

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH NR 7



**(NIE)STEREOTYPOWY
OBRAZ ŚWIATA**

ISSN 2353-8899
ISBN 978-83-61401-37-7



GLIWICKA WYŻSZA SZKOŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH

NR 7

**(NIE)STEREOTYPOWY
OBRAZ ŚWIATA**

ISSN 2353-8899
ISBN: 978-83-61401-37-7

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH
NR 7

(NIE)STEREOTYPOWY
OBRAZ ŚWIATA

pod redakcją
Urszuli Michalik



*Gliwicka Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości*

Gliwice 2015

Przegląd Nauk Stosowanych Nr 7
(Nie)stereotypowy obraz świata

Redakcja: Urszula Michalik

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów
All contributions have been reviewed by two independent reviewers

Komitet Naukowy czasopisma:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący)

dr Ewa Golbik-Madej, mgr Czesław Fiołek, dr Izabela Jonek-Kowalska,
dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior, dr Urszula Michalik,
dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek, doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja),
dr hab. Kazimierz Rędziński, dr Alina Rydzewska, dr hab. Urszula Szuścik,
doc. PhDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja), PhDr. Jiří Tuma, PhD (Słowacja),
dr Sebastian Zupok

Komitet Redakcyjny:

dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek (przewodnicząca)

dr hab. Mariusz Zieliński, dr Alina Vogelgesang,
mgr Czesław Fiołek, dr Olimpia Gogolin (sekretarz)

Recenzenci: Małgorzata Król, Aleksandra Kuzior, Urszula Michalik, Kazimierz Rędziński,
Justyna Tymieniecka-Suchanek, Mariusz Zieliński, Adam Żabka

© by Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, 2015

Projekt okładki: Jan Kukuła

Opracowanie graficzne: WiS Opcjon

Wydanie I, 2015 r.

ISSN 2353-8899

ISBN 978-83-61401-37-7

Wydawca:



Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

ul. Bojkowska 37

44-100 Gliwice

tel. 32 461-21-50; fax 32 461-21-30

www.gwsp.gliwice.pl

Skład: WiS Opcjon

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	7
Mirosława Michalska-Suchanek LEKTURA <i>MARTWYCH DUSZ</i> NIKOŁAJA GOGOLA A ZAGADNIENIE INTERDYSCYPLINARNOŚCI	9
Paweł Sarna, Aleksandra Sarna (NIE)STEREOTYPOWY OBRAZ ARTYSTY	17
Urszula Michalik ANALYSIS OF THE RHETORICAL FIGURES EMPLOYED IN THE HEADLINES OF ARTICLES ABOUT CELEBRITIES	29
Izabela Delakowicz-Galowy TRADYCJA I INNOWACJA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM	38
Ireneusz Drabik, Aleksandra Krawuczka MOTYWY I BARIERY INTERNACJONALIZACJI ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH	49
Iwona Sznicer STEREOTYPES IN CROSS-CULTURAL BUSINESS COMMUNICATION	60
Tadeusz Imielski ROLA MARKIZY LA PAIVY W ŻYCIU KSIĘCIA GUIDO VON DONNERSMARCKA	70



SŁOWO WSTĘPNE

Na siódmy, monograficzny numer „Przeglądu Nauk Stosowanych”, poświęcony (nie)stereotypowemu obrazowi świata, składa się siedem artykułów. Pierwszy, autorstwa Mirosławy Michalskiej-Suchanek, dotyczy niestereotypowości w traktowaniu dyscyplin naukowych. Interdyscyplinarność, pojmowana jako poszerzona perspektywa poznawcza, okazuje się fenomenem o ogromnym potencjale możliwości. Właśnie w polu przenikania się nauk bowiem rodzą się nowe cele i rozstrzygnięcia badawcze. Przykład pokonania ograniczeń i wyjścia poza stereotypową analizę tekstów literackich stanowi propozycja odczytania powieści Nikołaja Gogola *Martwe dusze* jako zapisu prowadzonych negocjacji handlowych, z uwzględnieniem współczesnej wiedzy o rodzajach, fazach, technikach, stylach i taktykach negocjacji. Zaprezentowane rozważania dowodzą, że na każde dzieło literackie można spojrzeć niestereotypowo. Nawet jeśli na warsztat badawczy kładziemy klasyczną dziewiętnastowieczną literaturę, a przy jej lekturze stosujemy wiedzę i narzędzia, zaczerpnięte z dyscypliny nieliterackiej.

W kręgu literatury pozostaje kolejny tekst. Paweł i Aleksandra Sarna skupiają się na stereotypie artysty jako strukturze poznawczej, pytając o to, jakie komponenty są w niej dominujące. Jak dowodzą, projekt twórczy nierzadko wychodzi poza obszar sztuki, a dzieło i biografia przenikają się w społecznym odbiorze. Kreowanie własnej legendy jest udziałem nielicznych, ale konieczność obrania strategii prezentacji siebie i swojej twórczości stanowi już element każdej kariery artystycznej.

Urszula Michalik natomiast dokonuje analizy tytułów prasowych artykułów poświęconych celebrytom. Systematyczne pojawianie się na rynku medialnym nowych czasopism i gazet wymusza walkę o czytelnika. W tekście opisano wykorzystywane w tytule prasowym środki retoryczne, często niestereotypowe, stanowiące o jego medialnej wartości.

Dwa następne artykuły dotyczą problematyki zarządzania przedsiębiorstwem. Izabela Delakowicz-Galowy podejmuje temat tradycji i innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Autorka pokazuje w jaki sposób, wraz z rozwojem na rynku przedsiębiorstw, ulegały modyfikacji tradycyjne style kierowania — autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Zarządzanie wymaga wspólnych dla wszystkich, prostych i jasnych wartości, celów działania i zadań. Nowatorskie podejście do zarządzania zakłada, że wiara we wspólne ideały oraz zaangażowanie we wspólne cele budują jakość, dzięki której przedsiębiorstwa mogą odnosić sukcesy.

Inny aspekt tego zagadnienia interesuje Ireneusza Drabika i Aleksandrę Krauczukę. W swoich rozważaniach autorzy koncentrują się na motywach i barierach internacjonalizacji zarządzania małego i średniego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem problemu motywów i barier wchodzenia na rynki zagraniczne. Dowodzą, że pomimo różnorodnych opinii na temat wpływu współczesnego otoczenia na działalność małych i średnich przedsiębiorstw, ogół uwarunkowań otoczenia tworzy dla tego rodzaju przedsiębiorstw zarówno określone szanse na ekspansję na rynki zagraniczne, jak i zagrożenia, związane przede wszystkim z rosnącą siłą korporacji transnarodowych, a także bardziej konkurencyjnym otoczeniem.

W kręgu zainteresowań Iwony Sznicer natomiast pozostaje zagadnienie stereotypów w międzykulturowej komunikacji biznesowej. Temat to ważki, warunkuje bowiem osiągnięcie sukcesu w działalności biznesowej. Współczesny biznes w coraz większym zakresie staje się przedsięwzięciem globalnym, pojawia się więc konieczność komunikacji z partnerami reprezentującymi inne kręgi kulturowe. Posługiwanie się stereotypami uważa się za jeden z czynników wpływających na jakość wymiany informacji. Autorka artykułu dowodzi, że świadome posługiwanie się stereotypem zdecydowanie ułatwia międzynarodową komunikację.

Tom zamyka esej Tadeusza Imielskiego traktujący o historii związku markizy La Paivy i księcia Guido von Donnersmarcka. Autor porusza temat dotąd skąpo opisywany — prezentuje niestereotypowe relacje między Donnersmarckiem i jego pierwszą żoną. Przybliży również historię nieistniejącej już niestety śląskiej perełki — pałacu, zwanego Małym Wersalem, który zlokalizowany był na terenie parku świerkłanieckiego.

Urszula Michalik

Mirosława Michalska-Suchanek

LEKTURA *MARTWYCH DUSZ* NIKOŁAJA GOGOLA A ZAGADNIENIE INTERDYSCYPLINARNOŚCI

Streszczenie: Interdyscyplinarność pojmowana jako poszerzona perspektywa poznawcza okazuje się fenomenem o ogromnym potencjale możliwości. W polu przenikania się nauk rodzą się bowiem nowe cele i rozstrzygnięcia badawcze. Przykład pokonania ograniczeń i wyjścia poza stereotypową analizę tekstów literackich stanowi propozycja odczytania powieści Nikołaja Gogola *Martwe dusze* jako zapisu prowadzonych negocjacji handlowych, z uwzględnieniem współczesnej wiedzy o rodzajach, fazach, technikach, stylach i taktykach negocjacji. Zaprezentowane rozważania dowodzą, że na każde dzieło literackie można spojrzeć niestereotypowo. Nawet jeśli na warsztat badawczy kładziemy klasyczną dziewiętnastowieczną literaturę, a przy jej lekturze stosujemy wiedzę i narzędzia, zaczerpnięte z dyscypliny nieliterackiej.

THE READING OF NIKOLAI GOGOL'S *DEAD SOULS* AND THE ISSUE OF INTERDISCIPLINARITY

Summary: Interdisciplinarity conceived as an extended cognitive perspective turns out to be a phenomenon with a large potential for new opportunities. New goals and research outcomes are being born when the sciences interpenetrate. An example of overcoming limitations and going beyond the stereotypical analysis of literary text is the idea of reading the Nikolai Gogol's *Dead Souls* as if it was a record of conducted trade negotiations, taking into account the present knowledge about the types, stages, techniques, styles and tactics of negotiations. The presented considerations prove that every literary work can be seen in a non-stereotypical way. Even if the object of the research is classic literature from the 19th century and knowledge and tools derived from a non-literary discipline are being used while reading it.

Słowa kluczowe: Gogol, *Martwe dusze*, interdyscyplinarność, negocjacje, negocjator

Keywords: Gogol, *Dead Souls*, interdisciplinarity, negotiations, negotiator

„Trudno bez wiedzy z dyscyplin pokrewnych [...] napisać coś sensownego z własnej dziedziny”¹ – powiada Zbigniew Kloch. Ma rację. Interdyscyplinarność coraz bardziej ekspansywnie wkracza w świat nauki, powoli przełamując w gorszym przy-

¹ Jest to wyimek z tekstu wygłoszonego przez Zbigniewa Klocha na seminarium Wydziału I Nauk Społecznych PAN i Instytutu Filozofii i Socjologii PAN: „Interdyscyplinarność w naukach społecznych i humanistycznych - możliwości i ograniczenia”, które miało miejsce 21.11.2007 roku. [http://www.al.uw.edu.pl/pl-61\[30.12.2014\]](http://www.al.uw.edu.pl/pl-61[30.12.2014]).

padku – niechęć, w lepszym – ostrożną wstrzeźliwość środowisk akademickich. Pojęcie to nie jest nowe, uformowało się mniej więcej na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dwudziestego wieku [Zob. np. Lyotard 1997: 145–146]. Początkowo interdyscyplinarność zaistniała jako kluczowe słowo w projektach edukacyjnych, tworzonych w ramach reformy studiów akademickich w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej, a z czasem termin ten zaczęto stosować w projektach naukowych i instytucjonalnych. W 1973 roku Georges Gusdorf w *Encyclopaedia Universalis* pisze już o powstającej wśród badaczy modzie na „poznanie interdyscyplinarne” [Hejmej].

Czym jest interdyscyplinarność? Zgodnie z konkluzją Julie Thompson Klein, zamykającą jej monografię z 1990 roku *Interdisciplinarity. History, Theory, and Practice*, interdyscyplinarność należy kwalifikować jako metodologię, proces, sposób myślenia a nawet filozofię [Hejmej]. Wydaje się jednak, że definiując to zjawisko zamiast zasady rozdzielności, należałoby raczej zastosować implikację. Interdyscyplinarność stanowi bowiem rodzaj metodologii (często mówi się zresztą o metodzie interdyscyplinarnej), z pewnością jest procesem, a już ponad wszelką wątpliwość winno się ją pojmować jako sposób myślenia czy nawet – być może trochę na wyrost – filozofię badań akademickich. Tak czy inaczej, prezentuje ona określony rodzaj nastawienia intelektualnego badacza wobec świata, które kształtuje jego dążenia poznawcze. Zakłada rozszerzenie badawczej perspektywy i wielopłaszczyznowe spektrum praktyki poznawczej.

Badania naukowe w – nazwijmy to umownie – ujęciu tradycyjnym prowadzi się w granicach ścisłych specjalizacji. Zagadnienia analizowane są i opisywane „w izolacji”, jako byty ważne same w sobie, zatem w oderwaniu od szeroko rozumianych kontekstów, w których się sytuują. Przedmioty, zjawiska, idee etc. postrzega się jednak w rzeczywistości nie cząstkowo, tylko holistycznie. Fragmentaryczny ogląd świata, już z samego założenia, może rzutować na rzetelność opisu. Zasadne staje się więc przenikanie perspektyw badawczych, wychodzenie poza podziały poszczególnych dyscyplin nauki.

Interdyscyplinarność zyskuje największy walor poznawczy, gdy jest sposobem organizacji badań określonego zagadnienia przez uczonych reprezentujących nie pokrewne dziedziny wiedzy, lecz te, które ocenia się jako odległe. Każda z optyk badawczych wnosi wówczas własny ogląd zagadnienia, a ich przenikanie tworzy pełny, wszechstronny, holistyczny obraz całości i podnosi rzetelność i wiarygodność uogólnień. Metoda interdyscyplinarna nie stanowi przy tym prostego sumowania badań w ramach różnych dziedzin, lecz jest z jednej strony swoistą konfrontacją dyscyplin, stanowiąc w jakimś sensie – tu przywołajmy słowa Ryszarda Nycza – stymulację do krytycznej autorefleksji i redefinicji własnej dyscypliny [Nycz 2005: 176], z drugiej zaś mądrą syntezą wiedzy oraz metodologii i narzędzi badawczych. W rezultacie otwiera się możliwość dostrzeżenia tych aspektów, które w badaniach prowadzonych z jednego punktu widzenia nie były widoczne.

Interdyscyplinarność wymaga od badacza szerokiego spojrzenia na zagadnienia, wyjścia poza dotychczasowe konwencje i zwyczajowe, stereotypowe schematy myślenia. Jako że granice dyscyplin naukowych są wyznaczone tradycją instytucjonalną (w rozumieniu socjologii wiedzy) i *a priori* określają formę i charakter ujęcia zagadnień merytorycznych (przede wszystkim metodologię), bezwzględnym warunkiem interdyscyplinarnego oglądu świata w jakimś sensie okazuje się również tolerancja. Dodajmy do tego otwartość myślenia i inwencję, bez których niemożliwa jest zmiana nawyków i narzędzi badawczych oraz przededefiniowanie dyskursów.

Tradycjonalizm, polegający na niechęci do przesunięć w obrębie tradycyjnych obszarów badawczych, coraz częściej styka się z presją rzeczywistości zewnętrznej wobec hermetycznej akademickości, naporem świata z całą płynnością i dynamiką zjawisk – by tak rzec – cywilizacyjno-techniczno-kulturowych.

Jaką rolę interdyscyplinarność zaczyna pełnić w humanistyce? Przyjrzyjmy się jednej z jej dyscyplin, mianowicie literaturoznawstwu. Tu nigdy nie obowiązywała naukowa hermetyczność, aczkolwiek katalog dziedzin nauki, które wykorzystuje się w opisie procesów historyczno-literackich lub podczas analizy i interpretacji dzieł literatury, jest ograniczony i sprowadza się do jednej (jednorodnej), spójnej świadomości poznawczej. Czerpie się wiedzę (nierazko również metodologię) z historii, filozofii czy semiotyki kultury, to jest dyscyplin pokrewnych. Sięganie do bardziej odległych nauk wymaga w tym przypadku specjalnego uzasadnienia (takie badania bywają postrzegane jako – użyję kolokwializmu – naciągane). Tymczasem powstają interesujące prace, które na przykład w analizie bohatera z powodzeniem wykorzystują dokonania współczesnej psychiatrii czy suicydologii, łącznie z, właściwymi tym naukom, terminologią i dyskursem.

Przykład pokonania ograniczeń i wyjścia poza stereotypową analizę tekstów literackich stanowi propozycja odczytania powieści *Nikołaja Gogola Martwe dusze*² jako zapisu prowadzonych negocjacji handlowych, z uwzględnieniem współczesnej wiedzy o rodzajach, fazach, technikach, stylach i taktykach negocjacji. Takie spojrzenie na dziewiętnastowieczną powieść wydaje się uzasadnione, bo kim innym jak nie świetnym negocjatorem – choć wówczas nazywano to inaczej – jest główny bohater powieści, Paweł Iwanowicz Cziczikow.

Przypomnijmy, akcja powieści toczy się w dziewiętnastowiecznej Rosji, w gubernialnym mieście N, położonym gdzieś na dalekiej prowincji. Pewnego dnia do miasta

² Powieść *Martwe dusze*, uznana za szczytowe osiągnięcie w dorobku *Nikołaja Gogola*, powstawała przez wiele lat poczynając od roku 1835. Drukiem jej pierwsza część wyszła w 1842 roku. Przekład na język polski dwóch rozdziałów powieści ukazał się jeszcze za życia *Gogola*, w dwa lata po rosyjskiej premierze książki. Natomiast pierwszy literacki przekład całego dzieła, pióra *Władysława Broniewskiego*, został wydany w roku 1927. Dopiero jednak w 1954 roku *Martwe dusze* opublikowano w nieocenzurowanej wersji. W roku 2014 na polskim rynku wydawniczym pojawił się nowy przekład *Wiktora Dłuskiego*.

przyjeżdża Paweł Iwanowicz Cziczikow z dziwnym zamiarem zakupu od miejscowych właścicieli ziemskich jak największej liczby tak zwanych „martwych dusz”, to jest chłopów pańszczyźnianych, którzy zmarli po ostatnim spisie rewizyjnym. Dla osób, które zdecydowałyby się sprzedać „martwe dusze” propozycja jest korzystna, gdyż zgodnie z prawem podatki za zmarłych chłopów muszą być uiszczane do czasu, aż nie zostaną oni usunięci z list rewizyjnych, czyli do kolejnego spisu. „Martwe dusze” formalnie wciąż posiadają status osób żywych, zatem z punktu widzenia prawa ich kupno i sprzedaż są legalne.

Na wizyty kreatywnego i przedsiębiorczego Cziczikowa u kolejnych ziemian można spojrzeć jak na spotkania o charakterze czysto biznesowym, podczas których składa im ofertę handlową i negocjuje warunki kontraktu kupna-sprzedaży. Wiodącym argumentem, który stosuje wobec interlokutorów jest fakt, że chłopci figurujący tylko na papierze, w rzeczywistości są bezużyteczni, co więcej, generują straty. Ich sprzedaż stanowi więc podwójną korzyść: długoterminową – pozbycie się kosztownego problemu i doraźną – jednorazowy zysk.

Analizy rozmów prowadzonych przez Cziczikowa można dokonać z wykorzystaniem aktualnych narzędzi badawczych, to jest współcześnie obowiązujących, zdefiniowanych i opisanych, zasad prowadzenia negocjacji oraz ich klasyfikacji, posiłkując się jednocześnie, związanym z tą dziedziną wiedzy, dyskursem.

Pierwszy etap negocjacji, tak zwany przygotowawczy, uwzględniający przygotowanie merytoryczne i formalne, Cziczikow rozpoczyna od rozpoznania miejsca, w którym podejmie działania, a także panujących tam relacji personalnych. Jego nadrzędnym celem jest wskazanie osób, które mogą być zainteresowane ofertą (to jest potencjalnych kontrahentów), a także określenie strategii działania oraz oszacowanie możliwości [Lang 1992: 24].

Cziczikow zawiera znajomości, które – w jego przekonaniu – mogą zwiększyć szanse realizacji zamierzeń. Szczególną uwagę zwraca na proces komunikowania się z potencjalnymi biznesowymi partnerami, zwłaszcza wykazuje dbałość o wrażenie jakie wywołuje w pierwszych chwilach znajomości [Bercoff 2007]. Stosując wypracowane wcześniej zasady komunikacji interpersonalnej, stara się zdobyć przychyłność otoczenia – zarówno potencjalnych uczestników negocjacji, jak osób, które pośrednio mogą wywrzeć na nie wpływ. Powoli, acz konsekwentnie buduje swój wizerunek idealnego partnera biznesowego – osoby wiarygodnej, rzetelnej, uczciwej i kompetentnej.

Na etapie przygotowań do negocjacji niemałe znaczenie ma rozpoznanie uczestników rozmów biznesowych, zwłaszcza ich zdolności negocjacyjnych [Nęcki 1999: 194] oraz ustalenie celów negocjacji, czyli jasne sformułowanie własnych interesów i oczekiwań partnera. W następnej kolejności przygotowuje się odpowiednią argumen-

tację i jej możliwe warianty [Kennedy 1999: 17]. Cziczikow postępuje zgodnie ze wszystkimi zasadami obowiązującymi w procesie negocjacji. Świadomy, że przyjdzie mu się zetknąć z różnymi typami negocjatorów, stara się zdobyć o nich jak najwięcej informacji, pozwalających na zastosowanie wobec każdego z nich właściwej taktyki.

Bohater Gogola jest dobrym psychologiem, ma świetnie rozwinięty zmysł obserwacyjny, a jako że posiada duże zdolności analityczne, potrafi wyciągać trafne wnioski. To ze wszech miar negocjator-profesjonalista, który bez trudu rozpoznaje mocne i słabe strony interlokutora, diagnozuje jego oczekiwania i projektuje skuteczną strategię działania. W zależności od okoliczności zewnętrznych i przewidywanego stanowiska „przeciwnika” prognozuje możliwe scenariusze.

Cziczikow musi również przygotować się do działań na tak zwanym cudzym terytorium. Biorąc pod uwagę dwa aspekty: po pierwsze, że negocjacje na swoim terytorium z góry pozwalają zająć pozycję dominującą, i po drugie – przychodzi ten, komu bardziej zależy, bohater zdaje sobie sprawę, że negocjacje rozpocznie ze słabszej pozycji.

Cziczikow przystępuje wreszcie do działania – rozpoczyna negocjacje. Składa wizyty kolejnym właścicielom ziemskim, będącym w posiadaniu interesującego go towaru, to jest „martwych dusz”. Różnią się oni praktycznie wszystkim – osobowością, charakterem, temperamentem, wreszcie oczekiwaniami, słowem, reprezentują różne typy negocjatorów. Cziczikow w stosunku do każdego partnera biznesowego stosuje odpowiednie: technikę, styl i taktykę negocjacji. Od właściwego wyboru strategii zależy bowiem jego skuteczność jako negocjatora, i co za tym idzie pomyślne sfinalizowanie transakcji, a więc zysk.

Negocjując z właścicielem ziemskim Maniłowem, Cziczikow decyduje się na tak zwany „efekt pierwszego wrażenia” i „autoprezentację”, ulubione zresztą techniki bohatera-negocjatora. Wykorzystuje cały arsenał zachowań i gestów, aby wywrzeć wrażenie osoby z jednej strony otwartej i przyjaznej, z drugiej zaś pewnej siebie (w pozytywnym znaczeniu), wiarygodnej oraz respektującej prawo. Pomocna w tworzeniu takiego wizerunku i jednocześnie serdecznej atmosfery, stanowiącej emocjonalną podbudowę przyszłych rozmów, staje się wspólna kolacja. Gdy Cziczikow stwierdza, że udało mu się wzbudzić zaufanie Maniłowa, składa ofertę, która – jak prognozował – zostaje przyjęta.

Negocjacje Cziczikowa z Maniłowem reprezentują styl miękki [Zbiegień-Maciąg 1992: 48–50], oparty na zachowaniu dobrych stosunków z partnerem, który w krótkim czasie przystaje na proponowane warunki. Porozumienie zostaje więc osiągnięte bez trudu. Powodem takiego zachowania ze strony partnera może być chęć uniknięcia konfliktu, albo – jak najprawdopodobniej miało to miejsce w przypadku Maniłowa – czynniki charakterologiczne, to jest wrodzona przyjacielskość wobec otoczenia i nieumiejętność odmawiania.

Twardy styl negocjacji reprezentują rozmowy Cziczikowa z właścicielką ziemską Koroboczką. Bohater rozpoczyna negocjacje, podobnie jak to czynił w przypadku Maniłowa, od próby zaskarżenia przychylności kobiety. Dokonuje odpowiednio zmanipulowanej samoprezentacji, komplementuje jej majątek i wyraża współczucie z powodu śmierci dużej liczby chłopów pańszczyźnianych. Składając swoją ofertę decyduje się na następującą argumentację: samotna kobieta potrzebuje pomocy, więc on tę pomoc zamierza jej okazać. Uwolni ją od obowiązku płacenia podatku za zmarłych, zatem realnie nie przynoszących już korzyści chłopów pańszczyźnianych, a ponadto zaoferuje określoną sumę odstępnego, przez co umożliwi jej łatwy zysk.

