronom wytłumaczyć istotę problemu. Ale trzeba też przełamać blokadę emocjonalną i fizyczną, by pozbyć się ograniczeń. Często podkreślam, że w każdej społeczności istnieją odmienne, akceptowalne poziomy bliskości. Nikogo nie dziwią Włosi, którzy się poklepują i przytulają, ale jeśli spróbowałibyśmy zachować się tak wobec Japończyków, przekroczylibyśmy ważną granicę. Słynny ukłon zamiast uścisku dłoni jest wyrazem szacunku dla odrębności drugiego człowieka.

ANNA GARWOLIŃSKA

— prezes Glaubicz Garwolińska Consultants (www.glaubicz.pl), jednej z pierwszych polskich firm specjalizujących się w PR, komunikacji korporacyjnej i kryzysowej. Pełniła funkcję rzecznika prasowego ministra przekształceń własnościowych Janusza Lewandowskiego (obecnie komisarz UE ds. budżetu). Przygotowywała strategie komunikacyjne dla spółek debiutujących na warszawskiej giełdzie. Należy do Międzynarodowego Zrzeszenia Niezależnych Konsultantów Marketingowych i do Europejskiego Stowarzyszenia Dyrektorów Komunikacyjnych. Jest członkiem Management Mastery Club Harvard Business Review Polska i Polskiej Rady Biznesu. Wzięła udział jako inwestor w polskiej edycji programu *Dragons' Den – jak zostać milionerem*. / President of Glaubicz Garwolińska Consultants (www.glaubicz.pl), one of Poland's first companies to specialise in public relations, and corporate and crisis communication. Previously an advisor to, and spokesperson for, the Minister of Ownership Changes, Janusz Lewandowski (currently an EU Budget Commissioner). Developed the communication strategies for the first domestic companies listed on the Warsaw Stock Exchange. Member of the International Association of Marketing Consultants and the European Association of Communication Directors. Member of the Management Mastery Club Harvard Business Review Polska and the Polish Business Council. Took part in the first and second seasons of the Polish edition of the *Dragon's Den – How to be a Millionaire* programme as an investor in 2011.

Świat przyspiesza, ludzie powinni już przywyknąć do ciągłych zmian, a tymczasem w pani działaniach zmianę nazywa się kryzysem.

Konsultanci społeczni kryzysem nazywają wszystko, co związane jest ze zmianą, a co dotyczy środowiska człowieka. Wszyscy mniej lub bardziej obawiamy się tego co nowe i co nieznane – to naturalne. Dla pracownika to będzie restrukturyzacja, połączenie firm lub ich rozdzielenie. Doświadczenie pokazuje, że tylko 10 proc. ludzi chce zmian, 70 proc. przyjmuje postawę wyczekującą, ale nie wpada w panikę, a pozostali to ci, którzy zrobią wszystko, by do zmiany nie dopuścić. Naszym zadaniem jest ocena przyczyn ich obaw i dotarcie do lokalnych liderów formalnych lub nie, którzy są w stanie łęki oswoić. Jeśli zarząd firmy wie, że konieczna jest zmiana, powinien wynająć ekspertów, którzy pozwolą przepro-

the same movements many times to express their intentions. When we enter into a conflict, we also use certain muscles, although without being aware of it. When we, as consultants, want to help a client resolve a conflict, it is easy to explain the essence of the problem to both parties at an intellectual level. But we also have to break down the emotional and physical barriers if we're going to get rid of limitations. I often stress that every community has its own acceptable levels of closeness. It's not surprising to see Italians touching and hugging each other all the time, but you would cross the line if you tried that in Japan. The famous bow, rather than a handshake, is the customary token of respect for the other person.

The world is accelerating, people ought to get used to constant changes, while in your field change means crisis.

Social consultants call any event connected with change and which affects the human environment a crisis. We all more or less fear anything unknown and new – that's natural. For a worker, that something will be a restructuring, merger or division of the company. From experience, only 10 per cent of people welcome change, 70 per cent adopt a wait-and-see attitude but do not panic, while the rest do everything in their power to resist. Our job is to evaluate the reasons for their fears and communicate them to their local leaders (whether official or not), who are in a position to allay these fears. If the management of a company knows that change is inevitable, they should hire experts who know how to implement it smoothly. For years, only lawyers and finance specialists were involved. The companies later realised that social communication experts should have been consulted as well. I remember a successful merger of two large companies into one, potentially more powerful, entity. However, it soon lost market share as the staff began to fight over whose desk was bigger than whose... and internal power struggles soon took over. No one had thought of hiring experts who could have communicated the upcoming change so as to streamline the process of merging the two corporate cultures into a new one. Instead, what they created was an artificial entity comprising two different, previously competing companies full of scared people.

Social communication expert is a job...