Koroboczka niestety odrzuca propozycję. Co więcej, przyjmuje wrogą postawę, jest podejrzliwa, artykułuje wątpliwości i obawy. W przypadku Koroboczki Cziczikowa zawiodły zarówno zmysł obserwacyjny i umiejętności analityczne, jak i instynkt profesjonalisty. Kobieta okazuje się znacznie trudniejszym biznesowym partnerem, niż przewidywał, a negocjacje w założeniu miękkie, zamieniają się w twarde. Styl twarde wyraża się w najmniej konstruktywnych strategiach: „wygrany – przegrany” lub „przegrany – przegrany”. Najważniejszy cel stanowi w tym przypadku osiągnięcie zwycięstwa za wszelką cenę, a partner zyskuje status wroga [Wasilewska 2010: 14].

Cziczikow wykazuje elastyczność i na bieżąco dokonuje korekty strategii działania. Zmienia postawę wobec Koroboczki i rodzaj stosowanej argumentacji. Aby antycypować zachowania i reakcje emocjonalne kobiety, bohater wykorzystuje cały swój potencjał interpersonalny, pojmowany jako umiejętność komunikacji i zdolność empatii. Żadna z przyjmowanych taktyk nie przełamuje jednak impasu. Kobieta upiera się przy swoich racjach, ale nie chce tracić możliwości choćby jakiegokolwiek zarobku, proponuje sprzedaż innych towarów. Zgodnie z twardym stylem negocjacji partnerzy wysuwają własne żądania, nie są skorzy do ustępstw i wywierają na siebie nawzajem presję. Oboje zakładają zaspokojenie maksimum własnych interesów kosztem strony przeciwnej.

Jako że partnerzy dążą do zwycięstwa za wszelką cenę, rozmowy przebiegają w atmosferze wrogości. Negocjatorzy przejawiają postawy i zachowania agresywne, i to nie tylko w formie werbalnej (w pewnym momencie Cziczikow w przypiływie irytacji rzuca krzesłem o podłogę). Nie unikają stosowania gróźb, uciekają się do wymuszeń i wprowadzania partnera w błąd. Dzięki blefowi Cziczikowa, że trudni się dostawą państwowych towarów (co dostatecznie uwiarygodniło go w oczach kobiety), a także wymuszeniu przez Koroboczkę transakcji wiązanej (Cziczikow złożył obietnicę zakupu od niej również innych towarów), umowa kupna-sprzedaży martwych dusz wreszcie zostaje sfinalizowana.

Rozmowy Cziczikowa z kolejnym właścicielem ziemskim – Pluszkinem to przykład trzeciego stylu negocjacji, tak zwanego „opartego na zasadach” [Fisher, Ury, Patton 1997: 43–44]. Model ten wyraża się w strategii „wygrany – wygrany”, która zakłada, że efektywne rozwiązanie uzyskuje się w sposób polubowny. Wizytę u Pluszkinia Cziczikow zwyczajowo zaczyna od próby zaskarżenia przychylności potencjalnego kontrahenta za pomocą taktyki komplementowania i umiejętnie poprowadzonej rozmowy towarzyskiej (tak zwany *small talk*). Bohater jako doskonały negocjator ma świetnie opanowaną umiejętność aktywnego słuchania. Rozmówcy okazuje pełne zrozumienie i zainteresowanie, co sprzyja optymalizacji kontaktu. W konsekwencji uzyskuje wszystkie informacje o potrzebach i preferencjach Pluszkinia, potrzebne do oceny szans na realizację własnych oczekiwań i ewentualnej modyfikacji planu działania.

Cziczikow decyduje się na wykorzystanie tak zwanego efektu dźwigni [Bercoff 2007: 57], rozumianego jako rodzaj zbalansowanych działań, które obu stronom przynoszą równe korzyści. Efektywność metody zależy od stopnia i trafności rozpoznania potrzeb potencjalnego kontrahenta i umiejętności wykorzystania tych informacji do przekonania go o korzyściach płynących ze składanej mu oferty. Cziczikowowi udało się ustalić, że duża liczba zmarłych chłopów pańszczyźnianych (120 dusz) stanowi dla ziemianina – użyjmy kolokwializmu – spędzające sen z oczu zmartwienie. Swoją ofertę przedstawia zatem jako natychmiastowe wybawienie Pluszkinia od poważnego problemu. Pluszkin chce zasięgnąć dodatkowych informacji, zadaje więc Cziczikowowi pytania, które zgodnie ze stylem „opartym na zasadach”, dotyczą wyłącznie konkretnych kwestii związanych z meritum sprawy.

Gdy wydawało się, że została osiągnięta korzystna dla obu stron ugoda, Pluszkin proponuje uzupełnienie jej o sprzedaż zbiegłych chłopów pańszczyźnianych. „Zmiana żądań w ostatniej minucie” jest znaną techniką negocjacyjną, polegającą na formułowaniu nowych żądań w chwili, gdy negocjacje wydają się zakończone. Wówczas ujawnia się kolejna cecha Cziczikowa-negocjatora – elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację. Bohater koncentruje się na interesach, a nie na walce o utrzymanie nieugiętego stanowiska (to również jest typowe dla stylu „opartego na zasadach”) i przyjmuje nowe warunki.

Zaprezentowane rozważania dowodzą, że na każde dzieło literackie można spojrzeć niestereotypowo. Nawet jeśli na warsztat badawczy kładziemy klasyczną dziewiętnastowieczną literaturę i przy jej lekturze stosujemy wiedzę i narzędzia, zaczerpnięte z dyscypliny nieliterackiej. W opisie gogolowskiego utworu z powodzeniem, co wyżej pokazano, sprawdza się specjalistyczna terminologia, stosowana w dyskursie związanym z negocjacjami biznesowymi. Odsłania się w ten sposób interesujący materiał, który prowadzi do nowych rozpoznań, formułowania nowych pytań i celów badawczych.

Interdyscyplinarność pojmowana jako sposób postrzegania świata okazuje się fenomenem o ogromnym potencjale możliwości. W polu przenikania się nauk rodzą się nowe cele i rozstrzygnięcia badawcze, dochodzi do swoistej „(re)produkcji” wiedzy. Interdyscyplinarność jest we współczesnej nauce bezwzględnie koniecznością. Na szczęście powoli staje się ona częścią paradygmatów badawczych. Wydaje się nawet, że za czas jakiś nieuwzględnianie jej, narażać będzie na zarzut anachronizmu.

Literatura

1. Bercoff, M. A.: *Negocjacje. Harvardzki Projekt Negocjacyjny w 10 pytaniach*. Przeł. H. Mirecka. Warszawa 2007.
2. Fisher, R., Ury, W., Patton, B.: *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. [brak inf. o tłum.]. Warszawa 1997.
3. Hejmej, A.: *Interdyscyplinarność i badania komparatystyczne*. http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwjIveOa1IbKAhUCuxQKHb5qBEcQFggyMAU&url=http%3A%2F%2Fwww.ejournals.eu%2Fsj%2Findex.php%2FWieloglos%2Farticle%2Fdownload%2F35-53%2F163&usq=AFQjCNHfX_vgtt6lkFtJSS-FAsn4fQQOPbGQ&bvm=bv.110151844,d.d24 [dostęp 10.11. 2015].
4. Kennedy, G.: *Negocjacje doskonałe: wszystko co powinieneś wiedzieć, aby udało ci się za pierwszym razem*. Przeł. K. Chęcińska. Poznań 1999.
5. Lang, J.W.: *Jak skutecznie sprzedawać*. Przeł. A Falendysz. Poznań 1992.
6. Lyotard, J.F.: *Kondycja ponowoczesna. Raport o stanie wiedzy*. Przeł. M. Kowalska, J. Migasiński. Warszawa 1997.
7. Nęcki, Z.: *Negocjacje w biznesie*. Kraków 1999.
8. Nycz, R.: *O przedmiocie studiów literackich – dziś*. „Teksty Drugie” 2005, nr 1–2; *Efektywne negocjacje w biznesie*. Opr. W. Wasilewski. Olsztyn 2010. http://www.uwm.edu.pl/pa/fileadmin/pliki_do_pobrania/przewodnik_negocjacje.pdf [dostęp 9.11. 2015].
9. Zbiegięń-Maciąg, L.: *Taktyki i techniki negocjacyjne*. Kraków 1992.

Dr hab. Miroslawa Michalska-Suchanek

Uniwersytet Śląski

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

e-mail: mirasu@interia.pl

Paweł Sarna, Aleksandra Sarna

(NIE)STEREOTYPOWY OBRAZ ARTYSTY

Streszczenie: Celem artysty jest nie tylko stworzenie dzieła. Nierzadko projekt twórczy wychodzi poza obszar sztuki, a dzieło i biografia przenikają się w społecznym odbiorze. Kreowanie własnej legendy jest udziałem nielicznych, ale już konieczność obrania strategii prezentacji siebie i swojej twórczości jest elementem każdej – mniejszej czy większej – kariery artystycznej. Krytyczne zainteresowanie sztuką, czyli „zagłądanie za kulisy”, pozwala aktywnemu odbiorcy dostrzec, czy na przykład medialny obraz nie jest czasem nadmiernie uproszczony lub fundowany na środowiskowych mitach, czy też – zawierających ślad mitu – stereotypach. Autorzy artykułu skupili się na stereotypie artysty, jako strukturze poznawczej, pytając o to, jakie komponenty są w niej dominujące.

NON-STEREOTYPICAL IMAGE OF AN ARTIST

Summary: The aim of an artist is not only to create a work of art. Quite often, a creative project goes far beyond the area of art, and both a work of art and biography penetrate themselves in general social perception. Creating one's own legend does affect only a very few artists. However, the necessity to choose a strategy to present both oneself and one's artistic work is an element of every -smaller or greater- artistic career. Critical interest in art, that is "peeking behind the scenes," allows an active receiver to discern whether a media image excessively oversimplified or founded on environmental myths or stereotypes (which include some traces of myths as well.) The authors of the article focus on the stereotype of an artist as a cognitive structure, simultaneously inquiring which components in the structure are the prevailing ones.

Słowa kluczowe: stereotypy, nagrody literackie, wizerunek społeczny/medialny

Keywords: stereotypes, literary awards, social/media image

1. WSTĘP

Biografie wielu artystów, przede wszystkim mieszczących się w paradygmacie modernistycznym, świadczą o tym, że ich projekt twórczy wychodzi poza samo dzieło, obejmując całe życie, jest nieustającą kreacją. Zrównanie sztuki i nie-sztuki to element spajający wiele awangardowych projektów [Featherstone 2009: 303]. Współczesna kultura popularna czerpie i przetwarza znane symbole, motywy oraz wątki. To wszystko niewątpliwie może powodować problemy z interpretacją społecznego wizerunku artysty, ponadto na percepcję obrazu grupy wpływ mają życiorysy

szczególnie barwnych jednostek, a także mity środowiskowe. Istotne jest zatem następujące wskazanie: Z sądami stereotypowymi mamy do czynienia, gdy opierają się one na tak zwanej zdroworozsądkowej statystyce [Boski 2001: 175]. Na czym zatem fundowany jest stereotyp artysty i jakie komponenty w nim przeważają? – tę kwestię podnoszą autorzy artykułu.

2. STEREOTYPY I GENERALIZACJE

Stereotyp jest swoistym rodzajem postawy, co oznacza, że jest on zbudowany z trzech komponentów (emocjonalnego, behawioralnego, poznawczego) i ma charakter względnie trwały [Bohner, Wanke 2004: 145]. O ile trwałość samych postaw bywa przedmiotem dyskusji naukowców, o tyle trwałość stereotypów tejże nie podlega. Podstawowa psychologiczna definicja stereotypu głosi, iż konstrukt ten jest „generalizacją odnoszącą się do grupy, w ramach której identyczne charakterystyki zostają przypisane wszystkim bez wyjątku jej członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi” [Aronson, Wilson, Akre 1997: 534]. Stereotyp jest więc pewnego rodzaju „drogą na skróty”. Niebezpieczeństwem tej drogi jest dyskryminacja występująca wtedy, gdy przeświadczenia stereotypowe zostają powiązane z negatywną reakcją emocjonalną.

Literatura dotycząca stereotypów jest bardzo obszerna, są one przedmiotem zainteresowania przedstawicieli różnych nauk. Mirosław Kofta i Aleksandra Jasińska, dokonując przeglądu głównych założeń w podejściach psychologicznych oraz społeczno-kulturowych wskazują, że te dwie perspektywy nie są względem siebie sprzeczne, ale komplementarne i należy traktować je łącznie: „Kiedy myślimy o stereotypach, pamiętać więc musimy o tym, że stereotyp jest pewnym **faktem społecznym** – częścią kultury zbiorowości, kolektywnego systemu założeń o naturze świata społecznego przyjmowanych przez pewne grupy na temat innych grup – a zarazem jest **faktem psychologicznym**, przekonaniem, umiejscowionym w systemie sądów o świecie konkretnej jednostki, powiązany z jej emocjami i koncepcją własnej osoby, czymś, co ułatwia człowiekowi orientację w świecie społecznym. Jak się wydaje, nie możemy zrozumieć natury stereotypów, jeżeli nie uwzględnimy obu tych perspektyw jednocześnie” [M. Kofta, A. Jasińska 2001: XX–XXI].

Zgodnie z powyższym warto przytoczyć za Pawłem Boskim definicję sprawozdawczą stereotypów będącą wynikiem poszukiwania konsensusu wśród propozycji definicyjnych kilku autorów: „Stereotypy to struktury poznawcze, których desygnatami są grupy społeczne, zaś predykatami właściwości psychologiczne przypisywane ich członkom; struktury te charakteryzują się szeregiem właściwości, takich jak nadogólnienie i upraszczający rzeczywistość status wyrażanych sądów, oporność na zmiany, zawarty w nich ładunek afektywno-oceniający i konsens społeczny wśród ich nosicieli” [Boski 2001: 174]. Jak twierdzi M. Golka: „W wizerunku artystów

w znikomym stopniu uwzględnia się ich role zawodowe, bardziej zaś te cechy, które różnią ich od pozostałych członków społeczeństwa. W ich ocenienie nie bierze się pod uwagę względów artystycznych, ale zgodność (albo częściej ich brak) zachowań artystów z normami społecznymi” [Golka 1995: 28].

3. KOMPONENT EMOCJONALNY

Czy sztuka budzi emocje? Przynajmniej definicyjnie powinna. Ale czy emocje budzą jej twórcy? I jaki jest znak tych emocji?

Teoria psychologiczna zakłada, że postawa typu zero nie istnieje [Bohner, Wanke 2004: 167]. Zetknięcie się z jakimkolwiek bodźcem uruchamia mniej lub bardziej świadome procesy oceniania tegoż, a postawa jest niczym innym jak sumą tych ocen. Co więcej, zetknięcie z bodźcem wywoływać winno również reakcję emocjonalną. Sama ocena emocją bowiem nie jest: „Oceny odróżnia od emocji i nastrojów brak pobudzenia wegetatywnego, słabszy związek z zachowaniem zarówno ekspresyjnym, jak i zorientowanym na cel, raczej werbalny niż motoryczny wzorzec ich ekspresji, ogólnie silniejszy związek z poznaniem. Przede wszystkim zaś oceny stanowią pewien rodzaj wydawanych przez człowieka sądów. [...] Sądy wykształcają się dopiero w momencie zadania odpowiedniego pytania. Natura sądu zdeterminowana więc zostanie jakąkolwiek informacją bądź regułą formułowania sądu, która z jakichkolwiek powodów będzie akurat (pamięciowo) dostępna. W związku z tym wiele sądów rozpatrywać można raczej jako konstrukcje pojawiające się w odpowiedzi na określone pytanie zadane w określonym momencie, niż jako wyraz ukrytych, stałych właściwości człowieka sąd wydającego” [Sherman, Corty 1984: 21 za: Wojciszke 1991: 10].

Tyszka zauważa, że „ocenianie polega na przypisywaniu odpowiednich liczb ocenianym przedmiotom (osobom czy ich wytworom) lub zdarzeniom (zachowaniom osób lub funkcjonowaniem ich wytworów. Wyrażamy w ten sposób na odpowiedniej skali natężenia ocenianych jakości” [Tyszka 2004: 11].

Czym jest zatem emocja? W literaturze naukowej najczęściej spotyka się trzy komplementarne definicje, które zostały ukute na podstawie pracy N. Frijdy (1986). Pierwsza z nich głosi, że „emocja jest zwykle wynikiem świadomej lub nieświadomej oceny zdarzenia jako istotnie wpływającego na cele lub interesy przedmiotu” [Doliński 2000: 321]. Znak emocji jest konsekwencją zgodności zdarzenia z celami lub interesami – zdarzenia zgodne będą budziły emocje pozytywne, niezgodne – negatywne. Doliński od razu zaznacza, że definicja ta budzi kontrowersje – wielu badaczy nie zgadza się bowiem z koncepcją emocji jako skutku procesu ocennego. Nie sposób jednak nie zauważyć, że nasze myślenie o emocjach jest związane z ocenianiem zdarzeń – poznawcze koncepcje emocji stanowią iż są one następstwem specyficznej orientacji człowieka w otoczeniu, jego stosunku do dokonujących się

w nim zmian. Bodaj najbardziej znany psycholog zajmujący się procesami poznawczymi R. Lazarus (1991) stoi na stanowisku, że emocję poprzedza ocena poznawcza zasadzająca się na rozpoznawaniu zdarzeń jako znaczących pod kątem własnych interesów i celów. W kontekście przedmiotu niniejszej książki nasuwa się oczywiste pytanie – na ile artysta może być postacią znaczącą na płaszczyźnie celów i interesów jednostki? I to artysta traktowany wyłącznie przez pryzmat bycia artystą, a nie jako jednostka indywidualna, która rzeczywiście takie znaczenie mieć może, niemniej będzie to znaczenie oderwane od jego profesji. Przemyslenia autorów na ten temat obracają się głównie wokół rzeczywistości szkolnej i deklaracji uczniowski o lubieniu bądź nielubieniu danego poety, pomimo niewielkiej w gruncie rzeczy znajomości ich dzieł. Być może jest to jedyna płaszczyzna, na której owa zgodność bądź sprzeczność z interesami i celami jednostki może wystąpić. Nie ulega wątpliwości, że przedmiot estetyczny ma emocje budzić – niezależnie od ich znaku.

Druga z definicji emocji stanowi, że jest ona uruchomieniem gotowości do realizacji programu działania. Emocja uruchamia priorytet dla określonego działania (lub kilku działań), któremu nadaje status pilnego. Tym samym program taki może przeszkadzać w realizacji innych programów o charakterze poznawczym lub behawioralnym. Poszczególne emocje uaktywniają odmienne programy działań. Trzecia natomiast zakłada, że emocja jest zwykle doświadczana jako szczególny rodzaj stanu psychicznego. Często towarzyszą jej lub następują po niej zmiany somatyczne, ekspresje mimiczne i pantomimiczne oraz reakcje o charakterze behawioralnym. Doliński dokonując pewnej syntezy i rozpatrując kontrowersje proponuje ogólną definicję, która mieści w sobie wszystkie wyżej omówione aspekty i zakłada, że emocja jest subiektywnym stanem psychicznym, uruchamiającym priorytet dla związanego z nią programu działania. Jej odczuwaniu towarzyszą zwykle zmiany somatyczne, ekspresje mimiczne i pantomimiczne oraz zachowania [Doliński 2000: 321].

4. KOMPONENT BEHAVIORALNY – TWÓRCZOŚĆ

Jedną z pierwszych prób zdefiniowania twórczości podjął Mooney [Mooney 1963: 331–340], postulując przypisywanie atrybutów twórczości wytworom, osobom oraz procesom. Cechą charakterystyczną produktu twórczego miałyby być koniunkcja dwóch cech: wartości i nowości. Nowość jest cechą dość oczywistą, natomiast wartość możemy rozpatrywać na czterech płaszczyznach: poznawczej, estetycznej, pragmatycznej, etycznej. Wartości sztuki należy upatrywać na płaszczyźnie estetycznej [Nęcka 2012: 15]. Wartość estetyczna miałyby być dążeniem do piękna i/lub szukaniem go. Nawet pobieżna znajomość poezji sprawia, że po przeczytaniu tej próby definicji rodzą się wątpliwości. Często wartością estetyczną poezji jest dążenie do zaprzeczenia kanonowi estetycznemu, do antypiękną.

Dzieło posiada materialny nośnik, ale rzeczywista wartość całości poza ten nośnik wykracza. Istotne jest jednak to, że dzieło o charakterze twórczym nie musi reprezentować wszystkich wyżej opisanych wartości – wystarczy, aby miało ją na przynajmniej jednej płaszczyźnie. Definicja taka wydaje się mocno zawężać kryterium twórczości – okazuje się bowiem, że dzieła powtarzalne, jakkolwiek wartościowe nie mogą zostać uznane za twórcze. Dzieła nowe, ale pozbawione wartości również nie.

Definiowanie twórczości przez współczesne nauki humanistyczne i społeczne nie jest jednoznaczne. Mnogość wzajemnie wykluczających się koncepcji, powoduje, że znalezienie i udowodnienie określonego stanowiska jawi się jako szczególnie trudne. Część teorii zakłada, że w kategoriach twórczości winniśmy traktować każdy wytwór człowieka, bez względu na wartość owego wytworu. Inne koncepcje natomiast kładą nacisk na ową wartość, rezerwując określenie „twórczość” dla wytworów, które tę wartość mają. Definicje te nie określają jednak metodologii rozpoznawania wartości wytworu. Wartość zatem staje się kategorią abstrakcyjną i nieuchwytną. Wydaje się również, że nie rolą psychologii jest o wartości dyskutować, ocena tejsze winna być powierzona specjalistom z zakresu odpowiedniego dla danego wytworu. „Twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny bądź do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym czasie” [Stein 1953: 36].

W myśl koncepcji Morrisona Steina najistotniejszą cechą twórczości jest relatywizm. Ani sam autor, ani cechy wytworzonego produktu, nie przesądzają bowiem o tym, że jest on twórczy. Twórczość w tym ujęciu możemy traktować jak ocenę grupy społecznej, która określonemu dziełu nadaje wartość, bądź jej odmawia. Koncepcja ta, jakkolwiek ostro krytykowana, wyjaśnia fenomen dzieł zapomnianych czy też odkrytych po latach. To grupa społeczna nadaje dziełu określoną wartość, co oznacza, że wartość ta może się zmieniać (choć nie musi) na przestrzeni lat. Zauważmy, że sam Stein nie posługuje się terminem „wartość”, ale używa pojęć: „użyteczność” lub „do przyjęcia”. Pytanie, na ile dzieło sztuki może być użyteczne i jaka jest płaszczyzna tej użyteczności? Oraz kolejne pytanie, jak należy rozumieć pojęcie „do przyjęcia”? Obserwując doniesienia ze świata sztuki można dojść do wniosku, że owo „do przyjęcia” winno być rozumiane w tym obszarze bardzo szeroko. W końcu wiele dzieł sztuki zyskuje rozgłos dlatego, że są „nie do przyjęcia” przez odbiorcę. Łamią konwenanse, uznane zasady estetyki, budzą niepokój, sprzeciw, gniew. Są bodźcem wyzwalającym bardzo silne, przy tym często negatywne emocje. Wydaje się jednak, że częściej zależność ta dotyczy sztuk wizualnych, a nie na przykład poezji czy prozy. Być może wynika to z zasięgu. Dziełom wizualnym łatwiej przeniknąć do masowego odbiorcy. Nie oznacza to oczywiście, że takowe są dla przeciętnego odbiorcy bardziej zrozumiałe, a jedynie to, że łatwiej się z nimi zderzyć, niż z poezją, która jednak wymaga pewnej intencji.

Nie sposób pominąć faktu, że twórczość bywa również definiowana bardzo szeroko – jako wytwór *per se*, bez rozpatrywania wartości, nowości, akceptowalności, czy użyteczności.

5. MOTYWACJA TWÓRCZA

Motywacja jest rozumiana jako konstrukt „zawierający w sobie wszelkie mechanizmy odpowiedzialne za uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie zachowania” [za Łukaszewski, w: Strelau 2000: 427]. Pojęcie „mtyw” w tym kontekście oznacza przeżycie pobudzające do działania – w tym przypadku uruchomienia procesu twórczego. Abraham Maslow zbudował koncepcję na założeniu istnienia dwóch mechanizmów motywacyjnych – D – *needs* – potrzeb niedoboru i B – *needs* – potrzeb wzrostu. Potrzeby te ułożone są hierarchicznie – stąd też nazwa – piramida Maslowa. U podstaw owej piramidy leżą potrzeby fizjologiczne, czyli oddychanie, pokarm, woda, seks. Po zaspokojeniu tychże do głosu dochodzą następne – bezpieczeństwa. Następne w kolejności są potrzeby bliskości i przynależności oraz – jako następna – szacunku. Te poziomy to właśnie potrzeby niedoboru, charakteryzujące się tym, iż możemy je zaspokajać w sposób całkowity, dający poczucie pełnej sytości czy też satysfakcji – w zależności od tego, które określenie w danym przypadku będzie bardziej adekwatne. Inaczej rzecz ma się z potrzebami niedoboru, zajmującymi ostatnie piętra piramidy. W tym przypadku wymienienie płaszczyzn wymagających zaspokojenia nie jest takie łatwe, jak w wypadku potrzeb niedoboru. Potrzeby wzrostu mogą mieć różne oblicza, w zależności od indywidualnych preferencji jednostek. Potrzeby te, opisane nazwą samourzeczywistnienia, najczęściej mają charakter potrzeb poznawczych. Zaspokojenie ich ma prowadzić do uruchomienia samoaktualizacji, o której Maslow wyraża się niejasno. Twierdzi, że jest to czysta radość tworzenia, ekspresja samego siebie itd. W niektórych źródłach nazwa się to potrzebą transcendencji. B – *needs* charakteryzują się tym, że zaspokojenie ich w sposób zupełny jest niemożliwe. Po osiągnięciu określonego poziomu, który sobie założyliśmy, zaczynamy podnosić poprzeczkę wyżej. Ważne jest również to, że Maslow założył, iż zarówno potrzeby niedoboru, jak i wzrostu mają charakter biologicznych konieczności, a brak zaspokojenia wiąże się z deprivacją. W wypadku teże – co trzeba podkreślić – pierwszeństwo zawsze mają potrzeby niższego rzędu [za: Strelau, Zawadzki 2000: 433–435]. Potrzeba twórczości w tym ujęciu nie znajdowałaby nigdy zaspokojenia. Uruchomienie procesu twórczego musiałoby zatem skutkować koniecznością ciągłego tworzenia. Nie oznacza to jednak, że każdy wytwór będzie miał wyżej omówione cechy wytworu twórczego.

Koncepcja Maslowa, jakkolwiek bardzo popularna, nie wydaje się jednak w pełni uzasadniać motywacji do podjęcia procesu twórczego, szczególnie jeśli zderzymy ją z informacjami historycznymi, czy ciekawostkami zaczerpniętymi z biografii poetów.

Należy ponadto pamiętać, że motywacja, jakkolwiek istotna, nie jest konstruktem wystarczającym do uruchomienia, podtrzymania i zakończenia danego procesu. Innymi słowy: sama potrzeba działania twórczego wcale nie musi się na owo działanie przełożyć. Wydaje się, że jest to najistotniejszy obecnie przedmiot rozważań psychologii motywacji: dlaczego, pomimo zaistnienia potrzeby niektóre działania nie są uruchamiane nigdy, inne porzucane w trakcie, a tylko część z nich doczeka się finalizacji.

Najbardziej ogólna definicja procesu twórczego stanowi, że jest on procesem psychicznym prowadzącym do nowego i wartościowego wytworu, składającym się z szeregu operacji poznawczych, którym towarzyszą charakterystyczne zmiany emocjonalne i motywacyjne. Centralnym momentem tego procesu jest wgląd [Nęcka 2001: 39].

Jedna z najstarszych koncepcji twórczości, zakłada że jest ona procesem etapowym, na który składają się:

- Preparacja rozumiana jako czynności wstępne zasadzające się na zbieraniu danych i przygotowaniu problemu;
- Inkubacja – mająca charakter nieświadomy i oznaczająca samoistne wykluwanie się pomysłu. Inkubacja jest procesem zachodzącym nieintencjonalnie i rozgrywającym się w czasie przerwy od działań intencjonalnych;
- Iluminacja – oznaczająca nagle olśnienie, uzyskanie wgląd i rozwiązanie problemu;
- Weryfikacja – czyli testowanie użyteczności wytworu.

Warto zauważyć, że wyżej wymienione etapy zasadzają się na silnej mitologizacji procesu twórczego i chociaż teoria inkubacji sięga początków XX stulecia [Wallas 1926: 86] dopiero na początku lat 80. David Perkins postulował odmitologizowanie, zakładające, że proces twórczy w swym przebiegu nie różni się od innych procesów poznawczych, co więcej składa się z identycznych procesów umysłowych, a różnicy należy upatrywać się wyłącznie w celu. Wyróżnikiem miałby być zatem cel, który zasadzałby się na odkryciu lub wytworzeniu nowej wiedzy, albo modyfikacji już istniejącej. Perkins uznawał teorię inkubacji za egzotyczną, przede wszystkim dlatego, iż zakładała ona, że w trakcie procesu twórczego mózg działa inaczej niż podczas wszystkich innych aktywności. Takie podejście miało na celu nobilitację procesu twórczego, ale jednocześnie zablokowało rozwój teorii twórczości [Nęcka 2012: 167]. Sam Perkins określał swoje podejście mianem „nic nadzwyczajnego”.

Z podobnego założenia wyszedł Robert Weisberg [Weisberg 1999: 248], którego celem stało się obalenie mitu nadzwyczajności. Analiza historyczna i biograficzna pozwoliła mu na wyciągnięcie wniosku, że twórcy wybitni nie dysponowali nadzwyczajnymi zdolnościami, olśnieniami czy jakimś szczególnym natchnieniem. Matką ich sukcesu każdorazowo była praca i żmudne budowanie pozycji. Weisberg zoperacjonalizował twórczość w kategoriach stopniowego przyrostu i uznawał, że właściwym modelem procesów twórczych jest krzywa uczenia się. Koncepcja ta, jakkolwiek ciekawa, wydaje się (podobnie zresztą jak wczesne koncepcje twórczości, hołdujące w gruncie rzeczy mitycznym zasadom) dość skrajna. Można bowiem wyciągnąć wniosek, że każdy jest potencjalnym autorem dzieł genialnych – wystarczy obrać właściwy cel i konsekwentnie go realizować. Takie założenie jest jednak zbyt optymistyczne, a przede wszystkim niewystarczająco uargumentowane.

Co ciekawe, dla niektórych teoretyków [Kocowski 1991: 12] uruchomienie procesu twórczego jest warunkiem aktywności potencjalnie twórczej, nawet jeśli dzieło powstałe w jego wyniku nie będzie miało znamion egalitarności. Zaznaczyć trzeba jednak z pełną stanowczością, że większość teoretyków to zwolennicy definicji egalitarnych, którzy samo słowo „twórczość” rezerwują dla dzieł wybitnych. Ujęcie takie sięga roku 1950, w którym to J.P. Guilford ustalił zasadę, która przerodziła się w tradycję egalitarności, stanowiącą, że każda jednostka jest twórcza, a twórczość jest cechą ciągłą, czyli taką, która występuje w różnym natężeniu (również zerowym). Guilford rozpatrywał twórczość w trzech kategoriach: płynności, giętkości i oryginalności, a za jej źródło uważał myślenie dywergencyjne [Guilford 1978: 278–333], które zasadza się na tworzeniu licznych rozwiązań w odpowiedzi na otwarty problem, w odróżnieniu od myślenia konwergencyjnego, którego zasadą jest poszukiwanie jednego poprawnego rozwiązania.

Pytaniem zasadniczym jest, czy każdy wytwór o zamierzeniach twórczych można uważać za twórczość? W kontekście najbardziej popularnego obecnie podejścia egalitarnego, oczywiście tak. Nie oznacza to jednak, że wartość każdego na przykład utworu poetyckiego jest równa. Nęcka podaje [Nęcka 2012: 27], że w odniesieniu do twórczości wybitnej kryteriami jawnymi (czyli zdefiniowanymi *explicite*, podanymi do publicznej wiadomości i zazwyczaj obiektywnymi) są stwierdzalne dowody społecznego znania dzieła lub jego autora. Zaznacza, że kryterium takie nie jest do końca trafne, głównie ze względów metodologicznych. Zdarza się bowiem, że dzieło kuriozalne jest wielokrotnie cytowane i przytaczane ze względu na ową kuriozalność właśnie, a nie wybitne walory. Wskaźniki matematyczne jednakże nie uwzględniają tej zależności, liczy się ilość cytowań, a nie ich kontekst. Ta sama bolączka dotyczy

publikacji naukowych – szeroki zasięg niekoniecznie musi się wiązać (choć najczęściej się wiąże) z wybitnymi osiągnięciami, czy też rzetelnością.

Ciekawe badania, których celem było zidentyfikowanie dzieł wybitnych prowadził Simonton [Simonton 1994: 110] posługując się metodą historiometryczną. Simonton zajmował się badaniem dzieł muzycznych – założył, że miarą wielkości kompozytora jest liczba, długość i częstość artykułów i wzmianek na jego temat w encyklopediach, słownikach i opracowaniach. Tak prowadzone badania mogą być bardziej czułe, szczególnie jeśli obok liczby i długości notek weźmie się pod uwagę również ich jakość, i wyłączy z analizy te, które traktują o kuriozalności, a nie wysokiej klasie dzieła. Simonton opracował również sposób badania oryginalności utworów muzycznych. Badając powtarzalność fraz za najbardziej oryginalne uznawał te, których powtarzalność była (ilościowo) najniższa. Wydaje się, że podobną metodę można byłoby zastosować do badania oryginalności utworów poetyckich.

Zastanawiając się nad kryterium uznania społecznego w kontekście poezji, a szczególnie tak zwanej młodej poezji rodzimej, warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych faktów. Po pierwsze poezja jest wydawana w niskich nakładach – co w dużej mierze uniemożliwia szeroki odbiór. Po drugie – wydanie tomiku wierszy zazwyczaj nie jest związane z prowadzeniem kampanii marketingowych, które pozwoliłyby mu zaistnieć w świadomości masowego odbiorcy. Po trzecie – samo wydanie niekoniecznie musi wiązać się z dystrybucją tomików do miejsc, w których mogłyby znaleźć nabywcę – zwykle jest to związane z niską opłacalnością powodowaną niskim nakładem. I wreszcie po czwarte – w literaturze naukowej, jak wyżej wykazano, istnieją pojęcia twórczości typu „nic nadzwyczajnego”, co nie oznacza jednak, że przekładają się one na świadomość społeczną. Pokutujący mit romantyczny przekłada się wręcz na podejście typu „coś nadzwyczajnego”.

Ciekawą koncepcję twórczości zaproponował Nęcka [Nęcka 1987: 136–137], który zauważył, że dzielenie procesu twórczego na etapy nie tylko nie jest niezbędne, ale może być również zgubne. Konstatacja ta wynikała z założenia, że cechą typową dla twórczości jest wybieganie myślą naprzód i wracanie do etapów poprzednich. Istotą koncepcji interakcji twórczej jest to, że proces ten zasadza się na interakcji dwóch istotnych czynników – założonego celu twórczego i struktur próbnych, które umożliwiają osiągnięcie tego celu. Rozbieżność między tymi dwoma czynnikami ma być w takim ujęciu wyznacznikiem postępów. Co istotne – postępy te nie mają charakteru systematycznego, co wynika z faktu, że nieodłączną cechą procesu twórczego jest kryzys, a także powroty do etapów wcześniejszych (uzasadnione lub nie). Miarą oceny dzieła jest wielkość rozbieżności między celem a strukturami próbnymi, przy czym należy pamiętać, że całkowita zbieżność jest niemożliwa do osiągnięcia. Wyni-

ka to przede wszystkim z tego, że cel z natury rzeczy jest wyidealizowany, a struktury próbne – konkretne. Niemożność osiągnięcia całkowitej zbieżności i jednocześnie dążenie do niej oznacza, że raz uruchomiony proces twórczy nie kończy się nigdy, a przy tym pozostaje jednolity w strukturze interakcyjnej.

Nęcka nie zakłada, że początkiem procesu twórczego jest postawienie celu, którego twórca miałby się ściśle trzymać [Nęcka 2001: 126]. Sam proces może się rozpocząć strukturą próbną, a cel może być wielokrotnie przeformułowywany. Interakcja twórcza jest przez swego autora traktowana jako model ogólny, wymagającym uzupełnienia o konkretne operacje umysłowe. Wymieniony autor poczynił także założenie, że proces usuwania rozbieżności pomiędzy strukturami próbnymi a celem jest kontrolowany przez strategie poznawcze.

Na poziomie dowodów anegdotycznych taki przebieg procesu twórczego na przykład w przypadku poetów wydaje się znacznie bardziej prawdopodobny niż koncepcje zasadzające się na idei inkubacji. Pisanie wiersza nie jest aktywnością polegającą na spisaniu olśnienia, ale na tworzeniu wielu struktur próbnych. Co więcej, sami autorzy nadają już gotowym i opublikowanym dziełom nowy sens, wynikający na przykład z innego umiejscowienia w autoantologiach.

6. PODSUMOWANIE

Celem twórcy nie jest wyłącznie stworzenie dzieła czy też dzieł. Jest nim również kreowanie legendy, która jest definiowana jako „zespół mniemań krążących w społeczeństwie na temat danego kierunku literackiego, grupy, bądź najczęściej poszczególnego pisarza [...], w jej obrębie prawdziwe fakty łączą się zwykle ze zmyśleniem” [Sławiński 2005: 272]. Czy szkolna edukacja uczy postawy krytycznej? Przeglądając podstawy programowe można odnieść wrażenie, że nauka o literaturze w polskiej szkole w dużej mierze zasadza się na micie romantycznym, w który o wiele lepiej wpisuje się teoria indukcyjna niż jakakolwiek inna. Współczesne teorie twórczości natomiast w ogóle się w niego nie wpisują. Mit iluminacji stworzyli sami romantycy, którzy czerpali wzorce z klasycystów, a następnie publicznie je potępili, głosząc tezy o dziełach powstających wskutek natchnienia. W czytelnikach zbudowało to między innymi obraz romantycznego poety, który spisuje efekt tego natchnienia – gotowe dzieło noszące znamiona genialności. Obrazek taki, jakkolwiek barwny, w gruncie rzeczy niewiele ma wspólnego z rzeczywistością. Poezja czy proza przyjmuje bardzo precyzyjne formy i stawia wyzwania „techniczne”, którym jej autor musi sprostać. W efekcie pisanie nie polega wyłącznie na uwiecznieniu „myśli natchnionej”. Marian Gołka wyróżnia cztery główne źródła, które wpływają na powstawanie społecznych wyobrażeń na temat artystów:

- 1) kontakt zapośredniczony,
- 2) kontakt bezpośredni,
- 3) oddziaływanie postaci fikcyjnych,
- 4) oddziaływanie artystów z przeszłości.

Golka podkreśla, że w potocznych wyobrażeniach o artystach „[...] tkwi zawsze więcej stereotypów niż wiedzy opartej na faktach” [Golka 1995: 27–28]. Cokolwiek powiemy o edukacji szkolnej, trzeba dodać, że dla wielu bliższy kontakt ze sztuką, rozumiany jako obcowanie z dziełem (czytanie tekstów, spotkania z ludźmi sztuki, wyjazdy do teatru, galerii itd.) i nabywanie umiejętności jego oceny, analizy i interpretacji, kończy się wraz z ukończeniem szkoły, która daje w mniejszym czy większym zakresie na to jakąś szansę. Istotnym probierzem jest kontakt z samymi artystami oraz zainteresowanie sztuką. Sporadyczne kontakty lub brak kontaktu sprzyjają powstawaniu stereotypów.

Literatura

1. Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R.M.: *Psychologia społeczna. Serce i umysł*. Poznań 1997.
2. Bohner, G., Wanke, M.: *Postawy i zmiana postaw*. Gdańsk 2004.
3. Boski, P.: *O stereotypach niestereotypowo, czyli jak badać wiedzę o kulturze grup społecznych i unikać ich stereotypów*. W: *Stereotypy i uprzedzenia. Uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*. Red. M. Kofta, A. Jasińska-Kania. Warszawa 2001.
4. Doliński, D.: *Psychologia wpływu społecznego*. Wrocław 2000.
5. Featherstone, M.: *Postmodernizm i estetyzacja życia codziennego*. W: Red. *Postmodernizm. Antologia przekładów*, S. Nycz. Kraków 1996.
6. Łukaszewski, W.: *Motywacja w najważniejszych systemach teoretycznych*. W: *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*. Red. J. Strelau. Gdańsk 2000.
7. Mooney, R.: *A conceptual model for integrating four approaches to the identification of creative talent*. W: *Scientific creativity: Its recognition and development*. Red. C.W. Taylor, F. Barron Wiley. New York 1963.
8. Nęcka, E.: *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków 1987.
9. Nęcka, E.: *Psychologia twórczości*. Gdańsk 2001.
10. Nęcka, E.: *Trening twórczości*. Gdańsk 2000.
11. Perkins, D.N.: *The Mind's Best Work*. Cambridge 1981.
12. *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*. Red. J. Strelau. Gdańsk 2000.
13. Sherman, S.J., Corty, E. (1984) za: Wojciszke, B.: *Procesy oceniania ludzi*. Poznań 1991.
14. *Szkice z teorii twórczości i motywacji*. Red. H. Sękowa, A. Tokarz, T. Kocowski. Poznań 1991.

15. Simonton, D.K.: *Creativity, leadership, and chance*. W: *The Nature of Creativity*. Red. R.J. Sternberg. Cambridge 1988.
16. *Słownik terminów literackich*. Red. J. Sławiński. Wrocław 2005.
17. Stein, M.I.: *Creativity and cultura*. „Journal of Psychology” 1953.
18. Tyszka, T.: *Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji*. Gdańsk 2004.
19. Wallas, G.: *The Art of Thought*. New York 1926.
20. Weisberg, R.W.: *Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories*. W: *Handbook of creativity*. Red. R. Sternberg. Cambridge 1999.

Dr Paweł Sarna

Uniwersytet Śląski w Katowicach

e-mail: pawel.sarna@us.edu.pl

Dr Aleksandra Sarna

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

Wydział Zamiejscowy w Katowicach

e-mail: aleksandra.sarna@swps.edu.pl

Urszula Michalik

ANALYSIS OF THE RHETORICAL FIGURES EMPLOYED IN THE HEADLINES OF ARTICLES ABOUT CELEBRITIES

Analiza języka tytułów artykułów prasowych na temat celebrytów

Streszczenie: Artykuł poświęcony został analizie języka wybranych tytułów prasowych. Systematyczne pojawianie się na medialnym rynku nowych czasopism i gazet wymusza walkę o czytelników. Sformułowanie dobrego, przyciągającego tytułu znacznie zwiększa szanse na utrzymanie się na rynku. W tekście opisywane są sposoby wykorzystywania w tytułach artykułów prasowych środków retorycznych, między innymi: metafory, oksymoronu, elipsy, gry słów i pytania.

Анализ языка газетных заголовков статей на тему селебрити

Резюме: Работа под заглавием Анализ языка газетных заголовков статей на тему селебрити посвящена описанию способов использования языка в избранных газетных заголовках. В настоящее время в связи с тем, что на медиальном рынке появляются всё новые журналы и газеты, журналисты вынуждены бороться за читателя. Формулирование хорошего, привлекательного заголовка значительно увеличивает их шансы. В статье анализируются функции, черты и способ использования в заголовках риторических средств, между другими: метафоры, оксюморона, игры слов, вопроса, эллипсиса и ритма.

Słowa kluczowe: język, tytuły prasowe, środki retoryczne

Ключевые слова: язык, газетные заголовки, риторические средства

1. INTRODUCTION

The following paper looks at the language of newspaper headlines. Since nowadays the number of newspapers that are published is constantly increasing, editors face severe competition and have to go to great lengths to attract readers. They use a plethora of techniques to catch their attention and encourage them to read what they offer and they have to carefully select the items of news they wish to be the focus of articles [cf. Garlicki 1981: 9]. As Bell and Garrett claim [Bell, Garrett 1998: 45] “[...] opinions may be expressed and combined at the different levels of a typical ‘opi-

nion article “. Since a headline is an inseparable part of an article it may be used by a journalist to signal the opinion or approach to what will be discussed or argued further in an article. No doubt headlines are the first elements that may capture readers’ attention, and they often influence the way they look at and interpret the story [cf. Duff, Shindler 1986: 3]. Moreover, headlines may also decide about the popularity of newspapers. These features are very important because many readers are skimmers who rarely read the whole newspaper from the first to the last page. The headlines that have been chosen for the analysis in the present article come from two British tabloids i.e. the Sun and Mirror, and four American tabloids i.e. The New York Post, The New York Times, and The Washington Post and Chicago Sun-Times.

2. HEADLINES

Headline is like a highway marker that catches the motorist’s eye and gives him a message as he speeds along the road

[Bastain 1956: 207]

Headlines are written in bold, capital letters and summarize the whole article in a few words. Thus, the choice of words, their layout and graphic design in a headline is often a crucial factor deciding whether a given article will be read or simply skipped.

2.1. The functions of headlines

1. Providing brief information and introduction.

Headlines, in order to catch the reader’s attention have to be very eye-catching and encourage the reader to read further. They should inform about the article’s theme; invite the reader to get more information about a given topic and tell the story in a few words.

2. Categorization and organization of news.

Journalists use some techniques which enable them to categorize headlines i.e. the width of a headline (this depends on the length of the article and its placement on the page) and the size of font, which should be proportional to the story. The bigger the size of the font the more important the story is.

3. Making press attractive.

Headlines, often together with the picture, are one of the factors which decide about the attractiveness of the newspaper. Together, they guide the reader through the articles which may be of interest to him/her .

4. Selling the newspaper.

What is important for every newspaper, and which frequently decides whether a newspaper is purchased by the reader is the title page of a newspaper. This page should be full of great headlines accompanied by colourful pictures.

2.2. Features of a good headline:

1. The first words of the headline should be the news the editor wishes to publish. Very often it is enough to choose only a noun and a verb to convince the reader to read the article further and find more details about the story.
2. Repetitions should be avoided, especially when the title is a double-decker i.e. it consists of the main headline and a sub-headline, which is usually the continuation of the sentence in the main headline.
3. Words must be chosen very carefully since some words have double meanings and may confuse the reader. It is also advisable to avoid numbers, except for the articles which inform about accidents or disasters where a number is an indication of the seriousness of an event.
4. Many headlines do not include any punctuation marks, which allows journalists to save space.
5. Since the headline summarizes the story it should not contain too many ideas. Too long headline ‘packed with many ideas’ will be difficult to read and understand, and may therefore discourage potential readers from reading a story.
6. A good headline is accurate, specific and concrete. To achieve this journalists use strong verbs (they should be strong, but rather short) that are supposed to affect readers’ emotions and stimulate their imagination.
7. Passive voice should be avoided because it is more difficult to understand sentences containing passive voice than active voice.
8. Usually only surnames are used e.g. Bush, Obama etc. and the first names are omitted. If abbreviations and acronyms are used the editor has to be sure that the reader is familiar with them. Otherwise, the headline may be simply omitted by prospective readers since names that are strange to them will not attract their attention or arouse their interest [cf. Ludwig, Glimore 2005: 111–114].

3. Figures of speech used in headlines

A good headline writer chooses words carefully and plays with the sound and meaning of words. As Bell [Bell 1999: 186] put it “Headlines appear to be the ultimate in the journalist’s drive for summarizing information”. Thus, in order to create good and attractive headlines that will attract attention and will be remembered, journalists use various figures of speech and rhetorical figures such as:

1. **Alliteration.** Some headlines use alliteration i.e. playing with the sounds of words since then the reader has an impression that the headline ‘sounds’ and this helps to attract and stimulate his/her interest.

2. **Metaphor.** Since metaphors are words or phrases used in an imaginative way to describe somebody or something else to show that the two things have the same qualities, and to make the description more powerful they allow to present the theme of an article in a new light and/or from the new perspective. There is no doubt that a metaphor decorates a headline and raises its attractiveness. However, journalists have to be careful when they decide to apply metaphors since they may easily cause misunderstanding or confuse the reader.
3. **Rhyme.** Rhymes allow to play with the language. They are a kind of mnemotechniques and thus help memorize the headline.
4. **Pun.** Due to the fact that puns employ a clever or humorous use of a word that has more than one meaning, or of words that have different meanings but sound the same they are one of the devices journalists use to make the headlines not only more attractive, but more likely to be remembered. Sometimes a pun is included to intrigue and amuse the reader.
5. **Ellipsis.** Sometimes journalists deliberately omit a word or a phrase necessary for a complete syntactical construction because their aim is to make the headline energetic, and make it resemble more everyday speech. Omission of some parts of speech does not distort or change the meaning, which is still clear. Journalists usually avoid words which do not add anything to the understanding of a headline e.g. they may avoid the verb 'to be' or an article in a headline, for example, *Actor found dead*.
6. **Oxymoron.** By using two words which have completely different and often opposite meanings oxymorons, when used in headlines, no doubt help attract the reader's attention.
7. **Hyperbole.** By describing something by saying it is much bigger, smaller or worse than it actually is hyperboles show that the writer is emotionally involved, and is supposed to evoke similar reaction of the reader.
8. **Question.** By asking a question in a headline journalists increase the chance of attracting the readers' attention, and in some cases arouse the readers' emotions.

3. HEADLINES-ANALYSIS

1. 'Pay Jude' (The Sun 13th July 2009)

The pun in this headline sounds familiar to many music fans. However, it may be misleading for the readers who associate it with the famous song by The Beatles 'Hey Jude'. In fact, it is neither about the famous band nor about the song. The story behind the headline is about *The Sun* which had to pay compensation to famous actor Jude Law for hacking his phone.