... that you cannot learn in college. Experience and knowledge only come after many years of working in the business. This is a job you learn from a master. When I hire new people, I always ask who they had been learning from previously. I'm looking for great personalities, for people who have something to say and an education – as distinct from a Public Relations degree. Passionate and creative people. Creativity is crucial as it lets you look at a problem as if it were a die – from many sides. Creativity helps you see all the possible communication platforms. After 20 years in the business, I've learnt to be humble when I take on a new project as I know it can be a success or a failure. And this is not always decided by objective factors. Lawyers have a solid point of

wadzić ją bez wstrząsów. Przez lata oczywiste było zaangażowanie w ten proces prawników czy finansistów. Potem zrozumiano, że trzeba włączyć też specjalistów od komunikacji społecznej. Pamiętam, jak z powodzeniem przeprowadzono fuzję dwóch firm, tworząc jedną, potencjalnie silniejszą. Szybko jednak straciła ona rynek tylko dlatego, że ludzie skupili się na dociekaniu, kto ma większe biurko, i na wewnętrznej walce o wpływy – nie pomyślano o wynajęciu specjalistów, którzy pomogliby w porę zakomunikować konieczną zmianę, tak by powstała nowa kultura korporacyjna. Zamiast niej powstał sztuczny twór składający się z dwóch różnych, dotąd konkurujących ze sobą firm, z ludźmi pełnymi obaw.

Specjalista od komunikacji społecznej to zawód...

...którego nie można nauczyć się na studiach. Tu doświadczenie i wiedzę zdobywa się, pracując bardzo długo. To zawód, którego uczy się od mistrza. Zabierając ludzi na pokład, najpierw sprawdzam, od kogo uczyli się wcześniej. Szukam osobowości, ludzi, którzy mają coś do powiedzenia i wykształcenie więcej niż PR, bo to jest żadne wykształcenie. Ludzi, którzy mają pasję, są kreatywni. Kreatywność jest szalenie istotna, pozwala spojrzeć na problem jak na kostkę do gry, z wielu stron. Dostrzec wszelkie możliwe płaszczyzny komunikacji. Po 20 latach pracy wiem, że do nowego projektu muszę podejść z pokorą, każdy może być zarówno wygrany, jak i przegrany. I nie zawsze czynniki obiektywne o tym decydują. Prawnicy mają kodeksy, punkt oparcia. My za każdym razem napotykamy subiektywne odczucia, mody, preferencje – musimy je zrozumieć, a potem znaleźć płaszczyznę porozumienia. Dla konsultanta zmiana nie jest kryzysem, jest wyzwaniem.

Jakieś spektakularne sukcesy?

Oczywiście są. Moi konsultanci mają na koncie wiele znaczących zwycięstw, o czym wszyscy mówią – my nie możemy ze względu na klauzulę poufności, która nas obowiązuje. Pracujemy na całym świecie i to jest dla nas świadectwem, że jesteśmy dobrzy i potrzebni.

Była pani głównym organizatorem wprowadzenia buddyzmu jako czwartej wielkiej religii świata do Jerozolimy. O tym japońsko-izraelskim projekcie będą się pewnie uczyć pokolenia konsultantów...

Ten projekt nauczył mnie tego, że można pogodzić wodę z ogniem. I można w ciągu sekundy zmienić sposób komunikowania. Z Izraelczykami trzeba porozumiewać się emocjonalnie, ekspresyjnie, czasem przesadnie. Zwracając się do Japończyków, musiałam być maksymalnie powściągliwa, neutralna, cierpliwa i wyważona. Różnice kulturowe między Izraelem a Japonią były elementem, który stanowił największe wyzwanie w całym projekcie. To mi udowodniło, że my Polacy możemy tworzyć pomost między diametralnie różnymi kulturami i komunikować się na każdej płaszczyźnie. □

reference in their statutes. We have to work with subjective opinions, fashions, personal preferences – we need to understand them and then look for the right communication platform. For a consultant, change is not a crisis but a challenge.

Any big wins?

Obviously. My consultants have notched up a lot of spectacular successes that are widely discussed in the industry, but which I cannot talk about here for confidentiality reasons. We work all over the world and this is the best proof that we are good at what we do and in demand.

You were the head organiser of introducing Buddhism as the fourth great religion of the world into Jerusalem. Generations of consultants will be learning from the Japan-Israeli case study, won't they?

That project taught me that oil and water can mix. And that you can change the manner of communication in a second. You have to communicate with the Israelis emotionally and expressively – sometimes to the point of exaggeration. With the Japanese, you have to be extremely reserved, neutral, patient and balanced. The cultural differences between Israel and Japan posed the greatest challenge to the entire project. This proved that we Poles can create a bridge between dramatically different cultures and communicate on every level. □