2. ‘WanAbbey Road’ (The Sun 13th July 2007)

The above headline, this time referring to the Beatles, is similar to the title of one of their records “Abbey Road”. A prefix ‘wan’ has been added to the title, and in result we have a new word “WanAbbey”, whose pronunciation is the same as of the word ‘wannabe’. The story behind this headline is about Pop Idol finalists who sang The Beatles songs in one of the episodes, and thus the hidden meaning of the invented word “WanAbbey” can be interpreted in two ways. On the one hand it refers to the contestants of the Pop Idol programme who are would-be artists, and the programme is their chance to achieve success and become stars (just like the Beatles). On the other, it stresses that the contestants were singing the Beatles songs.

3. “From Hitler Youth...to Papa Ratzl” (The Sun 20th April 2005)

The above headline comes from the time Joseph Ratzinger (of German origin) was elected to be the Pope Benedict XVI. It refers to an event from his life when he was a 14 year old boy and was forced to join The Hitler Youth Movement¹. Contrary to this infamous event from his past there is a positive event from his later life when he was chosen to the head of one of the most populous churches in the world i.e. the Catholic Church. Ellipsis, the rhetorical figure used in this headline divides the two phrases i.e. ‘From Hitler Youth...to Papa Ratzl’ and it symbolizes the time in Joseph Ratzinger’s life between these two events (it may also make the reader pose for a moment and think about this episode in his life). Another rhetorical figure used in this headline is pun made of the Pope’s surname Ratzinger, which has been shortened to ‘Ratzl’. When the phrase ‘Papa Ratzl’ is read aloud it is pronounced like the word “paparazzi”. The term “paparazzi” refers to a freelance photographer who doggedly pursues celebrities to take candid pictures for sale to magazines and newspapers. No doubt the Pope is a figure which is always in the limelight, and the journalists are ready to go to great lengths to take picture of him.

4. Pornocchio’s lies v Burrell’s (The Sun 20th March 2008)

At a first glance the readers do not know who is the liar (the name of the liar is revealed later in the article and it is Heather Mills, Paul McCartney’s ex-wife). However, what may attract the reader is the invented word ‘Pornocchio’, which in this headline is a pun. One reason that Heather Mills was dubbed ‘Pornocchio’ by The Sun Newspaper is the fact that she used to be a porn star and this is the first meaning of the pun. Another meaning is connected with

¹ The Hitler Youth was a logical extension of Hitler’s belief that the future of Nazi Germany was its children. The movement was seen as being as important to a child as school was.

the name of Pinocchio (a wooden boy magically brought to life), a famous character in the comic book series *Fables* by Carlo Collodi. One of the most characteristic features that distinguish Pinocchio is his nose, which becomes longer whenever he is lying (under the headline there was a picture of Heather Mills with long Pinocchio nose together with Paul Burrells who used to be Princess Diana's butler and had some connections with her). The comparison and clever reference to the wooden boy who lied was not without a reason since Heather Mills lied in court during her divorce with Paul McCartney. Paul Burrell is also a liar since he had some connections with Lady Diana at the time when she was married. The abbreviation 'v' used between Pornocchio's lies and Burrells stands for 'versus' and thus it refers to the intention to compare the lies of the two (in fact, The Sun newspaper conducted a survey among its readers to find out who they think is a bigger liar).

5. **'Peer-nocchio'** (The Sun 25th March 2008)

The above is another headline which uses pun and refers to Heather Mills. Here, again the fictitious character Pinocchio was used to make a pun, and she was dubbed 'Peer-nocchio'. Thus, instead of the word 'porn' the word 'peer' was used since she lied to the press that Tony Blair offered her a peerage.

6. **They paid how Munch for it? Record £74m for The Scream** (The Sun 3rd May 2012)

The two parts of the headline include a question and an answer to this question. The order of words in the question is deliberate and it is supposed to express surprise, amazement or even shock at the price that was paid for the famous picture 'The Scream' painted by Munch. The play of words in the headline uses the similarity between the name of the painter Munch and the word 'much' which is a part of the usual question asked when somebody wants to find about a price of something i.e. 'How much?' Yet, at the same time, because of the fact that the word 'Munch' is written in capital letters the headline already gives the reader an idea about the subject of the article. The pronoun 'it' refers to Munch's painting and the title of the picture offered for sale is revealed in the answer.

7. **'Stranger relatives: Holly Valance is related to Benny Hill and the celebrities with fame in the family...'** (Mirror 7th May 2012)

The above headline uses oxymoron, a figure of speech used to draw the readers' attention since it is composed of two words which have completely different meanings. Those words are 'stranger' and 'relatives'. Strangers cannot be relatives because relatives are people who have family connections and are related to each other, and a stranger is someone completely unknown. Here, the 'stranger relatives' are Holly Valance, an Australian

actress, singer and model, and Benny Hill, a well-known comedian. Yet, the article does not only refer to the above relationship. The three dots at the end of the headline indicate that there is something more the article might reveal, and which has a chance to attract readers' attention. Later in the article the author concludes "After all, would you want to admit that your cousin shot President Abraham Lincoln? And does Louis Theroux know his cousin's superstar girlfriend had a godfather who played Kojak?"

8. 'Mr Lover, Lover: Guardiola invites clubs to 'seduce' him back into management' (Mirror 26th May 2012)

The first thing that many readers notice in the above headline is the title of Shaggy's² song "Mr Lover, Lover". The title of the song has metaphorical meaning and has connotations with the word 'seduce'. It is part of a statement made by Pep Guardiola's, who is FC Barcelona manager. Guardiola said: "For the next months I have to charge my batteries, charge my mind. I am going to rest and then I will wait, and when I will be ready, if one club wants me, if they seduce me, I will train again"³. According to the dictionaries the word 'seduce' can be interpreted in two ways. The first interpretation, which may in this case come to the reader's mind, is persuading someone to have sex, usually with someone younger or weaker. And the second meaning is to make someone do something that seems to be interesting to him/her. The phrase "Mr Lover, Lover" suggests the first meaning, but the quotation shows that it rather means that it is only an attractive and interesting offer that can convince Guardiola to come back and coach the footballers again. There is a big chance that the reader, after seeing the song title "Mr Lover, Lover" is probably more likely to read the whole article. The use of apostrophe after the word management is necessary here as it indicates that the word may be ambiguous because of its double meaning.

9. J-Glo shines in Sin City (The Sun 28th May 2012)

The headlines makes use of Jenifer's Lopez nickname J-Lo which has been changed onto J-Glo to create a pun. The pun together with the verb 'shines' describes the way Jenifer Lopez was dressed at two events in Las Vegas where she was wearing a glitter gold mini dress together with shiny jewellery. Thus, the invented word J-Glo refers to her shiny outfit. The name Sin City is used instead of the actual name of Las Vegas and that's how this city is called because of the many attractions it offers to adults, e.g. strip clubs and casinos.

² Shaggy is a stage name of Orville Richard Burrell, a Jamaican-America reggae fusion singer and deejay.

³ Daily Mirror's official website. <http://www.mirror.co.uk/sport/football/news/chelsea-and-liverpool-target-peo-guardiola-847922>. Retrieved: May 27, 2015.

10. Wham Bam. Sam Cam to be Mam – she'll need a new pram! (The Sun 31st March 2010)

The headline of the article about David's Cameron's wife uses many rhymes. Her name has been shortened to Sam Cam to save space in the headline, and it also causes that headline has a melody. The rhymes together with the information that the Prime Minister's wife is expecting a child are likely to attract attention of the readers.

11. Obama Campaign Endgame: Grunt Work and Cold Math (The New York Times June 10, 2013)

The headline uses rhyming. The words 'campaign' and 'endgame' rhyme and additionally add 'melody' to the headline. As for their intended meaning they refer to the last days of Obama's run for re-election.

12. Republicans a victim of safer streets (The Washington Post, 20 June 2013)

The headline uses oxymoron, which is present in the combination of the noun 'victim' and 'safer'. The two words refer to the situations which seem to not go together. According to the Longman Dictionary of Contemporary English a victim is 'a person who has been attacked, injured or killed as a result of a crime, a disease, an accident' [Longman Dictionary of Contemporary English 2000:1500]. Thus, a victim is a person supposed to be involved in something that is dangerous, be it a circumstance, condition or a person. In this light, the word 'safer' does not go with 'victim' since it means something that is free of danger. Through employing the combination of these two words the author intends to attract the attention of the reader, and also points to the irony of the situation. The Republican Party had been fighting for the safety of their supporters for a long time. Unfortunately, they lost the battle and failed to ensure 'safer streets' and, perhaps, prompted the electorate to consider social and moral issues in a different light.

13. Obamanomics = never enough jobs (The New York Post, June 20, 2013)

The author of the article uses pun as a device to attract readers' attention to the issue he discusses in the article. No doubt the phrase 'Obamanomics' is cleverly conceived and eye-catching. The two words that were used to form this expression are 'Obama' – the last name of the president, and a suffix 'nomics' which derives from the Greek and means 'law'. When we look at the second part of the headline what can be seen is that the author meant 'economics' – the study of how a society organizes its money, trade and industry. Thus, playing on words, the author managed to come up with the mixture of the president's name and referred to economics for which the president is responsible. Yet, the condition of the country economy under Obama's presidency is weak and one of the most important problems that need to be urgently solved in the lack of jobs.

14. September Monster Month For Obama (Chicago Sun-Times 20 June 2013)

The headline uses ellipsis which causes that the whole structure is simplified. By saying 'September Monster Month For Obama' the author managed to omit the verb and the article. The article discusses the problem of fundraising to support the presidential campaign. The word 'monster' used in the headline refers to the enormous amount of money that Obama managed to collect in this month. The language, style and graphic design of the above analysed headlines shows how creative and imaginative journalists can be in writing headlines for their articles, all these in an effort to attract the attention of prospective readers. They use various figures of speech, use well-known names or devise new names, directly refer to or make allusions to known events or historical facts. There is no doubt that their efforts to make a headline attractive often help increase the volume of sold newspapers. It may be that even people who may not be very interested in buying a particular newspaper or reading a particular story may be intrigued or enticed by a cleverly written headline.

Literature

1. Bastain, G.C., Case L.D., Baskette F.K.: *Editing the day's news: an introduction to newspapers copyediting, headline writing, illustration, make up and small magazine production*. New York 1956.
2. Bell, A.: *The language of news media*. Oxford 1999.
3. Bell, A., Garrett, P.: *Approaches to Media Discourse*. Oxford 1998.
4. Duff, B., Shindler, R.: *Language and Style in the Press*. London and Glasgow 1986.
5. Garlicki, B.: *Selekcja informacji w dziennikarstwie*. Kraków 1981.
6. Ludwig, M.D., Gilmore, G.: *Modern News Editing*. Oxford 2005.
7. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. Sixth Edition. Oxford 2000.

dr Urszula Michalik,

Uniwersytet Śląski

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

e-mail: u.michalik10@gmail.com

Izabela Delakowicz-Galowy

TRADYCJA I INNOWACJA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie: Zarządzanie przedsiębiorstwem to proces bardzo złożony, który przede wszystkim dotyczy ludzi. W skutecznym zarządzaniu muszą brać udział skuteczni menedżerowie. Mogą oni zarządzać poprzez cele, wyniki, delegowanie odpowiedzialności, motywację, system i partycypację. Tradycyjne style kierowania to styl autokratyczny, demokratyczny i liberalny, które zostały zmodyfikowane wraz z rozwojem przedsiębiorstw na rynku. Zarządzanie wymaga wspólnych wszystkim, prostych i jasnych wartości, celów działania i zadań. Nowatorskie podejście do zarządzania zakłada, iż wiara we wspólne ideały oraz zaangażowanie we wspólne cele stanowią ogromną wartość, dzięki której przedsiębiorstwa są w stanie odnosić sukcesy. Zarządzanie przede wszystkim dotyczy ludzi i ich wzajemnych relacji.

Tradition and innovation in company management

Summary: Strategic management constitutes a very complex process. Nevertheless managing human resources has become an essential element in companies nowadays. Efficient management is closely connected with efficient managers who may use various methods and styles of management. The modern company requires adoption of various methods and styles as the traditional ones are insufficient and require an innovative approach. Efficient and effective management requires simple principles, goals and tasks. The new approach to management assumes that common goals and convictions constitute a unique value contributing to company's success. However, the most important is human resources management.

Słowa kluczowe: zarządzanie, menedżer, zasoby ludzkie, motywacja, style zarządzania

Keywords: management, manager, human resources, motivation, management styles

1. WSTĘP

Trudno jest jednoznacznie zdefiniować proces zarządzania. W literaturze przedmiotu definiuje się zarządzanie jako zbiór działań obejmujących planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny. Sprawne zarządzanie oznacza mądre wykorzystywanie zasobów organizacji bez

zbędnego marnowania tych zasobów. Skuteczne zarządzanie oznacza działanie z powodzeniem i przynoszące wymagane rezultaty.

2. ZARZĄDZANIE – DEFINICJE

Zgodnie z definicją *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, zarządzanie to „kontrola i podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie lub innej organizacji,” to również „proces postępowania z ludźmi”. Zarządzanie to także „proces planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania pracy organizacji i jej uczestników oraz wykorzystywania wszystkich dostępnych zasobów dla osiągnięcia celów organizacji” [Jemielniak, Latusek 2005:11].

Teoretyk zarządzania, Peter Drucker [1998] podaje bardziej rozbudowaną i innowacyjną definicję zarządzania: „Zarządzanie w pierwszej kolejności dotyczy ludzi. Niezależnie od branży, o organizacjach stanowią ludzie. [...] Dlatego zarządzanie dotyczy przede wszystkim relacji między pracownikami”.

1. Zarządzanie silnie osadzone jest w kulturze.
2. Zarządzanie wymaga wspólnych dla wszystkich, prostych i jasnych wartości, celów działania i zadań. Wiara we wspólne wartości i zaangażowanie we wspólne cele stanowią ogromną wartość, dzięki której przedsiębiorstwa są w stanie odnosić sukcesy.
3. Zarządzanie powinno powodować, że organizacja uczy się na podstawie doświadczenia. Organizacja nie będzie zdolna do przetrwania w dłuższej perspektywie czasu, jeśli nie będzie adaptować strategii swojego działania do okoliczności, i jeżeli uczestnicy organizacji nie będą skłonni uczyć się i dostosowywać do zmiennych warunków rynku.
4. Zarządzanie wymaga komunikacji.
5. Zarządzanie wymaga systemu wskaźników służących ocenie. Zarządzanie podlega ocenie, a jest ona możliwa często właśnie dzięki zastosowaniu różnego rodzaju wskaźników (finansowych, rynkowych, organizacyjnych). Warto zauważyć, iż za każdym razem wskaźniki dobierane są do dziedzin, które podlegają ocenie. Przykładowo, przy ocenie wiarygodności finansowej bierze się pod uwagę m. in. płynność finansową.

Zarządzanie musi być zorientowane przede wszystkim na [...] satysfakcję klienta. [Jemielniak, Latusek 2005:11-13].

2. FUNKCJE MENEDŻERA

W skutecznym zarządzaniu muszą brać udział skuteczni menedżerowie. H. Mintzberg [1975] zaproponował listę dziesięciu funkcji jakie są najczęściej pełnione przez menedżerów. Są to przede wszystkim **funkcje interpersonalne**:

- Reprezentanta – jest to funkcja przedstawiciela organizacji, spełniania różnych funkcji symbolicznych i ceremonialnych; funkcja ta związana jest z koniecznością przestrzegania kanonu kultury (na przykład ubioru, zachowań, etykiety);
- Przywódcy – jest to funkcja lidera, który umiejętnie wyznacza cele i mobilizuje współpracowników do ich realizacji;
- Menedżera łącznika – jest to funkcja pośrednika w kontaktach z wieloma reprezentantami otoczenia, przykładowo z dostawcami, klientami, urzędnikami, a także konieczność bycia łącznikiem wewnątrz organizacji, przykładowo między kierownictwem i radą nadzorczą.

Funkcje informacyjne:

- Menedżera monitorującego – rejestrującego informacje i analizującego przychodzące informacje;
- Menedżera rozdzielającego informacje – menedżer musi rozdzielać wyselekcjonowane informacje często ograniczając ich dostępność. W dobie Internetu jest to bardzo trudne, choć konieczne;
- Rzecznika – oficjalnie przekazując informacje na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji.

Funkcje decyzyjne:

- Przedsiębiorcy – funkcja ta polega na inicjowaniu i wprowadzaniu zmian, uruchamianiu nowych przedsięwzięć, szukaniu i badaniu nowych rynków. Polega też na wprowadzaniu innowacji i świadomym podejmowaniu ryzyka;
- Zarządzającego w sytuacjach kryzysowych – funkcja ta dotyczy zarówno konfliktów interpersonalnych, jak również poważnych sytuacji zagrożenia;
- Negocjatora – menedżer spotyka się z jednostkami i grupami interesów, by mimo różnic osiągnąć porozumienie. Musi dokładnie rozumieć cele i interesy swojej organizacji, partnerów i konkurentów, tak by umiejętnie negocjować [Jemieliński, Latusek 2005: 13–15].

Funkcje te zawierają elementy tradycyjne, tak jak role decyzyjne, ale zawierają też elementy innowacji, gdyż bez nich samo tradycyjne zarządzanie byłoby mało skuteczne.

3. TECHNIKI ZARZĄDZANIA

W każdym systemie zarządzania bardzo ważne są techniki zarządzania, czyli sposoby działania, za pomocą których menedżer może oddziaływać na ludzi, inne rzeczy i procesy w celu rozwiązywania problemów. Przykładem takich metod są:

- Zarządzanie poprzez cele, które oznacza wspólne opracowywanie zadań przez przełożonych i podwładnych oraz przydzielenie odpowiedzialności indywidualnej za osiągnięcie zakładanych wyników;

- Zarządzanie przez wyniki, czyli egzekwowanie pracy i ocena współpracowników według uzyskanych rezultatów;
- Zarządzanie przez delegowanie, czyli nadawanie pełnomocnictwa i przyjęcie związanej z nim odpowiedzialności w celu odciążenia przełożonego i wzmocnienia motywacji podwładnych;
- Zarządzanie przez motywację, czyli stosowanie stałej wysokiej motywacji przez położenie nacisku na potrzeby samorealizacji;
- Zarządzanie przez inspirację, czyli kreowanie pomysłów mających wyzwolić u podwładnych konkretną inicjatywę;
- Zarządzanie przez system, czyli racjonalne zorganizowanie i usystematyzowanie procesu produkcji;
- zarządzanie przez partycypację, czyli podejmowanie przez pracowników decyzji w ustalaniu celów i udział w ich realizacji w celu identyfikowania się z postawionymi celami [Penc 1997: 254].

4. SKUTECZNE ZARZĄDZANIE – STYLE ZARZĄDZANIA I KIEROWANIA

Każda organizacja czy firma, aby mogła stabilnie funkcjonować, wymaga pewnych warunków optymalnego sposobu zarządzania. Kadra menedżerska czyli ludzie stanowią ważne źródło efektywności, a jej znaczenie wzrasta wraz z komplikowaniem się systemu zarządzania firmą.

Główne tradycyjne zadania kadry menedżerskiej to:

- Wyznaczanie celów i zadań podległym zespołom pracowniczym;
- Rozwiązywanie problemów wynikających z funkcjonowania ludzi w organizacji;
- Stymulowanie rozwoju i stałe doskonalenie potencjału pracowniczego;
- Inicjowanie i koordynowanie pracy zespołowej.

Poziom skuteczności realizacji tych zadań w dużym zakresie zależy od tego, jaki „styl kierowania” pracą zastosuje menedżer. Metody i techniki zarządzania są również określane jako style zarządzania. Dość często stosuje się pojęcie „styl zarządzania” zamiennie z terminem „styl kierowania”. Jednakże takie utożsamianie pojęć nie zawsze wydaje się słuszne, gdyż kierowanie zwykle odnosi się do ludzi, a zarządzanie do całej firmy.

Styl kierowania można więc określić jako „sposób oddziaływania menedżera na podwładnych utrwalony w metodach i technikach jego pracy, mający wpływ na ich zachowanie organizacyjne i wyniki pracy” [Penc 1997: 427]. Możemy wyróżnić trzy tradycyjne style kierowania pracą grupy:

- **Autokratyczny**

– Zakłada, że przeciętny pracownik stara się uchylać od obowiązków i odpowiedzialności oraz dąży do minimalizacji wysiłku wkładanego w pracę. Dlatego też me-

nedżerowie powinni być surowi i wymagający, gdyż tylko takie podejście umożliwi efektywną realizację zadań;

- Menedżer sam ustala cele grupowe i czynności jakie należy wykonać, aby te cele osiągnąć;

- Menedżer sam decyduje o podziale pracy, przydzielając pracownikom konkretne obowiązki według własnego uznania;

- Menedżer organizuje pracę poprzez wydawanie poleceń;

- oceniając pracę podwładnych wydaje oceny głównie negatywne, rzadziej pozytywne, czyli głównie stosuje krytykę;

- Wobec pracowników głównie stosuje kary, rzadziej nagrody czy pochwały;

- Styl ten jest bardzo skuteczny i prowadzi do wysokiej efektywności pracy w danej grupie pracowników. Zwykle jednak jakość, oryginalność i motywacja do pracy są tutaj bardzo niskie. Przejawia się to tym, że pracownicy są efektywni jedynie w sytuacji, gdy podlegają bezpośredniemu nadzorowi, czyli pracują z zaangażowaniem, jeśli menedżer jest w pobliżu;

- Jeśli taki menedżer zarządza grupą pracowników, to często prowadzi to do zachowań agresywnych. Są one skierowane na inne zespoły pracownicze lub na współpracowników. Przykładem może być „szukanie kozłów ofiarnych”, na których zrzuci się odpowiedzialność za niepowodzenia lub kary. Agresji może towarzyszyć też apatia, gdyż pracownicy nie przejawiają ani zainteresowania pracą, ani jakichkolwiek własnych inicjatyw. W stosunku do menedżera są ulegli i podporządkowani, jednakże ich satysfakcja z pracy jest bardzo mała, przeżywają frustracje, gdyż nie mają możliwości zaspakajania własnych potrzeb;

- Styl ten daje najlepsze efekty w sytuacjach „ekstremalnych”, czyli w sytuacji zagrożenia lub presji czasu, na przykład w czasie klęsk żywiołowych oraz gdy pracownicy nie mają odpowiednich kwalifikacji zawodowych i boją się indywidualnej odpowiedzialności.

- **Demokratyczny**

- Styl ten zakłada, że przeciętny pracownik chętnie poświęca swoje umiejętności i energię na realizację celów, które uzna za własne. Potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań organizacyjnych. Podwładni biorą udział w podejmowaniu decyzji, a menedżer określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują wybierając sposób uważany za najbardziej odpowiedni;

- Menedżer zachęca pracowników do podejmowania samodzielnych decyzji dotyczących celu i sposobu wykonywania pracy;

- Sugeruje alternatywne formy rozwiązywania problemów, przy czym ostateczna ich akceptacja zależy od grupy;

- Pracownicy sami decydują o podziale pracy;

- Menadżer udziela pochwał lub krytykuje pracowników na podstawie obiektywnych kryteriów;
- Zachęca pracowników do wyrażania swoich pomysłów i opinii;
- Menedżer nie tylko deleguje zadania, ale w miarę potrzeby sam je wykonuje wraz z innymi pracownikami;
- Ten styl zarządzania sprzyja lepszej jakości pracy, jednakże jej efektywność jest mniejsza niż w przypadku zarządzania autokratycznego. Pracownicy mają jednak zdecydowanie większą motywację do pracy;
- Ten styl zwiększa spójność grupy pracowniczej;
- Relacje między menedżerami a podwładnymi zwykle są oparte na życzliwości i przyjaźni, a pracownicy mają dużą satysfakcję z pracy w takim zespole;
- Ten styl jest odpowiedni dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy chcą swobody i niezależności w pracy.

• Liberalny

- Styl ten zakłada pozostawienie pracownikom niemal całkowitej swobody w wyborze celów zawodowych i sposobów ich realizacji;
- Menedżer również pozostawia pracownikom całkowitą swobodę decyzji grupowych i indywidualnych;
- Menedżer nie uczestniczy w pracy swoich podwładnych ani też nie ingeruje w nią;
- Udziela informacji dotyczących celów i zadań tylko wtedy, gdy zostanie o nie poproszony;
- Nie komentuje i nie ocenia pracy zespołu;
- Ten styl prowadzi do nieefektywnej pracy zespołu, a wyniki są zwykle niskiej jakości;
- W grupie pracowniczej tworzy się nieformalna struktura władzy ze swoim przywódcą, i co ciekawe, zwykle taki przywódca przejawia skłonności do wymuszania posłuszeństwa, co jest także charakterystyczne dla zarządzania autokratycznego;
- Większość pracowników nie akceptuje takiego sposobu kierowania pracą, a ich satysfakcja zawodowa jest bardzo niska.

Według B. Kozusznik [2005], charakterystyka zachowań kierowniczych w dwóch aspektach umożliwia wyodrębnienie ogólnych, bardziej nowoczesnych stylów kierowania pracownikami:

- Autokratycznego, charakteryzującego się brakiem dbałości o personel oraz zupełnym brakiem zaufania do podwładnych. Decyzje podejmuje tutaj jedynie menedżer, pracownicy motywowani są strachem i sankcjami, a atmosfera solidarności i współpracy nie istnieje;
- Autokratycznego życzliwego, w którym dominuje tzw. postawa ojcowska w stosunku do personelu oraz relacje dystansu. Menedżer akceptuje lub odrzuca pro-

pozycje pracowników, system motywacyjny opiera się na karach, a atmosfera współpracy jest bardzo słaba;

– Konsultacyjnego, w którym mamy średni poziom dbałości o pracowników, relacje między przełożonymi a pracownikami są bardzo dobre, natomiast opinie i decyzje są konsultowane. Mamy tutaj system premiowania, nagradzanie i okazjonalne użycie sankcji w uzasadnionych przypadkach oraz dobrą atmosferę współpracy;

– Partycypacyjnego, charakteryzującego się wysokim stopniem dbałości o pracownika, bardzo serdeczne relacje zaufania, udział pracowników w podejmowaniu decyzji, motywowanie poprzez nagrody na podstawie partycypacji i bardzo dobrą atmosferę współpracy.

Inne podejście do stylów kierowania zespołem pracowniczym różnicuje dwa zasadnicze wymiary zachowań kierowniczych:

- zainteresowanie produkcją czyli inicjowanie struktury zadaniowej,
- zainteresowanie pracownikami.

Podział w ramach tych kategorii na style kierowania według R. Blake'a i J. Moton'a wydaje się być bardziej nowatorski:

- **Styl nieingerujący** zakłada małe zainteresowanie produkcją i ludźmi. Menedżer stoi z boku, nie potrafi pogodzić realizacji celów firmy z potrzebami pracowników, co rodzi w nim frustrację i izolację. Podwładnych postrzega jako ludzi leniwych, niekompetentnych oraz unikających odpowiedzialności, co prowadzi do konfliktów. Sam również próbuje uniknąć odpowiedzialności, podejmując działanie dopiero wtedy, gdy zostanie zmuszony do tego przez okoliczności, unika on również oceniania podwładnych.
- **Styl dyrektywny** zakłada duże zainteresowanie produkcją, a małe ludźmi. Menedżer postrzega pracowników jako mało odpowiedzialnych, niechętnych do wykonywania obowiązków i przyjmowania na siebie odpowiedzialności. Dlatego też uważa, że pracownicy powinni być zmuszani do podejmowania zadań, ale nie mają być zaangażowani w planowanie ani też ustalanie celów. To on sam podejmuje decyzje, oczekując ich bezwarunkowej akceptacji. Skupienie się na zadaniach sprawia, że pracownicy jako ludzie wcale się nie liczą; ważne są jedynie zadania i przydatność podwładnych do ich wykonania. Menedżer bardzo surowo ocenia innych, często stosuje krytykę jednego pracownika, aby wskazać właściwy kierunek innym. Menedżer dyrektywny jest skuteczny w planowaniu i realizacji zadań oraz kontroli ich wykonania.
- **Styl mieszany** zakłada przeciętne zainteresowanie produkcją i ludźmi. Menedżer stosujący ten styl zarządzania jest przekonany, iż pomiędzy pracownikami a zadaniami, które mają wykonać istnieje pewien konflikt i stara się zarządzać w taki sposób, aby osiągnąć kompromis. W jego opinii ludzie podatni są na manipulacje

i wolą jasne i konkretne dyrektywy działania. Stara się on zachować równowagę pomiędzy koniecznym zakresem kontroli wykonania zadań, a potrzebami ludzi dlatego też przywiązuje wagę do kontaktów z ludźmi, co jednak osłabia skuteczność kierowania. Ocena podwładnych w jego opinii jest mało istotna, a w przypadku zaniedbywania przez nich obowiązków czuje się winny i zakłopotany.

- **Styl integratywny** (towarzyski) zakłada małe zainteresowanie produkcją, a duże ludźmi. Menedżer stosujący ten styl koncentruje się na ludziach i ich potrzebach, zwraca uwagę na przyjazne stosunki międzyludzkie, co zapobiega konfliktom. Pracowników postrzega jako niezbyt chętnych do pracy i wymagających opieki zwierzchnika. Nie angażuje podwładnych w procesy planowania działań i podejmowania decyzji. Stara się nie wyznaczać kierunków, ale wspierać pracowników i dbać o dobrą atmosferę w środowisku pracy. W zespole, którym kieruje nie dyskutuje się o porażkach i błędach, gdyż to zakłóciłoby atmosferę zgodnej współpracy. Menedżer stara się być dla podwładnych doradcą i konsultantem.
- **Styl zintegrowany** (idealny) zakłada duże zainteresowanie produkcją i ludźmi. Menedżer stosujący ten nowatorski styl uważa, iż ludzie chcą i potrafią dobrze pracować, dlatego angażuje ich stosownie do możliwości, dbając aby czerpali satysfakcję z wykonywanych zadań. Stara się angażować wszystkich pracowników w proces planowania zadań, w które będzie zaangażowany. Sam również stara się być członkiem zespołu, wykonując zadania i zachęcając innych do wykonania ich w jak najlepszy sposób. Preferuje zespołowe ocenianie wykonania zadań i regularną kontrolę. Jedynym negatywnym aspektem takiego stylu może być dawanie pracownikom zbyt wielkiej autonomii i niezależności, co w przypadku zespołu nieprzygotowanego do samodzielnego działania, może przynieść negatywne rezultaty. Penc przedstawia bardziej nowoczesną klasyfikację stylów kierowania:
- Kierowanie autokratyczne oznacza podejmowanie decyzji menedżerskich bez konsultowania się z innymi;
- Kierowanie biurokratyczne, które oparte jest na rutynie wspieranej przepisami, regulaminami i zasadami postępowania;
- Kierowanie dyplomatyczne, które opiera się na umiejętnościach w nakłanianiu pracowników do wykonywania decyzji kierownictwa;
- Kierowanie demokratyczne, oznaczające, że menedżer i pracownicy razem wypracowują decyzje;
- Kierowanie z pozostawieniem swobody wyboru, gdzie menedżer stawia zadania, a pracownicy mają swobodę wyboru sposobu ich realizacji;
- Kierowanie kontrolowane przez pracowników, gdzie pracownicy otrzymują zadania, a kierownictwo zajmuje się problemami administracyjnymi;
- Kierowanie konsultatywne – menedżer stosujący ten styl kierowania jest zainteresowany tym, co członkowie zespołu sądzą na temat problemu do rozwiązania.

Konsultuje się z nimi, słucha ich opinii i często bierze je pod uwagę w chwili podejmowania decyzji.

W tej klasyfikacji wymienione również zostaje zarządzanie partnerskie, oparte na etyce zarządzania, które „dopuszcza pracowników do formułowania celów i podejmowania decyzji. Formami zarządzania partnerskiego są kierowanie demokratyczne, kierowanie konsultatywne i kierowanie z pozostawieniem swobody wyboru” [Penc 1997: 427].

Za nowatorski można też uznać japoński sposób na zarządzanie firmą, *kaizen*, który opiera się na założeniu, że kluczem do podniesienia efektywności przedsiębiorstwa jest wiedza, jaką dysponuje doświadczony i sprawdzony pracownik. Dzięki wiedzy oraz umiejętnemu zarządzaniu wiedzą można tworzyć, produkować, planować, podejmować właściwe dla firmy decyzje, organizować i realizować przedsięwzięcia. To podejście zakłada, iż zarządzanie wiedzą stanowi klucz do osiągnięcia sukcesu w biznesie. Dziś każda firma chce podnieść swoją konkurencyjność na rynku i musi szukać nowych sposobów na osiągnięcie tego celu. Podstawą jest tu właśnie wiedza, jej pozyskiwanie, przetwarzanie i umiejętne nią zarządzanie. *Kaizen* to zarządzanie firmą poprzez tworzenie odpowiedniej wiedzy, a także zaangażowanie w tego typu działania każdej osoby w przedsiębiorstwie, głównie menedżerów średniego szczebla. Transformacja wiedzy ukrytej w formę możliwą do odbioru przez innych członków organizacji stanowi proces powstawania wiedzy organizacji. Pracownikom należy sygnalizować pewne problemy tak, aby wiedza powstawała sama, bez dodatkowej ingerencji. Stosując odpowiednie procesy rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji, pracownicy firmy będą mogli wykorzystywać swoje doświadczenie.

Takie podejście odbiega w pewnym stopniu od europejskiego modelu zarządzania wiedzą, rzucając nowe spojrzenie na organizację – organizacja nie jest maszyną, w której zachodzą procesy informacyjne, lecz żywym organizmem. Najważniejsze jest uświadomienie sobie czym jest firma i dokąd zmierza, a także co powinna zrobić, by daną wizję wprowadzić w życie. System japoński jest bardzo skuteczny, gdyż bazą do zarządzania wiedzą są tutaj ludzie, którzy ciągle doskonalą się w ramach swojej specjalizacji i tym samym ulepszają pracę firmy.

5. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Najistotniejszym i najbardziej nowoczesnym typem zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi, które można zdefiniować jako „strategiczne, spójne podejście do zarządzania najcenniejszym zasobem każdej organizacji – ludźmi, którzy w niej pracują i którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów” [Armstrong 2010: 15]. Współczesne teorie zarządzania odzwierciedlają aktualną sytuację

przedsiębiorstw i organizacji, które stoją przed zupełnie innymi problemami, niż te sprzed kilkudziesięciu lat. Obecni menedżerowie zmagają się z koniecznością globalizacji działalności gospodarczej, ogromną konkurencją, koniecznością nastawienia na jakość i efektywność, jak również koniecznością podejmowania szybkich decyzji w sytuacjach, kiedy nie ma czasu na dokładne analizy. Dlatego też nie ma możliwości zastosowania jednej tylko z istniejących teorii zarządzania, natomiast trzeba wykorzystać wszystkie te elementy, które mogą organizacji przynieść korzyść w danym momencie.

Wraz z rozwojem rynku, a także w świetle kolejnych teorii dotyczących ludzi w organizacji, zmieniła się rola zarządzania ludźmi. W ostatnich latach pojawiły się nowe trendy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak między innymi:

- Projektowanie indywidualnych ścieżek kariery zawodowej, przeznaczonych nie tylko dla menedżerów;
- *Work-life balance* – jest to zachowanie równowagi między pracą, a życiem prywatnym pracowników. Zauważono bowiem, że sprzyja to zwiększeniu efektywności i zadowolenia z pracy;
- Marketing wewnętrzny który, pozwala tworzyć i promować pomysły, projekty i wartości użyteczne dla organizacji oraz komunikować się przez dialog z pracownikami, aby mogli je wyrazić i swobodnie wybrać, a ostatecznie poprzeć ich wprowadzenie w przedsiębiorstwie;
- Marketing stanowisk pracy, który jest sposobem analizowania i atrakcyjnego kształtowania stanowisk i warunków pracy oraz sposobem komunikowania o tym zatrudnionym, czyli własnym pracownikom oraz potencjalnym kandydatom do pracy;
- Zarządzanie kompetencjami – czyli wynagradzanie za kompetencje, jest najnowszym podejściem do kształtowania systemu wynagrodzeń w organizacji. Metoda ta jest szczególnie przydatna w organizacjach, w których pracownicy muszą się wykazać elastycznością, wielofunkcyjnością oraz stałą koniecznością poszerzenia swoich umiejętności i kwalifikacji [Walkowiak 2007:112].

6. PODSUMOWANIE

Innowacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem to zarządzanie ludźmi i założenie, iż to właśnie ludzie czyli pracownicy w każdym przedsiębiorstwie są najważniejsi. W nowoczesnych przedsiębiorstwach tradycyjne i jednolite style kierowania, czyli autokratyczny, liberalny i demokratyczny zastąpione zostały stylami „mieszanymi”, gdyż samo podejście do przedsiębiorstwa również się zmieniło. Stereotyp przedsiębiorstwa jako maszyny, oraz ludzi, którzy są jedynie elementami tej maszyny, zastąpiono nowatorskim podejściem do firmy jako żywego, rozwijającego się dynamicz-

nie organizmu, w którym ludzie stanowią organiczne elementy i gdzie harmonijna koegzystencja jest niezbędna dla normalnego funkcjonowania całego systemu. Dlatego też, aby firma odniosła sukces, tradycyjne podejście do zarządzania należy przynajmniej częściowo zastąpić nowatorskim, które zakłada, że w każdej organizacji najważniejsi są ludzie.

Literatura

1. Armstrong, M.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2010.
2. Drucker, P.: *Praktyka zarządzania*. Kraków 1998.
3. Jemielniak, D., Latusek, D.: *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*. Warszawa 2005.
4. Kożusznik, B.: *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa 2005.
5. Mintzberg, H.: *The Manager's Job: Folklore and Fact*. "Harvard Business Review" July –August 1975.
6. Penc, J.: *Leksykon biznesu*. Warszawa 1997.
7. Walkowiak, R.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Toruń 2007.

Źródła internetowe

1. www.biznesborne.pl/kaizen/; [dostęp 14.07.2015]
2. www.mfiles.pl/index.php/Style_kierowania-wg_Lippita_i_White'a; [dostęp 14.07.2015]
3. www.nop.ciop.pl/m5-2_6.htm; [dostęp 12.07.2015]

dr Izabela Delakowicz-Galowy

Uniwersytet Śląski

Wydział Filologiczny

e-mail: i.delakowicz@plusnet.pl

Ireneusz Drabik
Aleksandra Krawuczka

MOTYWY I BARIERY INTERNACJONALIZACJI ZARZĄDZANIA W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie internacjonalizacji małego i średniego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem problemu motywów i barier wchodzenia na rynki zagraniczne. Pomimo różnorodnych opinii na temat wpływu współczesnego otoczenia na działalność małych i średnich przedsiębiorstw, nie ulega wątpliwości, że ogół uwarunkowań otoczenia tworzy dla tego rodzaju przedsiębiorstw zarówno określone szanse na ekspansję na rynki zagraniczne, jak i zagrożenia, związane przede wszystkim z rosnącą siłą korporacji transnarodowych (będących wiodącymi „aktorami” współczesnej gospodarki światowej) i bardziej konkurencyjnym otoczeniem. W powyższym kontekście w artykule dokonano identyfikacji i charakterystyki ekonomicznych motywów ewentualnej internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw – jako tych o charakterze pierwotnym, a w dalszej kolejności przedstawiono motywy rynkowe, zaopatrzeniowe (zasobowe), kosztowe i polityczno-prawne (instytucjonalno-systemowe). Z drugiej strony należy pamiętać, że internacjonalizujące się przedsiębiorstwa mogą napotykać na liczne bariery internacjonalizacji powodowane przez różne czynniki. Część z nich wynika z cech małych i średnich przedsiębiorstw, a pozostałe ze szczególnych uwarunkowań otoczenia (zarówno krajowego jak i międzynarodowego).

Motives and barriers to the internalization of management in small and medium-sized enterprises

Abstract: The article aims to discuss the issue of internalization affecting small and medium-sized enterprises from a perspective of motives and barriers related to the very activity of entering foreign markets. In spite of divergent opinions on the influence exerted by contemporary business environments on activities undertaken by small and medium-sized enterprises, it is beyond any doubt that determinants associated with a given business environment are represented as chances of further expansion to foreign markets or, contrariwise, as threats which are related, first and foremost, to the increasing power of transnational corporations, understood as primary “actors” of the contemporary global economy, and the impact of more competitive environments of action. In this context, the article offers an identification and characterization of economic motives associated with the internationalization of small and medium-sized enterprises conceived here as business ventures of primal character. Furthermore, the text presents and discusses internationalization processes from a perspective of motives associated with markets, resources, expenses, as well as political and legal (i.e. institutional and systemic) considerations. On the other hand,

however, one must remember that the internationalizing enterprises are liable to face a number of obstacles and barriers caused by a multiplicity of factors. Some of those factors are inscribed in the very character of small and medium-sized enterprises, while others are caused by specific determinants of their business environments (both domestic and international).

Słowa kluczowe: internacjonalizacja gospodarki i przedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwo, zarządzanie międzynarodowe

Keywords: internalization of economy and enterprise, small and medium-sized enterprises, international management

1. WSTĘP

We współczesnej gospodarce internacjonalizacja staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym i znaczącym, a jej istota jest wyjaśniana na dwóch płaszczyznach: państwa i przedsiębiorstwa. W pierwszym przypadku oznacza otwarcie systemu gospodarki danego państwa na świat i wymianę międzynarodową, wzrost powiązań ekonomicznych z zagranicą, szersze niż dotychczas włączenie w międzynarodowy podział pracy. W takim podejściu internacjonalizacja stanowi przedmiot rozważań, studiów i badań teorii ekonomii międzynarodowej, zwłaszcza takich jej podsystemów, jak makroekonomia (gospodarki otwartej), międzynarodowe stosunki gospodarcze czy handel międzynarodowy. Jest więc przede wszystkim kategorią makroekonomiczną. Równocześnie internacjonalizacja stanowi jeden z zasadniczych obszarów rozważań mikroekonomicznych, które wyjaśniają jej naturę poprzez analizę form i uwarunkowań aktywności międzynarodowej głównego podmiotu w gospodarce – przedsiębiorstwa z jego zróżnicowaną wiązką celów, zasobami, strategiami rozwoju i strukturą rynku, w ramach którego funkcjonuje lub na który ewentualnie zamierza wejść [Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008: 13–14; 20–24]. Interesujący kierunek badań dotyczących internacjonalizacji w aspekcie mikroekonomicznym podejmuje zagadnienie roli i znaczenia umiędzynarodowienia małych i średnich przedsiębiorstw, w tym motywów i barier ich funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Problem internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw to zagadnienie stosunkowo nowe. Analizując literaturę przedmiotu nietrudno zauważyć, że niemal do początku lat 90. ubiegłego wieku kwestie internacjonalizacji przedsiębiorstwa rozpatrywane były prawie wyłącznie w kontekście dużych przedsiębiorstw, w tym korporacji transnarodowych. Małe i średnie przedsiębiorstwa były początkowo pomijane, a przynajmniej marginalizowane zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w badaniach empirycznych [Daszkiewicz 2004; Patora-Wysocka 2012].

2. ISTOTA I CECHY MAŁEGO I ŚREDNIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Według Komisji Europejskiej ważnym kryterium definiowania małych i średnich przedsiębiorstw jest wskaźnik liczby zatrudnionych, według którego za mikroprzedsiębiorstwo uważa się podmiot zatrudniający poniżej dziesięciu osób (etaty), małe

przedsiębiorstwo – poniżej pięćdziesięciu osób, natomiast średnie – poniżej dwustu pięćdziesięciu osób [Patora-Wysocka 2012: 13]. Literatura przedmiotu zawiera tak zwane opisowe definicje małego i średniego przedsiębiorstwa, według jednej z nich [Patora-Wysocka 2012: 14–15]:

- a) są to firmy samodzielnie ekonomicznie, w których właściciel, z mocy prawa, autonomicznie podejmuje decyzje i ryzyko;
- b) dla których właściciel jest czynnikiem kształtującym „społeczną strukturę przedsiębiorstwa”;
- c) w fazie powstawania małe i średnie przedsiębiorstwa finansują się przede wszystkim ze środków własnych właściciela; na etapie rozwoju finansują się z części zysku, rzadziej z kredytów etc.;
- d) prosty system organizacyjno-decyzyjny minimalizuje ryzyko wystąpienia konfliktów, dlatego małe i średnie przedsiębiorstwa są względnie elastyczne i stosunkowo łatwiej niż duże przedsiębiorstwa wprowadzają innowacje.

Rozwijając powyższe rozumienie małych i średnich przedsiębiorstw można wskazać różne wymiary analizy i szczegółowe cechy (tabela 1). Do dalszego opisu wybrano zagadnienia dotyczące przede wszystkim właściwości możliwości produkcyjnych i związanej z tym specyfiki obsługiwanego popytu.

W małych i średnich przedsiębiorstwach częściej niż w dużych występuje produkcja jednostkowa i małoseryjna. Często podejmują one produkcję wyrobów zaspokajających potrzeby tylko niewielkich, ściśle określonych grup odbiorców, a więc wyrobów specjalnych, odpowiadających popytowi o ograniczonym rozmiarze. Określa się to często jako strategię niszy. Produkcja taka zazwyczaj nie interesuje dużych przedsiębiorstw. Jednocześnie nie jest racjonalne podejmowanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcji takich samych wyrobów lub świadczenie takich samych usług, jakie wytwarzają lub świadczą duże przedsiębiorstwa, gdyż jednostkowe koszty produktów czy usług są w nich ze względu na małą skalę działalności wyższe i to często znacznie w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami.

Produkcja małych i średnich przedsiębiorstw w dużej mierze oparta jest na tradycjach regionalnych i przyzwyczajeniach konsumentów, co powoduje mniejszą wrażliwość na wahania koniunktury. Jednocześnie szybciej reagują na ewentualne zmiany koniunktury, a także mogą być bardziej elastyczne i kreatywne niż duże podmioty. Ponadto posiadają zdolność przestawienia się na nową działalność w krótkim czasie, wejścia w nowe nisze rynkowe i dostarczenia zróżnicowanych, niekiedy nawet jednostkowych produktów ściśle dostosowanych do potrzeb klientów.

Małe i średnie przedsiębiorstwa bardzo mocno związane są z regionem pochodzenia, są stabilnym elementem jego struktury gospodarczej. W warunkach kryzysu duże przedsiębiorstwa, zwłaszcza międzynarodowe, często przenoszą swoją produkcję do krajów zapewniających im lepsze warunki, np. niższe płace i podatki, wyższe

subwencje i dotacje. Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa są trwale związane z regionem, nie przenoszą swojej działalności, a właściciele likwidują je tylko w ostateczności. Dlatego bardzo ważnym wskaźnikiem sytuacji gospodarczej w regionie jest relacja między liczbą powstających a likwidowanych małych i średnich przedsiębiorstw, co powinno być przedmiotem monitorowania przez władze regionalne.

Tabela 1. Wymiary analizy i cechy małych i średnich przedsiębiorstw

Wymiary analizy	Cechy
Przedmiot działalności	<ul style="list-style-type: none"> – najczęściej wybierany rodzaj działalności: wyroby specjalistyczne o małym popycie, elementy kooperacyjne dla dużych przedsiębiorstw, usługi konsumpcyjne i produkcyjne, handel detaliczny, – wytwarzanie produktów lub świadczenie usług na indywidualne życzenia klientów, – dominuje niski stopień specjalizacji produkcyjnej, mniejszy niż w dużych firmach podział pracy, stosuje się maszyny i urządzenia produkcyjne o uniwersalnym charakterze, – preferuje się produkcję pracochłonną, a unika kapitałochłonnej, – własna działalność badawcza jest realizowana w skromnym zakresie, – często działalność gospodarcza jest prowadzona na zasadach franczyzy.
Relacje z rynkiem	<ul style="list-style-type: none"> – niewielki udział w rynku, – w zakresie zaopatrzenia i zbytu często dominuje rynek lokalny, – małe możliwości kształtowania rynku, dominuje proces przystosowywania się do niego, – zdolność szybkiego, elastycznego przystosowywania się do zmian na rynku, – bliskie kontakty z klientami, dostawcami i innymi partnerami.
Posiadane zasoby	<ul style="list-style-type: none"> – niewielkie zasoby kapitałowe i ograniczony dostęp do kapitału obcego, – z powodu ograniczonych zasobów środków trwałych częściej niż duże firmy korzystanie z leasingu, – najczęściej niewielka liczba pracowników o najwyższych kwalifikacjach.
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> – często przedsiębiorstwem zarządza właściciel, więc brak (charakterystyczne dla dużych firm) sprzeczności interesów między właścicielami a menedżerami, – w ograniczonym zakresie stosowanie zarządzania strategicznego, – decyzje kierownicze podejmowane głównie z punktu widzenia korzyści krótkookresowych, – wszystkie ważniejsze decyzje podejmowane przez naczelne kierownictwo, – struktura organizacyjna nierozbudowana z małą liczbą szczebli, – organizacja przedsiębiorstwa mało sformalizowana, – rzadko stosowane, opisane w literaturze, metody zarządzania, a występuje zarządzanie intuicyjne.
Stosunki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – silny wpływ osobowości właściciela na stosunki w przedsiębiorstwie, – kontakty między kierownictwem przedsiębiorstwa a pracownikami bliskie i mniej formalne niż w firmie dużej, – pracownicy bardziej zintegrowani niż w dużym przedsiębiorstwie i bardziej się z nim identyfikujący, – częstszy niż w dużym przedsiębiorstwie autokratyczny lub paternalistyczny styl zarządzania.

Źródło: opracowanie na podstawie [Godziszewski i in. 2011: 388–389].

Jako właściwą domenę dla funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw często wskazuje się działalność innowacyjną, polegającą na opracowywaniu nowych konstrukcji i technologii wyrobów oraz ich produkcyjnym zastosowaniu. Tradycyjnie przyjmuje się, że ze względu na zasoby finansowe duże przedsiębiorstwa mają większy potencjał innowacyjności niż małe i średnie. Jednak to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej dysponują przewagą w tworzeniu nowej wiedzy, podczas gdy duże podmioty wyróżniają się zdolnością do ich przejmowania, rozwijania i wykorzystywania. Odbywa się to poprzez kupno praw własności do nowoczesnych rozwiązań lub przejmowanie innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw.

Duża grupa małych i średnich przedsiębiorstw nastawiona jest na maksymalizację zysku krótkookresowego, a więc dominuje w nich myślenie kategoriami krótkiego horyzontu czasu. Działalność małych i średnich przedsiębiorstw, w większym stopniu niż dużych podmiotów, opiera się na kapitale własnym ich właścicieli, co powoduje spowolnienie rozwoju. Przedsiębiorstwa takie z powodu małego własnego majątku trwałego, a tym samym małej wiarygodności kredytowej, mają ograniczony dostęp do kredytów bankowych. Do korzystania z kredytów zniechęcają je także związane z tym koszty oraz obawa przed utratą samodzielności.

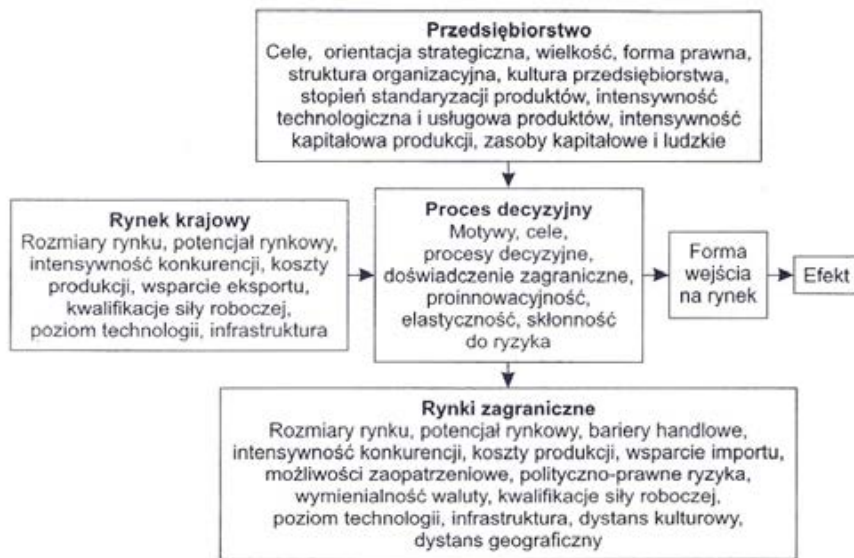
3. INTERNACJONALIZACJA MAŁEGO I ŚREDNIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ JEJ MOTYWY

W organizacjach gospodarczych (przedsiębiorstwach), których nadrzędnym celem jest maksymalizacja wartości, kryterium efektywności narzuca wybór spośród dostępnych jednostce możliwości takiej, która przyniesie organizacji największą wymiarną (pieniężną) korzyść [Limański, Olak, Drabik 2015: 89]. Jedną z takich możliwości jest decyzja o internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja może być traktowana jako funkcja skłonności i motywów do samodzielnej ekspansji zagranicznej i inwestowania w jego rozwój poza granicami kraju macierzystego lub wchodzenia w różnorodne formy współpracy z partnerami zagranicznymi. Decyzje o inwestowaniu za granicą, tak jak i wszystkie pozostałe decyzje alokacyjne przedsiębiorstwa, są oparte na wynikach kompleksowego rachunku ekonomicznego, w którym przedmiot kalkulacji stanowią, z jednej strony, określone motywy i spodziewane efekty działania, zaś z drugiej – potencjalne koszty i uwarunkowania funkcjonowania [Drabik 2008; Drabik 2009a; Drabik 2009c; Limański, Drabik 2005; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008: 24].

Strategia wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne powinna obejmować: określenie celów, ustalenie form oraz wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń ich wykorzystania, eliminację form niemożliwych do wykorzystania, rachunek ekono-

miczny zamierzonej działalności i podjęcie decyzji o wyborze formy internacjonalizacji zapewniającej najwyższy stopień osiągnięcia celów [Rymarczyk 2012: 266] (rysunek 1).

Rysunek 1. Model wyboru formy wejścia na rynki zagraniczne



Źródło: [Rymarczyk 2012: 267].

U podstaw podjęcia decyzji o działalności zagranicznej tkwią określone jej motywy i cele. Warto w tym miejscu wspomnieć, że niekiedy termin „cel” jest używany zamiennie z terminem „motyw”, mimo że w znaczeniu terminologicznym są to dwa różne pojęcia. Motywy są kategorią psychologiczną i odnoszą się do postępowań ludzkich. Motyw to wewnętrzna pobudka świadomych lub nieświadomych działań, związana ze sferą emocjonalną. Cel można definiować jako przestrzenny lub czasowy punkt końcowy, względnie świadomie pożądaną stan końcowy w określonej przyszłości. Wytyczanie celu jest działaniem raczej racjonalnym. W powstawaniu i rozwoju konkretnego zjawiska jako pierwszy powstaje motyw, a następnie konkretyzuje się cel. Ostatecznie swój świadomy wyraz motyw znajduje w określonym celu [Jaworek 2013: 55].

Literatura przedmiotu zawiera różne propozycje podziału motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności za granicą. Różnorodne motywy (w tym odnoszące się do małych i średnich przedsiębiorstw) można podzielić na następujące zasadnicze grupy: motywy ekonomiczne, rynkowe, zaopatrzeniowe (zasobowe), kosztowe, polityczno-prawne (instytucjonalno-systemowe) [Limański, Drabik

2010: 21–28; Jaworek 2013: 56–58; Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008: 26–28]. Motywy ekonomiczne stanowią grupę przyczyn pierwotnych i najsilniejszych, tak jak znacząca jest wiązka celów ekonomicznych każdego przedsiębiorstwa. To one bowiem świadczą realnie o istocie i naturze przedsiębiorstwa. Środki ekonomiczne – kapitał finansowy – są niezbędnym warunkiem podjęcia każdego rodzaju działalności gospodarczej i stanowią czynnik determinujący jej kontynuację oraz przetrwanie i rozwój każdej organizacji gospodarczej. Motywy ekonomiczne internacjonalizacji wyrażają się w dążeniu do osiągnięcia określonych mierników sprawności działania w przekroju międzynarodowym, ujmujących w sposób bezwzględny lub – częściej – względny wielkość niezbędnych nakładów związanych z internacjonalizacją działalności, planowanej sprzedaży na rynkach zagranicznych, wyniku finansowego i jego relatywnego wyrażenia w postaci wskaźników zyskowności, rentowności, stopy zwrotu kapitału, a także rynkowej wartości przedsiębiorstwa itd. Kolejne grupy motywów internacjonalizacji są w swej istocie pochodną motywów ekonomicznych.

Motywy rynkowe internacjonalizacji działalności związane są z potrzebą poszukiwania przez przedsiębiorstwo nowych rynków zbytu (sprzedaży). Są one ściśle powiązane z sytuacją przedsiębiorstwa na rynku krajowym (macierzystym) i ujawniają się szczególnie silnie w sytuacji zmniejszenia tempa wzrostu lub nawet stagnacji na dotychczas obsługiwanym rynku przy równoczesnej dynamice rozwoju rynku zagranicznego. Motywy rynkowe zyskują na znaczeniu także w warunkach zaostrzającej się konkurencji na dotychczas obsługiwanym rynku. Ważnym aspektem – przynajmniej na początkowych etapach internacjonalizacji – jest bliskość rynków zagranicznych zarówno pod względem geograficznym (kraje sąsiednie), jak i kulturowym.

Motywy zaopatrzeniowe (zasobowe) związane są z zamiarem wykorzystania zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych. Pierwszym rodzajem motywów zaopatrzeniowych jest poszukiwanie zasobów naturalnych (minerały, surowce, produkty rolne, zasoby energetyczne). Podmioty gospodarcze poszukujące zasobów były pionierami zjawiska internacjonalizacji przedsiębiorstw na początku XX wieku. Kolejną grupę stanowią motywy związane z poszukiwaniem zasobów pracy, a chodzi w tym przypadku przede wszystkim o nisko wykwalifikowaną siłę roboczą. Ten zasób poszukiwany jest przez przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe, prowadzące pracochłonną produkcję. Trzecim rodzajem motywów zasobowych jest poszukiwanie odpowiednich (najczęściej zaawansowanych) zdolności technologicznych (mocy badawczych, wytwórczych, nowych technologii, umiejętności w zakresie zarządzania). Poszukiwanie zaawansowanych zasobów za granicą zorientowane jest na skrócenie czasu koniecznego na ich wypracowanie we własnym zakresie. Internacjonalizacja zorientowana zasobowo dotyczy także tych przedsiębiorstw, które chcą pełniej wykorzystać posiadane zasoby poprzez ich odpowiednią konfigurację i alokację.

Motywy kosztowe dotyczą przedsiębiorstw, które zamierzają wykorzystać zasoby kraju goszczącego dostępne po niższej cenie w stosunku do cen obowiązujących w kraju macierzystym. W ramach tej grupy chodzi np. o ceny: zasobów naturalnych, zasobów pracy, materiałów, półproduktów (usług pomocniczych), zasobów energetycznych czy nieruchomości. Należy podkreślić, że koszty można także minimalizować poprzez racjonalizację i integrację procesów wytwórczych spółek zależnych zlokalizowanych w różnych częściach świata.

Motywy polityczno-prawne (określane także jako instytucjonalno-systemowe) mają charakter formalnych uwarunkowań decyzji przedsiębiorstwa dotyczących ewentualnej internacjonalizacji swojej działalności. Związek ten wyraża się w tworzeniu przez system władzy politycznej odpowiedniego porządku prawnego, wyznaczającego ramy dopuszczalnych i możliwych zachowań organizacyjnych w sferze gospodarki i życia publicznego oraz określającego konsekwencje ich naruszenia. W tej grupie mieszczą się m.in. regulacje prawne dotyczące działalności gospodarczej, system podatkowy, stabilność przepisów prawnych, perspektywy wzrostu gospodarczego, stosunek do przedsiębiorstw zagranicznych, system zachęt (jak również barier i ograniczeń) dla działalności przedsiębiorstw zagranicznych.

4. BARIERY INTERNACJONALIZACJI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Jeśli chodzi o bariery (ograniczenia) internacjonalizacji działalności małych i średnich przedsiębiorstw, to wśród najważniejszych wymienia się ekonomię skali. Skala działania analizowanych podmiotów jest stosunkowo niewielka w stosunku do rozmiarów wielu rynków, stąd nie mogą osiągnąć optimum poziomu produkcji i sprzedaży. Tym niemniej, ich szczególne cechy, takie jak możliwości wąskiej specjalizacji i elastyczność w stosunku do wymagań klientów powodują, że odnoszą sukcesy w segmentach rynku, w których działalność dużych przedsiębiorstw międzynarodowych jest nieopłacalna. Dodatkowym walorem podnoszącym konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w takich segmentach jest ich szeroko rozumiana innowacyjność w zakresie realizowanych działań. Obecnie uznaje się, że im młodszy jest dany sektor ewoluujący w stronę sektora międzynarodowego i globalnego, tym większe prawdopodobieństwo funkcjonowania w jego ramach silnie zinternacjonalizowanych tak zwanych *born globals* (przedsiębiorstw globalnych od założenia), czyli małych i średnich przedsiębiorstw powstałych w branżach nowoczesnych technologii i silnie ukierunkowanych na obsługę rynków zagranicznych [Cieślik 2011; Drabik 2009b].

Oprócz zasygnalizowanego problemu ekonomii skali w literaturze przedmiotu można znaleźć różne schematy klasyfikacyjne barier internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw. Przykładowo, jedna z klasyfikacji wymienia cztery kategorie barier [Daszkiewicz 2004: 29–30]:

- wewnętrzne – krajowe (internal – domestic),
- wewnętrzne – zagraniczne (internal – foreign),
- zewnętrzne – krajowe (external – domestic),
- zewnętrzne – zagraniczne (external – foreign).

Bariery wewnętrzne krajowe wynikają z wnętrza przedsiębiorstwa i odnoszą się do otoczenia krajowego. Obejmują one m.in. brak odpowiednio wykwalifikowanego personelu w związku z wejściem na rynki zagraniczne, negatywną percepcję ryzyka związanego ze sprzedażą za granicą, naciski menedżerskie na rozwój działań na rynku krajowym, zwłaszcza w przypadku dużego rynku.

Bariery wewnętrzne zagraniczne to bariery wynikające przede wszystkim z zagranicznych zdolności marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw i są odczuwane na rynkach zagranicznych (najczęściej docelowych). Dla niektórych tego rodzaju przedsiębiorstw wejście na rynki międzynarodowe jest niemożliwe, o ile wymagane są modyfikacje produktu, w celu spełnienia zagranicznych standardów (bezpieczeństwa czy zdrowotnych). Na podobne trudności natrafia małe i średnie przedsiębiorstwo w przypadku konieczności dostarczania serwisu naprawczego i technicznego, bądź też kontaktowania się z klientem zagranicznym. Pozostałe typowe bariery w tej grupie to wysokie koszty transportu oraz problemy związane z dostarczeniem produktu.

Zewnętrzne krajowe bariery związane są z uwarunkowaniami krajowego (macierzystego) otoczenia małych i średnich przedsiębiorstw, które są całkowicie poza ich kontrolą. W tym przypadku wskazywane są np. problemy związane z brakiem odpowiedniego wsparcia ze strony rządu, niezbędnego dla zaistnienia małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

W przypadku barier zewnętrznych zagranicznych chodzi o problemy wynikające z zewnątrz małych i średnich przedsiębiorstw, a odczuwane na międzynarodowych rynkach, np. restrykcje kreowane przez rządy innych krajów, ograniczenia taryfowe i parataryfowe, które mają na celu ograniczenie aktywności gospodarczej na danym rynku podmiotów pochodzących z zagranicy.

Zgodnie z inną klasyfikacją wśród barier internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw wymienia się [Daszkiewicz 2004: 30–31]:

1. Bariery eksportowe, spowodowane przyczynami zewnętrznymi (formalności celne, dokumenty eksportowe, bariery handlowe, standardy i normy, konkurencja za granicą, słaby popyt za granicą na produkty przedsiębiorstwa, wysokie koszty eksportu, wahania kursów walutowych, zła sytuacja gospodarcza i polityczna na rynkach zagranicznych).
2. Bariery związane z brakiem wystarczających zasobów (brak zdolności produkcyjnych, brak informacji, brak odpowiedniego personelu, brak środków finansowych).

3. Bariery związane z marketingiem (trudności z oszacowaniem wolumenu sprzedaży, trudności z niezbędną adaptacją produktu, trudności z zapewnieniem usług posprzedażnych, problemy z pośrednikami handlowymi, problemy z logistyką sprzedaży, problemy z komunikacją).
4. Bariery związane z postawą właściciela/menedżera (brak zainteresowania eksportem, złe doświadczenia eksportowe, brak doświadczenia, brak wiedzy, brak kontaktów, brak znajomości języków obcych, zbyt wysokie ryzyko).

5. ZAKOŃCZENIE

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują obecnie w coraz trudniejszych uwarunkowaniach. Rośnie presja konkurencyjna otoczenia, co w przeważającej mierze wynika ze wzrostu znaczenia dużych korporacji, zawierania przez nie licznych fuzji i aliansów strategicznych zarówno w branżach nowoczesnych, jak i tradycyjnych. Współczesne realia otoczenia międzynarodowego powodują konieczność przeorientowania dotychczasowej pozycji małych i średnich przedsiębiorstw, zmodyfikowania strategii rozwoju i wyznaczenia nowych granic ekspansji gospodarczej, w tym zagranicznej. Mimo że internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu, to zawsze oznacza ona poszerzanie działalności danego podmiotu, wychodzenie poza rynek macierzysty (krajowy) na rynki obce (zagraniczne). Można przypuszczać, że tradycyjne właściwości małych i średnich przedsiębiorstw, takie jak zdolność do adaptacji i elastyczność reagowania na zmiany w otoczeniu, spowodują, że małe i średnie przedsiębiorstwa będą w stanie odpowiedzieć na nowe wyzwania. Internacjonalizacja ich działalności poprzez wchodzenie na coraz bardziej odległe rynki może dokonywać się na różne sposoby (samodzielnie lub poprzez aktywność w sieciach kooperacyjnych), najczęściej prowadząc do rozwoju przedsiębiorstwa. Tym samym ilość i jakość motywów internacjonalizacji (i odpowiadających im szans) powinna przeważać nad jej ograniczeniami – barierami (i zagrożeniami).

Literatura:

1. Cieślak, J.: *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*. Warszawa 2011.
2. Daszkiewicz, N.: *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk 2004.
3. Drabik, I.: *Strategie ekspansji przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*. W: Red. A. Birski. *Uwarunkowania rynkowe konkurencyjności przedsiębiorstw*. Olsztyn 2008.
4. Drabik, I.: *Koncepcja internacjonalizacji przedsiębiorstwa – stan obecny i kierunki rozwoju*. W: Red. A. Limański, R. Milic-Czerniak. *Współczesny marketing wobec problemów globalizacji gospodarki*. Katowice 2009a.

5. Drabik, I.: *Rozwój przedsiębiorstw „globalnych od założenia” jako nowy obszar zarządzania międzynarodowego*. W: *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: аспекти молодіжного підприємства*. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Національний університет «Львівська політехніка». Львів 2009b.
6. Drabik, I.: *Strategia internacjonalizacji przedsiębiorstwa – podejście sieciowe*. W: Red. J. Pyka. *Nowoczesność przemysłu i usług. Konkurencja i kooperacja w strategiach zarządzania organizacjami*. Katowice 2009c.
7. Godziszewski, B. i in.: *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa 2011.
8. Jaworek, M.: *Stymulanty i destymulanty aktywności inwestycyjnej polskich przedsiębiorstw za granicą*. W: Red. W. Karaszewski W. *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą*. Warszawa 2013.
9. Limański, A., Drabik, I.: *Internacjonalizacja i globalizacja działalności przedsiębiorstw*. W: Red. J. Pyka J. *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwami*. Katowice 2005.
10. Limański, A., Drabik, I.: *Marketing międzynarodowy*. Warszawa 2010.
11. Limański, A., Olak, A., Drabik, I.: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*. W: Red. K. Rączkowski *Zarządzanie w systemie gospodarczym. Szanse i zagrożenia*. Warszawa 2015.
12. Patora-Wysocka, Z.: *Procesy internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw*. Warszawa 2012.
13. Rymarczyk, J.: *Biznes międzynarodowy*. Warszawa 2012.
14. Wiktor, J. W., Oczkowska, R., Żbikowska, A.: *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*. Warszawa 2008.

dr Ireneusz Drabik

Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie

dr Aleksandra Krawuczka

Uniwersytet Śląski w Katowicach

Iwona Sznicer

STEREOTYPES IN CROSS-CULTURAL BUSINESS COMMUNICATION

Summary: All business activities involve exchanging information and ideas. In a global market, where major part of business communication is cross-cultural, effective communication encounters many barriers. One of such barriers is said to be stereotyping. In the following article I would like to argue that stereotypes and stereotyping may not necessarily be considered obstacles to successful cross-cultural communication but, like other forms of categories, can be helpful depending on how we use them.

Stereotypy w międzykulturowej komunikacji biznesowej

Streszczenie: Efektywna komunikacja w znacznym stopniu warunkuje osiągnięcie sukcesu w działalności biznesowej. Ponieważ współczesny biznes jest w coraz większym zakresie przedsięwzięciem globalnym, pojawia się konieczność komunikacji z partnerami reprezentującymi inne niż nasz kręgi kulturowe, co z reguły utrudnia porozumienie. Posługiwanie się stereotypami uważane jest za jeden z czynników wpływających na jakość wymiany informacji. W poniższym artykule przedstawione są argumenty na rzecz tezy, iż świadome posługiwanie się stereotypem może ułatwić nawiązanie komunikacji w kontekście międzykulturowym.

Keywords: communication, cross-cultural communication, cultural diversity, stereotypes

Słowa kluczowe: komunikacja, komunikacja międzykulturowa, zróżnicowanie kulturowe, stereotyp

*Sly is the German,
ribald the French, the Italian vehement,
and every Cracovian –
penniless and intelligent.*

Boy, *Słówka*, 1907
[qtd. in: Walas 1995: 5]

1. INTRODUCTION

All business activity involves communication. Whatever we do, we need to exchange information and ideas and maintain relationships. “Whether an organization is large, small, or virtual, sharing information among its parts and with the outside world is the glue that binds the organization together” [Bovee and Thill 2003: 10].

In a global market, where natural boundaries and national borders have disappeared, major part of business communication is cross-cultural, which means that in order to transact business one has to communicate successfully with managers and employees from other cultures, people who will differ in nationality, race, gender, age, religion, social and educational background.

Even within the context of a single culture effective communication is a challenge in itself, but when it comes to communicating cross-culturally, one encounters only more barriers to overcome. One of such barriers is said to be stereotyping, which involves working on an assumption that all members of a particular group or class will behave in a certain way.

In the following article I would like to argue that stereotypes and stereotyping may not necessarily be considered obstacles to successful cross-cultural communication but, like other forms of categories, can be helpful depending on how we use them.

2. UNDERSTANDING COMMUNICATION

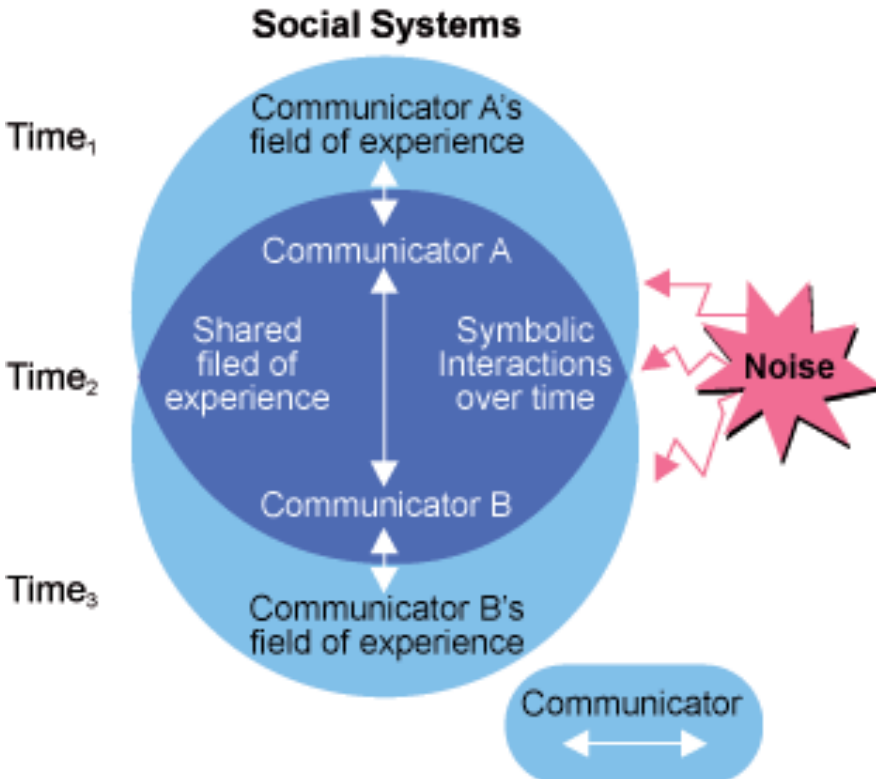
Communication involves the exchange of meaning, which takes both verbal and nonverbal forms. The most basic one is non-verbal including all the intentional as well as unintentional signals such as, for instance, body language, gestures, facial expressions, tone of voice, behavior and physical setting. Compared with verbal, nonverbal communication is less structured, hence more difficult to master, and has its limits. As Bovee and Thill observe, "If you want to discuss past events, ideas or abstractions, you need symbols that stand for your thoughts", in other words, you need to resort to verbal communication, that is, words arranged in meaningful patterns according to the rules of grammar [Bovee and Thill 2003: 6–7]. Communication therefore can be perceived as "a complex, multilayered, dynamic process through which we exchange meaning" [Adler 1991: 63].

For communication to take place there needs to be a message sender who wishes to achieve a certain communicative goal with respect to a message receiver. Taking into consideration a receiver's field of experience and their shared field of experience, the sender chooses a channel through which, after undergoing the process of linguistic encoding, the message travels. For speech we have the auditory channel, for writing the visual channel, for Braille, the tactile channel and so on. Using both the knowledge of the sender's field of experience and his or her field of experience, the receiver decodes and interprets the message. However, the sent message is never identical to the received message. This is so due to noise, various alteration to the signal such as distortions, interference from irrelevant stimuli or loss through fading, which affect it while travelling. Eventually, the sender evaluates the feedback message to decide whether the message has been effective [Cruse 2000: 6; Hartley and Bruckmann

2002: 19]. To sum up, “the message sender must encode his or her meaning into a form that the receiver will recognize – that is, into words and behavior. Receivers must then decode the words and behavior – the symbols – back into messages that have meaning for them” [Adler 1991: 63].

The process is best illustrated by the transactional model of communication, which emphasizes that communication occurs within the systems, or contexts, that themselves influence communication and meanings. Also, it points at the fact that each person’s field of experience and the shared field of experience between communicators change over time. As we develop personally and professionally and gain new experience, we modify the way we interact with others. Finally, the model presents communication as an ongoing process in which both communicators actively participate. They are no longer referred to as “speaker” and “receiver” since at any moment in communication they may be sending a message, receiving a message or doing both at the same time [Wood 2009: 12].

Figure 1. A transactional model of communication



Source: Wood, J. T. *Communication in our lives*. Boston 2009.

3. UNDERSTANDING CULTURE

There are many definitions of culture as the multiple human sciences differ in their views on culture and various authors emphasize different aspects. For Bovee and Thill [2003: 55] culture is “a shared system of symbols, beliefs, attitudes, values, expectations and norms for behavior”. Julia T. Wood [2009: 161] defines culture as “a system of ideas, values, beliefs, structures, and practices that is communicated by one generation to the next and that sustains a particular way of life”. Geert Hofstede perceives culture as “the collective programming of the mind that distinguishes the members of one category of people from another” [qtd. in Lewis 2006: 17]. It is further explained that “this programming influences patterns of thinking which are reflected in the meanings people attach to various aspects of life and which become crystallized in the institutions of a society” [<http://geert-hofstede.com/countries.html>].

What the three definitions have in common is that culture can be regarded as a group phenomenon, which defines people’s participation in a particular group as well as its relation with other groups. In this sense we can belong to several cultures, the most obvious being the one we share with all the people living in one country, but it can also be an ethnic group, a religious group, an occupational group or, virtually, any other. What unites the group is a shared assumption about how to think, behave and communicate, which makes the members act in more or less the same way.

Secondly, the definitions imply that culture is not something we are born with but rather learnt throughout our life. People learn culture directly and indirectly through interactions with other members of their group: parents, teachers, spiritual leaders and society at large. Sometimes we learn by observation, sometimes we are explicitly told which kinds of behavior are acceptable by the norms of a particular culture. Lewis [2006: 17] observes that “it is a process to which each one of us has been subjected since birth” claiming that the very first decision of our parents, where the baby will sleep when they bring it home, is culturally biased. He compares Japanese, American and British families in this respect. A Japanese mother puts the baby in the parents’ room, close to her, for at least the first couple of years. British and American children often get a separate room, right away or after a few weeks or months. The inferences for the child’s dependence or interdependence and problem-solving abilities are self-evident [Lewis 2006: 17].

As we grow up we learn who we are and how to function in our environment, then we teach this to our children and thus culture is passed on from person to person and from one generation to another.

Apart from the fact that cultures are learnt in the process of communicating, and that they consist of material, man-made, elements as well as non-material ones, such as beliefs, values and norms, what further characterizes cultures is that they are dy-

namic. It means that they evolve and change over time for they must accommodate the changing reality. They differ widely from group to group with respect to the rate of change and the degree of complexity. Also, we must remember that cultures are shaped by historical processes and geographical forces.

Dealing with cultural diversity requires not only a relatively superficial knowledge of how to behave, but a rather deeper understanding of values, attitudes and beliefs that explain why a certain behavior is more appropriate than other.

There are a number of cultural frameworks that characterize and describe cultures along different value dimensions. Some of the first researches was done by an American anthropologist and cross-cultural researcher Edward T. Hall, who introduced the division into high- and low-context cultures. The difference between the two types of cultures was characterized in terms of five dimensions including association, interaction, territoriality, temporality and learning [http://www2.pacific.edu/sis/culture/pub/Context_Cultures_High_and_Lo.htm].

Another set of dimensions was proposed by a Dutch social psychologist Geert Hofstede, who conducted one of the most comprehensive studies of how culture influences the values in the workplace. Originally, he identified four dimensions: Power Distance, Individualism versus Collectivism, Masculinity versus Femininity and Uncertainty Avoidance. These were supplemented by a fifth one, Long-Term Orientation, based on research by Michael Harris Bond, supported by Hofstede [<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>].

Yet another framework for cross-cultural communication was offered by Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner in a very successful book *Riding the Waves of Culture*. Their model [Trompenaars and Hampden-Turner 1997: 29] has seven dimensions: Universalism versus Particularism, Individualism versus Communitarianism, Specific versus Diffuse, Neutral versus Emotional, Achievement versus Ascription, Sequential Time versus Synchronic Time, Internal Direction versus Outer Direction.

The dimensions make it possible to compare and contrast different cultures and thus facilitate a better response to their various manifestations.

4. CROSS – CULTURAL BUSINESS COMMUNICATION

Cross-cultural communication occurs when a person from one culture sends a message to a person from a different culture. For organizations that operate internationally, or whose workforce is becoming more diverse culturally, it is a challenge they have to face on a daily basis. To be successful while communicating with business partners who come from different backgrounds, we must be sensitive to cultural differences. Adler [1991: 64] observes that “the greater the differences between the sender’s and the receiver’s cultures, the greater the chance for cross-cultural miscom-

munication”, which may lead to worsening or even breaking business relations. Bovee and Thill [2003: 55] also stress the importance of accounting for cultural diversity as “it affects how business messages are conceived, planned, sent, received, and interpreted in the workplace”.

Cultural context to a large extent determines the way meaning is assigned to a message. When we communicate with someone from another culture, we encode our message using the assumptions of our own culture. However, our interlocutors decode the message according to the assumptions of their own culture. Adler [1991: 64] points out that “foreigners see, interpret, and evaluate things differently, and consequently act upon them differently”. She further emphasizes that “it is important to recognize that all behavior makes sense through the eyes of the person behaving and that logic and rationale are culturally relative”. Communication can be understood only within its particular systems, or contexts, and culture is one of the most important systems within which communication takes place. As Richard D. Lewis [2006: 24] rightly observes, “our cultural spectacles, then, blur the vision of any nationals when they consider their foreign interlocutors”.

Communication and culture are inseparable, because one influences the other. Culture finds its reflection in communication practices, which, simultaneously, have an impact on our cultural life. This view is shared by Edward T. Hall [1969: 37], who claims that “culture is communication and that communication is culture”. The way we perceive the context, the way we react to it, the language system we choose to use derive from the cultural background we are embedded in. To be effective in business we have to be able to manage cultural diversity when we communicate with people around the world and more often than not a diverse workforce within our companies.

There are over 200 recognized countries or nation-states in the world. Due to strong regional variations the number of cultures largely exceeds that number. The need for classification and adaptation that would guide us toward facilitating better relationships and reducing cross-cultural misperception and misinterpretation in the workplace becomes obvious. Richard D. Lewis [2006: 29] enumerates several arguments supporting this view. In his opinion a convincing categorization will enable us to: “predict a culture’s behavior, clarify why people did what they did, avoid giving offence, search for some kind of unity, standardize policies and perceive neatness and *Ordnung*”.

Categorization helps us to distinguish the most important aspects of our environment and to choose the appropriate behavior. And this is where stereotyping, as a means of categorizing the external reality may come into fore, especially, where actual familiarity is lacking.

5. STEREOTYPES

Originally, the term “stereotype” derives from Greek στερεός (stereos) “solid, firm” and τύπος (tupos) “blow, impression, engraved mark” and was invented in 1798 by a French printer and a typesetter Firmin Didot to describe a printing plate that duplicated any typography. The first reference to “stereotype” in its modern use in English, outside of printing industry, was in 1850, in a noun, meaning “image perpetuated without change” [<http://dictionary.reference.com/browse/stereotype?s=t>]. But it was not until 1922 that “stereotype” was first introduced into the social, cultural and psychological studies by an American journalist Walter Lipmann in his book “Public Opinion”. He saw stereotypes as pictures in our heads which simplify reality: “They are an ordered, more or less consistent picture of the world, to which our habits, our tastes, our capacities, our comforts and our hopes have adjusted themselves. They may not be a complete picture of the world, but they are a picture of a possible world to which we are adapted“ [Lipmann 1998: 95].

Bovee and Thill [2003: 62] define stereotyping as “the attempt to categorize individuals by trying to predict their behavior or character on the basis of their membership in a particular group”. For Aronson [1999: 307] “to stereotype is to assign identical characteristics to any person in a group, regardless of the actual variation among members *of that group*”. Maureen Guirdham [2005: 150] sees a stereotype as “a stable set of beliefs or preconceived ideas that the members of a group share about the characteristics of a group of people”. It can be concluded that stereotyping involves a form of generalization about a certain group of people, for instance a nation, based upon their group membership.

Stereotypes are often considered obstacles to successful cross-cultural communication. They are said to be a form of primitive thinking, an oversimplification of reality or even a form of abuse, the last being justified by the objections of various groups to the ways in which they have been stereotyped in the mass media and in everyday speech. They are also viewed as immoral so we are admonished not to use them. As Julia T. Wood observes [2006: 35], stereotypes are “generalizations, which are sometimes based on facts that are generally true of a group but sometimes on prejudice or assumptions”. However, the problem is that we fail to accept stereotyping as a natural process that we can learn to use to our advantage as a useful initial guide to reality.

We are constantly exposed to an abundance of stimuli and information. In order to simplify that “great blooming, buzzing confusion of the outer world” [Lipmann 1998: 81] we need to group perceived images into familiar categories, which become the basis for our interpretations. Thus categorization helps us to distinguish the most important aspects of the environment and to respond accordingly. Stereotyping is a form of such categorization. Lipmann puts it in the following way: “we pick out

what our culture has already defined for us, and we tend to perceive that which we have picked out in the form stereotyped for us by our culture". According to Julia T. Wood [2006: 55], stereotypes, together with prototypes, personal constructs, and scripts are "cognitive schemata that we use to organize our perceptions of people and situations. They help us make sense of what we notice and help us anticipate how we and others will act in particular situations". Berting and Villain-Gandossi [1995: 23] claim that "they [national stereotypes] provide the members of a community with ready-made, shared frames of reference which enable them to structure in a socially significant way the outside world, the other peoples". Stereotyping can be perceived as an ordinary cognitive process in which people categorize others so as to avoid information overload and reduce an otherwise complex reality into manageable chunks.

Stereotypes never refer to individuals' behavior or character. Rather than that, they present the norm of behavior of a particular group. They are more often than not difficult to modify or cast aside even if enough counter evidence is collected, because they are believed to reflect reality. And thus people will keep talking to "an Arab" instead of, say, Abdul Basara, an individual, whose personal qualities do not necessarily conform to the preconceptions about the whole nation. We have to admit that there is always a danger that somebody's behavior will be interpreted according to a stereotype and other possible interpretations will be ignored. However, if a stereotype is consciously held, it can be helpful rather than harmful. As long as we are aware that it describes a group norm and not a unique human being, we will be able to modify it in accordance with our further experience with real people in real life situations. Stereotypes can be effective as an initial guide to a group's behavior. Then we have to inevitably move one step further, beyond the stereotype, to relationships with the actual people.

To be useful, stereotypes should be descriptive instead of evaluative. In other words, they should inform what the people from the group are like rather than label them as good or bad. Labeling people is never good. It never leads to good relations, which are so important in business. It is also vital that stereotypes should accurately define the group norm for the people concerned.

6. CONCLUSION

One of the effects of globalization is that we are all culturally mixed. Today's workforce is increasingly made up of people who bring their own language and culture to the workplace. Even if we operate in countries culturally homogenous, there is always a possibility that a company will go global and eventually we will be communicating with customers, suppliers or investors who come from culturally diverse backgrounds. It becomes apparent that to be successful in business we have to successfully communicate cross-culturally, and this involves knowing different cultures

and overcoming various barriers that may impede communication. One of such barriers is said to be stereotyping. However, when intelligently used, it can positively affect cross-cultural encounters. It is only when the stereotyped images become fossilized or laden with negative emotions that problems arise.

Literature:

1. Adler, N.J.: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston 1991.
2. Aronson, E.: *The Social Animal*. New York 1999.
3. Berting, J., Villain-Gandossi, Ch.: *The role and significance of national stereotypes in international relations: an interdisciplinary approach*. In: Walas, T., (ed.) *Stereotypes and Nations*. Kraków 1995.
4. Bovee, C.L., Thill, J.V.: *Business communication today*. Prentice Hall 2003.
5. Cruse, D.A.: *Meaning in Language. An Introduction to Semantics and Pragmatics*. New York 2000.
6. Guirgham, M.: *Communicating across Cultures at Work*. New York 2005.
7. Hall, E.T.: *Silent Language*. New York 1969.
8. Hartley, P., Bruckmann, C.G.: *Business Communication*. London 2002.
9. Lewis, R.D.: *When Cultures Collide. Leading across Cultures*. (3rd ed.). Boston–London 2006.
10. Lipmann, A.: *Public Opinion*. New Brunswick 1998.
11. Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch.: *Riding the Waves of Culture*. London 1997.
12. Walas, T. (ed.): *Stereotypes and Nations*. Kraków 1995.
13. Wood, J.T.: *Communication in Our Lives*. Boston 2009.

Internet sources:

1. <http://dictionary.reference.com/browse/stereotype?s=t> [accessed 16.07.2015]
2. <http://geert-hofstede.com/countries.html> [accessed 16.07.2015]
3. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [accessed 16.07.2015]
4. http://www2.pacific.edu/sis/culture/pub/Context_Cultures_High_and_Lo.htm [accessed 16.07.2015]

mgr Iwona Sznicer

Uniwersytet Śląski

Instytut Języka Angielskiego

e-mail: iwona.sznicer@us.edu.pl



Tadeusz Imielski

ROLA MARKIZY LA PAIVY W ŻYCIU KSIĘCIA GUIDO VON DONNERSMARCKA

Streszczenie: Autor podejmuje temat mało znany na Śląsku, związany z Księciem Donnersmarckiem i jego pierwszą żoną, kontrowersyjną La Paivą. Szkic przedstawia charakter relacji między księciem i jego żoną, jak również historię już nieistniejącego pałacu, zwanego Małym Wersalem, który zlokalizowany był na terenie parku świerklanieckiego. Po drugiej wojnie światowej pałac został najpierw splądrowany, a następnie zniszczony za przyzwoleniem ówczesnych władz.

The role of La Paiva in Prince Donnersmarck's life

Summary: The article focuses on the relationship between Guido von Donnersmarck and his first wife, La Paiva, who was a controversial figure. It also deals with the story of the so-called 'Little Versaille' in Swierklaniec. After World War II with the coming of communist rule the unique palace was first ransacked and then destroyed.

Słowa kluczowe: Mały Wersal, park Świerklaniecki, La Paiva, Guido Donnersmarck, skarb Donnersmarcków

Keywords: Little Versaille, Swierklaniec park, La Paiva, Prince Donnersmarck, Donnersmarck's treasure

1. ŚWIERKLANIEC – MIEJSCE MAGICZNE

Wielokrotnie przechadzałem się po świerklanieckim parku podziwiając piękne drzewa, akwenty, rośliny, śpiew ptaków. Jednak Świerklaniec to coś więcej... To historia ludzi, którzy przez setki lat zamieszkiwali ten piękny zakątek naszego regionu. Mijam innych spacerowiczów, zwykle licznie odwiedzających park, i zastanawiam się na ile są świadomi kondensacji historii w tym miejscu. Czy wszyscy wiedzą, że Świerklaniec to jedyna w Europie pomniejszona replika Wersalu? Wielka szkoda dla regionu, że ta kopia pałacu została praktycznie doszczętnie zniszczona w roku 1945. Oficjalna wersja brzmi, że dzieła zniszczenia dokonał pożar. Jednakże okoliczni mieszkańcy, którym dane było żyć w tych czasach, podają inną wersję zdarzeń. Na własne oczy widzieli, jak Rosjanie po wyparciu Niemców plądrowali Skarb Donnersmarcków, bezczęścili rodowy grobowiec. Naoczny świadek, wówczas nastolatek, pamięta te czasy, gdy park był terenem zabaw okolicznych dzieci, które chcąc nie chcąc stawały się świadkami historii.

Łatwo sobie wyobrazić ogromne rzesze turystów z całego kraju i zagranicy pragnące zobaczyć unikatowy skarb Donnersmarcków. Być może jedni przyjeżdżaliby tutaj, aby porównać go z oryginalnym Wersalem, inni po prostu mogliby „poodychać” atmosferą rezydencji władców francuskich i w wyobraźni mierzyć ją ze słynną budowlą znaną dotychczas jedynie z pocztówek bądź fotografii. Pociuszające jest to, że i bez pałacu to magiczne miejsce budzi tyle zainteresowania. Wystarczy przyjechać tu w wolne dni i przyrzeć się rejestracjom samochodowym wskazującym czasami na najbardziej odległe rejony Polski. Cóż więc takiego kryje w sobie to miejsce?

2. HISTORIA MAŁEGO WERSALU

Historia budowy Małego Wersalu jest słabo znana. Nie zachowały się żadne szkice projektów, wyłączając jeden rysunek, który można zobaczyć w Musee d’Orsay. Mały Wersal jest ściśle związany z osobą księcia Guido Henckel von Donnersmarcka, wielkiego przemysłowca, który przebywając w Paryżu nawiązał kontakty z tamtejszymi finansistami i zaczął inwestować na Śląsku. Oprócz przemysłu hrabia, a potem książę, posiadał również znaczne majątki ziemskie. Nic dziwnego więc, że Donnersmarcka zaliczano do piątki najbogatszych ludzi ówczesnych Niemiec. Do grona jego przyjaciół należały takie osobistości jak Otton von Bismarck oraz Alfred Krupp. Sam Guido von Donnersmarck przepadał za przepychem i rzeczami najwyższej jakości, a jego rezydencje stanowiły pełne tego odzwierciedlenie. Główną siedzibą, w której najczęściej przebywał był Świerklaniec, gdzie około połowy XIX stulecia stary zamek został przebudowany w stylu neogotyckim.

Na początku lat siedemdziesiątych w Parku Świerklanieckim von Donnersmarck postanowił wybudować nową rezydencję. Do tego pomysłu przyczyniła się jego pierwsza żona — Blanka de Paiva. Poznał ją w Paryżu. Tam też małżonkowie przebywali do czasów wojny francusko-pruskiej, kiedy to markiza de Paiva, podejrzana o szpiegostwo na rzecz Prus, stała się we Francji *persona non grata*. Po wojnie przenieśli się do Świerklańca, gdzie zbudowali swoją nową siedzibę. Jej projektantem był prawdopodobnie Hektor Lefuel, ten sam, który realizował połączenie Pałacu Tuilleries z Luvrem.

Pałac odzwierciedlał zamiłowanie księcia do przepychu. Wystarczy wspomnieć, że były w nim trzydzieści cztery olbrzymie komnaty, sześć apartamentów z łazienkami ze złożoną armaturą, włoskimi i hiszpańskimi kafelkami, marmurami alabastrowymi, bursztynowymi uchwytami i gałkami oraz kryształowymi lustrami. Mały Wersal niby Taj Mahal odpowiadał bogactwu von Donnersmarcka i jego wielkiej miłości do żony¹.

¹ Taj Mahal znajduje się w Agrze, hinduskim stanie Uttar Pradesh. Zbudowany w latach 1632–1634 ku czci Mumtaz Mahal, najukochańszej żony Szacha Jahana. Powstał z białego marmuru wykładanego półszlachetnymi kamieniami i misterną mozaiką.

KONTROWERSYJNA DE PAIVA

Markiza związana z Paryżem, za wszelką cenę pragnęła stamtąd przenieść wszystko, co ukochała, a książę nie wahał się, aby spełnić zachcianki swojej żony. Sprowadził więc z Paryża całe wyposażenie pałacu, a także wytrawnych artystów, którzy skrzętnie odtwarzali francuski Wersal.

Kim była markiza de Paiva? Kochanką, muzą, kobietą luksusową, czy po prostu kurtyzaną? Po trochu wpisuje się w każdą z tych ról. Posiadała wiele nazwisk i mężczyzn ją wielbiących zanim poznała młodego, śląskiego arystokratę i przemysłowca. Na prawdę nazywała się Paulina lub Teresa Lachmann. Urodziła się w Nysie w rodzinie biednego krawca i handlarza starzyzną. Ale tak właściwie nie jest to do końca pewne, bo inne źródła podają, że urodziła się w getcie moskiewskim, a jej ojcem był tkacz. Przygody z mężczyznami rozpoczęła bardzo wcześnie, bo już w wieku lat siedemnastu poślubiła młodego krawca, chorego zresztą na gruźlicę, Antoniego Villoing. Z małżeństwa poczył się syn, ale myśl o spędzeniu, albo w jej mniemaniu zmarnowaniu, życia z człowiekiem o tak niskiej pozycji społecznej popychała ją do dalszych działań. Była chorobliwie ambitna. Czuła, że zasługuje na coś szczególnego. Wzięła więc los w swoje ręce. Powędrowała do Wrocławia, gdzie poznała żydowskiego czeladnika krawieckiego, z którym osiadła w Moskwie. Jednak czeladnik niedługo cieszył się względami pięknej Sary, gdyż niedługo później poślubiła krawca — pracodawcę. Miała wtedy zaledwie dwadzieścia lat. U boku drugiego męża również nie wytrzymała zbyt długo i odeszła z jego najlepszym, bardzo majątym klientem. Ciągle czegoś poszukiwała, czego wyrazem były częste zmiany życiowych partnerów. Będąc młodą, piękną kobietą, mającą powodzenie wśród licznych adoratorów, wciąż marzyła o wejściu na salony. Poszła na wyczekiwany wówczas przez całą Moskwę koncert francuskiego pianisty Henri Herza. Nie jest jasne jakiej natury była jej relacja z Herzem. Wiadomo jednak, że jej gra na fortepianie wzbudzała ogólny podziw, co oznacza, że z pewnością była pilną uczennicą mistrza. Ciągła tęsknota za lepszym, bardziej dostatnim życiem kazała jej przenieść się do Paryża. Wydaje się, że związek z Herzem nie był tutaj bez znaczenia.

Pierwsze zetknięcie z Paryżem nie było spełnieniem jej oczekiwań i marzeń. Doświadczając dna życia paryskiego wciąż nie przestawała rozmyślać o wspaniałej przyszłości. Paryż był wówczas mitem ziemi obiecanej. Wielu wierzyło, że tam właśnie fortuna sprzyja odważnym. Na początku mieszkała w slumsach w okolicach Kościoła św. Pawła. Nie posiadała wykształcenia. Nie grzeszyła też urodą: miała czarne włosy, oczy lekko wypukłe, mongoloidalny nos, a jej usta i podbródek nie dodawały jej rysom szlachetności. Jednakże było w niej coś egzotycznego, co pociągało mężczyzn. Coś niebywałego i niepokojącego, co kazało się zatrzymać i przyjrzeć tej nietuzinkowej kobiecie. Była w niej też jakaś niebywała siła, wewnętrzny imperatyw,

który gnał ją przed siebie i kazał odnosić sukcesy tam, gdzie inne, słabsze kobiety ponosiły fiasko. M-me Villoing nabyła już odpowiednią ilość garderoby, żeby oczarować i usidlić jakiegoś wybranka. Dogodnym do tego miejscem wydał się jej kurort Ems w Prusach, gdzie zasobni ludzie leczyli swoje mniej lub bardziej wyimaginowane dolegliwości. Tam też napotkała właściwego człowieka. Henri Hertz, jak i ona, był Żydem i mówiło się, że był miły, utalentowany, czarujący i uprzejmy. Lecz to nie osobisty urok i niebывały talent muzyczny Herza przykuł jej uwagę. Nie takie były kryteria w doborze kochanków. Zdawała sobie raczej sprawę z konsekwencji towarzysko-salonowych wynikających z romansu z bogatym i znanym pianistą.

Ponoć pobrali się w Anglii, lecz skandal towarzyski, który się wydarzył po ich powrocie do Paryża nie potwierdza tego faktu. Gdy Herzabrał ją na przyjęcie w Tuileries, pobożna para królewska stanowczo odmówiła przyjęcia niezalegalizowanej pary. To wydarzenie zaburzyło relację przyszłej markizy z Francją. Choć zawsze pragnęła stać się częścią tego kraju, udawała że nim pogardza, próbując w ten sposób zrekompensować sobie społeczny ostracyzm.

Herz nie był w stanie wprowadzić ją w hermetyczny świat francuskiej arystokracji, zapewnił jej jednak towarzystwo muzyków, dziennikarzy i literatów. Jej salon uświetniały takie znakomitości jak Ryszard Wagner czy Hans von Bulow, pianista i zięć samego Liszta. Herz spełniał również jej zachcianki, o których marzyła od dzieciństwa, kupując wytworne stroje i biżuterie. Nic więc dziwnego, że musiał wyruszyć na tournée po Ameryce, aby uzupełnić swój nadwyrężony budżet, pozostawiając paryskie sprawy finansowe w rękach Teresy, która bardziej niż kiedykolwiek żyła jak arystokratka. Nie spodobało się to, rzecz jasna, rodzinie Herzów, która rozwścieczona nagromadzonymi przez panią Herz długami wydziedzicza lubiącą wystawne życie, niegodną członkinię rodziny.

Po tym wydarzeniu przyszła markiza wpada w ubóstwo. Poważnie choruje, ale mimo to jej determinacja, upór i konsekwentne dążenie do celu przechytają los. Postanawia sobie, że się nie podda, że przezwycięży trudności i nie będzie zarabiała na życie szyciem ubrań dla bogatych. To jej będą służyli, a ona pewnego dnia będzie miała najbardziej znamienity hotel w Paryżu.

Los znów okazał się dla niej łaskawy. Jej przyjaciółka Ester zaprowadziła ją do kapelusznika, a ten przewidując, że Teresa stanie się cenną klientką poradził jej, aby pojechała do Londynu jako zwyciężczyni pokonująca wszelkie przeszkody. Zaopatrzyła się w arsenał odzieży mówiąc, że jest jak żołnierz, który sposobi się do walki gromadząc broń. Uzbrojona w swe nabyte umiejętności i satyny poszła do Covent Garden i tam właśnie usidliła Lorda Stanley.

Do Paryża powróciła triumfując, świadoma korzyści wynikających z posiadania tytułu. W międzyczasie biedny krawczyk Villoing zmarł na gruźlicę. Znów była

wolna i mogła poślubić jakiegoś utytułowanego wybranka. Raz jeszcze wyruszyła do kurortu. W Baden poznała portugalskiego markiza — Albino Francesco de Paiva Arauno. Poślubiła go 5 czerwca 1851 roku. Historia Paivy, jak od tej pory będzie nazywana, zafascynowała historyka i literata Horacego de Viel-Castel, który odnotowywał jej losy w swoich pamiętnikach dotyczących Drugiego Cesarstwa. Pisał o niej:

„Na szczycie paryskiej szumowiny jest pewna Madame de Paiva, królowa utrzymania, rasowa przedstawicielka tej kategorii kobiet. Kobieta ta, pochodzenia rosyjskiego, przez długi czas była utrzymanką Herza, potem księcia Guiche, a następnie bardziej lub mniej znamienitych notabli. Jednakże w miarę upływu czasu żaden z nich nie przyniósł jej pozycji czy fortuny, postanowiła więc, że sama je zdobędzie. Na początek więc zawróciła w głowie markizowi de Paiva — kuzynowi obecnego portugalskiego ambasadora i to tak skutecznie, że ten poprosił ją o rękę i oświadczyły, rzecz jasna, zostały przyjęte”.

Następnego ranka po ślubie takimi słowami zwróciła się do swego nowego oblubieńca:

„Chciałeś mnie posiadać i osiągnąłeś to, czyniąc mnie swą żoną. Dałeś mi swoje nazwisko i stałam się szacowną kobietą w ciągu jednej nocy. Pragnęłam wysokiej pozycji i osiągnęłam ją, ale tak naprawdę ty zyskałeś jedynie kurtyzanę. Nigdzie nie możesz mnie zabrać, nigdzie też nie może się mną szczyć. Musimy się więc rozstać. Wracaj do Portugalii. Ja pozostanę tutaj z Twoim nazwiskiem i etykietą kurtyzany”.

Markiz, zażenowany i zagubiony poszedł za radą swojej żony. Później miał popełnić samobójstwo, mierząc z pistoletu, ale Paivę obchodziło to tyle, co przedwczesna śmierć jej syna, z jej pierwszego małżeństwa czy też śmierć córki ze związku z Herzem. Zdobyła przecież tytuł i teraz musiała zapewnić sobie bogactwo, którego zazdrościłby jej cały Paryż.

W STRONĘ DONNERSMARCKA...

Markiza kochała Francję za jej przepych i bogactwo i konsekwentnie dążyła do osiągnięcia wysokiej pozycji społecznej. Małżeństwo z markizem de Paiva stało się chyba punktem zwrotnym w życiu przyszłej hrabiny Henckel von Donnersmarck. Życie zaczęło spełniać jej oczekiwania. Markiz nie posiadał wprawdzie niczego poza herbem i tytułem, ale tego właśnie potrzebowała Blanka. Poślubiwszy go sama została markizą, legitymując w ten sposób swoją bytność na paryskich salonach. Z pewnością markiz nie był też miłością jej życia, ale jego tytuł zapewnił jej wysoką pozycję społeczną, której tak przecież pragnęła. Niezbyt lubiana w kręgach paryskich ze względu na swą wątpliwą reputację, czuła się wreszcie częścią życia towarzyskiego. Cały Paryż mówił o niej. Jedni podziwiali tę sprytną i inteligentną kobietę, inni szczerze ją nienawidzili, a nawet nią pogardzali.

Mając już pieniądze i tytuł, w jednym z paryskich teatrów markiza de Paiva poznał hrabiego Henckela von Donnersmarcka — pruskiego hrabiego, później księcia, przyjaciela Bismarcka, człowieka o bajecznej fortunie. Szybko zawładnęła sercem młodszego od siebie o jedenaście lat arystokraty pruskiego. Donnersmarck prowadził interesy i wielbił swoją wybrankę, która wkrótce zostanie jego małżonką. Viel-Castel tak opisuje zdobycie hrabiego: „Paiva nie była zadowolona z pieniędzy, które wniósł jej portugalski małżonek. Wciąż było jej mało. Wyruszyła więc, aby usidlić bogatego i hojnego księcia. Spotkawszy go, następnie podążyła za nim do Konstantynopola, Petersburga, Neapolu i z powrotem do Paryża. Księżę obdarowywał ją tak hojnie, że Paiva mogła wręcz pławić się w luksusie, oczarowany jej lubieżną pięknnością, nieco sztuczną i nienaturalną. Paiva, wydawało się nie zwracała poza tym większej uwagi na księcia i pewnego dnia znów przechytrzyła los, bo to znów kolejny mężczyzna usilnie i hojnie zabiegał o jej względy”.

Arystokrata był tak w niej zakochany, że był gotów oferować jej wszelkie bogactwa, a tego przecież pragnęła Paiva od najmłodszych lat. Zaoferował jej między innymi podzielenie się swoim trzymilionowym rocznym dochodem. Paiva, która poświęciła trzysta tysięcy franków na podbój serca księcia uznała, że to odpowiednia rekompensata.

Kapryśna małżonka ma przeogromny wpływ na męża, który spełnia jej wszelkie, nawet najbardziej wyszukane zachcianki. Hrabia, prawdziwy książę z bajki, składa skarby płynące z odbudowanej gospodarki przemysłowej na Śląsku u stóp triumfującej Paivy. Teraz Paryż widuje ich ciągle razem. Wydaje się, że mężczyzna jest bardziej zaangażowany w ten związek niż kobieta. On bowiem będzie mówił o nim całe życie, ona tylko do końca ich paryskich dni. Stają się parą niemalże legendarną, ale choć ta córka krawca jest teraz bogatą arystokratką, nie chcą jej przyjmować na salonach. „— Skoro nie chcą mnie przyjmować, zbuduję własny wielki pałac. Ja będę w nim przyjmowała gości. Otworzę salon, do którego zaproszenie będzie nie lada zaszczytem” — powie.

Na życzenie markizy Guido każe wybudować pałac przy Champs-Elysees. Żeby zrozumieć fenomen „Małego Wersalu”, warto przyjrzeć się tej pierwszej rezydencji świeżo upieczonej arystokratki. Potem Viel-Castel powie: „Paiva ma najlepszą i najbardziej wytworną rezydencję w Paryżu, jej obiady znane są jako najbardziej wykwintne, a gośćmi są liczni artyści oraz literaci, a sama Paiva nie ustępuje nikomu błyskotliwością w sztuce konwersacji. Widziałem plany pałacu budowanego dla niej na Champs-Elysees. Sam grunt i budynek będą kosztowały półtora miliona funtów. Paiva na sobie nosi diamenty, perły oraz szlachetne kamienie wartości dwóch milionów franków. Jest największą degeneratką naszego wieku”.

Rezydencja Paivy miała być najbardziej luksusowym pałacem Paryża. Budowla powstawała w okresie dziesięciu lat. Jej architekt Pierre Gauguin kazał wybudować warsztaty na Champs-Elysees, aby móc na bieżąco śledzić realizację jego projektów. Nawet marmur i onyks były obrabiane na miejscu, jak to się działo w wiekach średnich przy budowie katedr. Paiva często przybywała i nadzorowała budowę. Mówiło się, że pewien cieśla wygodnie usadowił się w jednym z pomieszczeń powstającej budowli i mieszkał tam przez pięć lat.

Pod koniec drugiego cesarstwa, Champs-Elysee była ciągle miejscem prywatnych rezydencji. Nie było tam sklepów, a budowle oszałamiały swoim przepychem wzorowanym na starożytnej, egzotycznej i gotyckiej architekturze. Paiva pięła się coraz wyżej. Jej rezydencję wymieniano w przewodniku atrakcji Paryża. Wyróżniała się, podobnie jak sama Paiva, jako symbol Drugiego Cesarstwa. Czy podziwiała się, czy też nie, bogatą ornamentykę, reprezentowała ona gust czasów.

Obszerny salon, oświetlony przez pięć wysokich okien, był świątynią poświęconą hedonizmowi. Trudno było oderwać wzrok od wspaniałych plafonów, Dzień odganający Noc. Mitologiczne boginie reprezentowały cztery pory dnia. Apollo napinający swój łuk, oraz Hekate ze swoim srebrnym półksiężycem otulająca się gwiazdzistą aurą. Aurora ciągle śpiąca na swojej różanej chmurze, a Wesper pełen jest zamyślenia i melancholii. Wszystkie postacie kierowały się ku środkowi owalnego sklepienia i były połączone parami duchów, które symbolizowały godziny. Słynni rzeźbiarze wykonali kominki w mniejszych pokojach. Mówiło się, że sam plafon Baudry'ego był wart więcej, niż wszystkie inne skarby rezydencji. Paiva miała powiedzieć Baudriemu: „Chcę być jedyną osobą cieszącą się pana rozkosznymi malowidłami. Myślę, że zasłużyłam sobie na to, zważywszy cenę, jaką sobie pan zażyczył. Powinien pan dziękować Bogu, że ja żyję”.

Ale to nie wszystko. Były tam inne skarby. Salony obwieszane karminowym damaszkiem, specjalnie tkanym w Lyonie za cenę ośmiu tysięcy franków. Schody, balustrady, a nawet ściany były wykonane z onyksu, co dawało efekt rozświetlenia i królewskiego splendoru. Mówiono o rezydencji, w której same schody wykonane z alabastru warte były milion franków. Paiva zajmowała pierwsze piętro, na którym znajdowała się łazienka, sypialnia, buduar i pokój samego Donnersmarcka. Łazienka była godna sultana. Ściany wykonano z onyksu i marmuru, udekorowane wenecką ceramiką i plafonami. Wanna, podobnie jak i toaleta, wykonane były również z onyksu i pokryte wygrawerowanymi i połączanymi liliami. Krany wysadzone były drogocennymi kamieniami. Sypialnie określono bezwstydnie tryumfującą zmysłowością. Zamki w drzwiach były warte dwa tysiące franków. Łóżko inkrustowane drogim drewnem i kością słoniową jawiło się niczym ołtarz w alkwie pod plafonem, na którym Aurora, bogini Świt, przyglądała się kochankom. Łoże kosztowało sto tysięcy franków.

„Pięćdziesiąt tysięcy franków?!”, wrzeszczała Paiva do Donnersmarcka na widok pierwotnego rachunku, „Chcesz żeby pchły mnie pożarły! Sto tysięcy jest godne twojej żony”. Lecz to nie zadowalała w pełni Paivy. Pewnego dnia pragnie zamieszkać w prawdziwym zamku. Księżę zatem kupuje zamek sprzed trzystu lat w Pontchartrain, niedaleko Rambouillet. W ten sposób spełnia się kolejne marzenie Paivy a jednocześnie wzrasta niechęć Francuzów do pruskiej arystokratki. Mało tego, Paiva chcąc zemścić się za upokorzenie i odrzucenie wycina stare drzewa, niepokoi swoimi wizytami okolicznych arystokratów, dominuje. Kłopoty narastają. Wojna prusko-francuska i surowa polityka Bismarcka w stosunku do Francji, przyczynia się do eskalacji niechęci wobec cudzoziemców.

POWRÓT

W czasie wojny Paiva była podejrzana o szpiegostwo na rzecz Prus. Po wojnie więc ani księżę ani markiza nie byli mile widziani w Paryżu. Przenieśli się więc do Świerklańca, gdzie stworzyli sobie swoją małą ojczyznę. Dla samej Paivy czas „wypchnięcia” musiał być jednak trudnym okresem. Kochała przecież Paryż i jego przepych. Uwielbiała być w centrum uwagi, nie mogła żyć bez salonowych skandali i fakt, że tyle par oczu patrzyło na nią z zawiścią sprawiało jej przyjemność. Wydaje się, że wybrałaby wszystko prócz obojętności i odosobnienia. Aż tu nagle taka zmiana w jej życiu. Czyż nie nazywała swojego męża przybyszem z dalekiego dzikiego kraju? Owszem знаła Neudeck, przebywała tam już jakiś czas, ale to zupełnie coś innego być gdzieś tymczasowo, mając perspektywę wyjazdu, zmiany otoczenia, lub w jej pojęciu zmiany dalekiego, dzikiego kraju na cywilizowany, ukochany Paryż. Rzeczywistość jednak była nieubłagana. Trzeba było wyjeżdżać. Oto jak Wilhelm Szewczyk w książce „Skarb Donnersmarcków” przedstawia powrót księżęcej pary: „Błękitny lekki powóz, ozdobiony buńczuczym herbem z dwoma ryczącymi lwami, unosił parę szpiegów ze stacji kolejowej w Chebziu do Świerklańca. Byli już więc na Śląsku. Daleko w tyle wlokły się nakryte płachtami furgony, na których markiza de Paiva złożyła swoje skarby. Nisko wisiały chmury, wiatr rozwiewał hrabiowską brodę, targał olbrzymim żółtym kapeluszem markizy. Henckel kręcił się w powozie i krótką laseczką z kości słoniowej wskazywał kominny, kopalnie i huty.

– To moje. I to moje!

Wjechali w bór o mocnym żywicznym zapachu.

– Żywica! Czujesz? To moje. Kiedyś było Ballestrema. Kupiłem.

Przechodzili chłopci, na kijkach zawieszono mieli zawiniątka, szli do Piekar, do cudownego obrazu, prosić o rozgrzeszenie; dość ponarzekali na hrabiego, gdy go tu

nie było. Teraz, żeby uniknąć kłopotów, szli do księdza, by zmył z nich ten grzech nieposłuszeństwa. Powóz okrył ich kurzem, ale hrabia dostrzegał ich ukłony. Odpowiadał na nie lekkim skinieniem głowy.

– Moi chłopci – powiedział do żony”.

Na przykładzie tego fragmentu widać jak silne poczucie własności przejawiało się u hrabiego. Wydawało mu się, że nawet jest w stanie posiadać ludzi. Ale czy zdawał sobie sprawę, że jego żona, owa słynna de Paiva, zawładnęła nim całkowicie. Jak to działało, że Gwidon nie dostrzegał w swej małżonce „grzechu chciwości”, który był tak oczywisty? Odpowiedź może być tylko jedna: tak mógł działać tylko mężczyzna zakochany, a jednocześnie posiadający podobny do małżonki zespół cech. Sam Donnersmarck nie ustępował bezwzględnością swojej żonie. Legenda mówi, że w czasie sporządzania testamentu tuż przed śmiercią książę miał widzenie, które w pełni oddaje jego charakter: dochodzenie do celu za wszelką cenę, za cenę istnień ludzkich: „Na próżno wodził oczyma po cyfrach. Przestały go urzekać swoją wielkością. Natomiast za każdą z cyfr, niby za filarem, widział ukrytego swojego mordercę w robotniczej bluzie. Tak chyba Brutus musiał czaić się ze sztyletem, skacząc od filaru do filaru w trop za Cezarem. Zakrył oczy dłonią, ale zjawy nie znikwały. Przedtem rozmyślał w spokoju i ciszy. Teraz one krzyczały, groziły, potrzęsały pięściami, dusiły za szyję jego dzieci, pokazywały rany i okaleczenia, obrzydliwe członki, poparzone ogniem jego hut, przygniecione węglem z jego kopalń, wykrzywione głodem z jego folwarków. Za każdą cyfrą kryło się ich wielu. Bardzo wielu... Górnicy z przeżartymi płucami, z odrąbanymi palcami, pokaleczeni i zmiażdżeni, hutnicy zabici przez prąd, przez kawały żelaza, roztopieni w żarze — defilowali przed jego oczyma bez końca, wołając: Cześć ci, książę, to twoja zasługa, zasługa twojego skarbu. Nie odwracaj oczu, patrz dobrze i pamiętaj, bo to przecież twoje nieśmiertelne dzieło”.

Jak bardzo przypomina ten obraz Paivę, która była równie bezwzględną panią. Wystarczy przypomnieć, jak niemiłosiernie egzekwowała porządek w swoim parku, nakładając na swoich ogrodników grzywnę w wysokości 50 centymów za każdy pozostawiony na ziemi liść. Pieniądze zbierała ponoć osobiście o świcie.

A jak markiza postrzegała swojego majątnego małżonka? Z początku bała się go. Z jednej strony był człowiekiem kulturalnym i ułożonym, z drugiej jednak jego feudalne poglądy były czymś, co budziło lęk. Teraz jednak, kiedy wracali do Neudeck dostrzegała w nim naiwność dziecka, prezentującego swoje zabawki. Ciągle jednak budził szacunek ilością nagromadzonego bogactwa, przedsiębiorczością i stanowczością w sprawach interesów.

Powrót do Świerklańca był prawdziwie królewski. Parę przyjmowano fanfarami, a specjalnie do tego wyznaczeni chłopcy odganiaли pochodniami komary. Stary zamek

ożył, a pierwszą rzeczą jaką Gwidon zrobił następnego dnia było sprawdzenie stanu budowy nowego pałacu w głębi parku. Czyż nie obiecał Paivie, że zrobi wszystko, aby nie brakowało jej Francji. Obiecał, że zbuduje pałac, którego zazdrościć będzie cała Europa. Zwykł mówić: „Wybuduję ci Wersal, taki sam, tylko trochę mniejszy. Wersal tak samo bogaty i pyszny”.

Prace nad pałacem rozpoczęły się przed wojną, kiedy oboje nawet nie podejrzewali, że Francja się ich wyrzeknie. Wojna je przyspieszyła, a plac budowy stał się prawdziwym tygłem kulturowym. Sprowadzono robotników z Francji, a rzeźbiarz Fermier we własnej osobie, był prawie jeńcem wojennym. Gwar wielojęzyczny rozlegał się na całym terenie budowy, padały na przemian słowa niemieckie, śląskie i francuskie. Wszystko oprócz cegły i piaskowca zostało przywiezione z Francji. W ogóle wydaje się, że Donnersmarck przetransportowałby cały Wersal, gdyby było to możliwe. Paiva zwykła przyjeżdżać z zamku na budowę lekkim dwukołowym wozem, aby oglądać postępy w pracach. Siadywali oboje w intymnym uścisku i opowiadali o swoim bogactwie, które stało się ich obsesją. Istotnie, Donnersmarck był niczym król Midas, wszystko czego dotknął przemieniało się w przysłowiowe złoto. Kilkanaście kopalń pracowało w spokoju, mimo wcześniejszych zamieszek wśród robotników. Nie było bowiem ważniejszych rzeczy dla księcia niż Paiva i interesy. Całe jego życie było temu podporządkowane i nie zważał na to, że wysyłanie do kopalń dzieci było wbrew prawu. Liczyło się tylko jedno: pomnażanie bogactwa dla chwały swojej i jego Paivy, która nie odgrywała bynajmniej roli posłusznej żony. Czynn timer uczestniczyła w pomnażaniu majątku Donnersmarcków, nawiązując zaraz po przyjeździe kontakt z generalnym dyrektorem męża oraz wspomagając radą jego pomysły i projekty.

Markiza powoli oswajała się z myślą, że Neudeck to jej dom. Kiedy planowała wyjazdy raz w tygodniu do Tarnowskich Gór, aby pooddychać atmosferą miasta, zaślepiiony miłością książę mawiał, że to całe Tarnowskie Góry zjadą do pałacu, aby złożyć jej hołd. A Paiva ciągle spragniona była hołdów. Podejmowała więc tę grę i nie oponowała, gdy Gwidon zapowiadał tydzień uczt i zabaw na jej cześć. Nie pozwolił też zająć się jej filantropią, uważając, że o ironio, jest na taką działalność za młoda i że to rozpieszczanie chłopów. A wtedy już Paiva do najmłodszych, eufemistycznie rzecz ujmując, nie należała. Polubiła więc swą nową rezydencję złożoną jej w ofierze, gdzie życie ułożyło się spokojnie i pogodnie. Tarnowskie Góry okazały się miłym i pokornym miastem, a słowo pokorny było jednym z ulubionych w jej słowniku. Czy pokorny w stosunku do niej był również Donnersmarck? Z jednej strony żelazny, pruski arystokrata, traktujący swych podwładnych jak niewolników, bezwzględny i bezlitosny, z drugiej zakochany i pokorny mimo wszystko małżonek, liczący się ze zdaniem Paivy i ulegający jej czarowi. Kiedy śledzi się losy tych dwojga, ma się wrażenie, że są fascynującą i przerażającą jednocześnie antytezą archetypu kochanków

Heloizy i Abelarda czy Romea i Julii. Trudno bowiem znaleźć w nich choć jedną cechę budzącą sympatię. Bo kim był książę Donnersmarck? Jego bezwzględne prowadzenie interesów nie przyniosło mu chwały i na próżno by szukać w jakimkolwiek ze śląskich miast ulicy nazwanej jego imieniem. A prawie cały ten teren należał przecież do rodziny Donnersmarcków. A Paiva? Kobieta bezkompromisowa, bezwzględnie realizująca swój najważniejszy życiowy cel — zdobywanie bogactwa i budowanie własnej chwały. Zdobywanie było kolejnym ważnym słowem w jej słowniku. Czyż nie zdobywała Donnersmarcka jeszcze w Paryżu? Zdobywała jego bogactwo raczej niż jego samego. Była jedną z najbardziej znanych w historii kurtyzan. I to nie tylko *sensu stricto*. Była również kurtyzaną w znaczeniu szerszym, na poziomie intelektualnym i może nawet quasi duchowym. Jej system wartości opierał się na materii. Swoje życie mogła realizować, jak jej losy dobitnie pokazują, tylko poprzez świat materialny. Tam znajdowała namiastkę skarłowaciałego szczęścia. I do tego celu był jej potrzebny Donnersmarck.

ZAKOŃCZENIE

Dla Paivy bogactwo stało się jedyną wartością. Była świadoma każdego franka, który posiadała i każdego centyma, który wydawała. W pewnym sensie stanowiła archetyp kurtyzany, która żyje dla pieniędzy i kocha jedynie pieniądze. Była skąpa, ale jednocześnie przejawiała zdolności do interesu. Potrafiła czerpać wiedzę ekonomiczną od ekonomistów i bankierów, których gościła. Donnersmarckowi pomagała zarządzać fortuną płynącą z kopalń węgla, żelaza, cynku i miedzi na Śląsku, jego rozległych majątków ziemskich i innej działalności przemysłowej. Kiedy umierał, jego majątek szacowano na 220 milionów marek, co plasowało go na drugiej pozycji najbogatszych ludzi w Niemczech po Bercie Krupp von Bohlen. Paiva wykazywała przebiegłość, która mogłaby oczarować niejednego maklera giełdowego. Markiza nie była wprawdzie pozbawiona wdzięku kobiecego, choć różne źródła podają na ten temat sprzeczne informacje, ale cechowały ją również męski upór, bezwzględność i bezkompromisowość. Legenda mówi, że zimą nie pozwoliła palić w kominku, a kiedy podczas jazdy koń ją zrzucił, wyjęła pistolet i natychmiast go zastrzeliła. Nieraz podkreślała, że zdołała oswoić wszystkie swoje pragnienia jak dzikie psy.

Pod koniec życia jednak ta bezwzględna kobieta stała się postacią groteskową, wręcz żalostną. Doznała udaru mózgu i aby nie oglądać swojej fizycznej degeneracji potłukła weneckie lustro. Na próżno też zażywała kąpeli w olejkach, a nawet w szampanie. Cierpiała również na chorobę serca, wskutek czego jej ciało opuchło. Gdy umierała miała zaledwie 65 lat. Czy była w życiu szczęśliwa? Trudno po-

wiedzieć. Z pewnością jednak uczyniła szczęśliwym księcia, który po jej śmierci oświadczył: „Najwyższą dumą mego życia jest, że ta kobieta leżąca w trumnie wyszła za mnie i przez trzynaście lat była moją kochającą żoną”.

Literatura:

1. Szewczyk, W.: *Skarb Donnersmarcków*. Katowice 1979.
2. Richardson, J.: *The Courtesans: The Demi-Monde In 19th-Century France*. London 2000.
3. *Świerklaniec i okolice*. Nakło Śląskie 2001.





ISSN 2353-8899
ISBN: 978-83-61401-37-7