



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA W KONTAKTACH BIZNESOWYCH Z CUDZOZIEMCAMI

Arnold Pabian¹, Barbara Pabian², Bogdan Buyak³

¹Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

²Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania

³Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

Streszczenie: Różnice kulturowe wpływają na kształtowanie relacji oraz współpracę w międzynarodowym biznesie. Mają one bardzo duży wpływ na komunikację niewerbalną, która uzewnętrznia się podczas każdego spotkania „twarzą w twarz” partnerów biznesowych oraz w trakcie prowadzenia przez nich rozmów za pośrednictwem urządzeń elektronicznych z funkcją wideo. Błędy popełniane w komunikacji niewerbalnej stają się źródłem nieporozumień, a nawet szoku kulturowego. W ich wyniku relacje między partnerami biznesowymi zostają zakłócone, co negatywnie wpływa na dalszą współpracę. W artykule przedstawiono szerokie spektrum zachowań niewerbalnych oraz zaleceń, których uwzględnienie w komunikacji z cudzoziemcami zapobiega zaburzeniu kontaktów biznesowych na arenie międzynarodowej.

Słowa kluczowe: biznes międzynarodowy, komunikacja niewerbalna, różnice kulturowe

DOI: 10.17512/znpcz.2019.2.10

Wprowadzenie

Nieznajomość różnic kulturowych w sferze międzynarodowego biznesu może w istotny sposób zakłócić relacje między partnerami pochodzącymi z różnych krajów. Przedstawiciele odrębnych kręgów kulturowych zachowują się bowiem w odmienny sposób, który może zostać niewłaściwie odczytany i zinterpretowany przez obcych. Badania wykazują, iż najważniejsze różnice dotyczą tzw. wymiarów kultury, które odzwierciedlają odmienne zasady gry społecznej, właściwe dla rozmaitych narodów. Wymiar – konstatują badacze – „jest pewnym aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 46). Poza komunikacją językową duże znaczenie ma sposób komunikowania się niewerbalnego, który towarzyszy wypowiedziom nie tylko w trakcie spotkań „twarzą w twarz”, lecz również podczas rozmów prowadzonych za pośrednictwem urządzeń elektronicznych z funkcją wideo (np. wideokonferencje). Nieznajomość i niewłaściwa interpretacja różnic w komunikacji niewerbalnej może mieć negatywne konsekwencje w biznesie, prowadząc do

¹ Arnold Pabian, prof. dr hab., arnold.pabian@wz.pcz.pl, ORCID: 0000-0002-1224-9167

² Barbara Pabian, dr hab., prof. UE w Katowicach, barbara.pabian@ue.katowice.pl, ORCID: 0000-0003-3059-6733

³ Bogdan Buyak, prof. dr hab., buyak.bogdan@tnpu.edu.ua, ORCID: 0000-0003-1496-7573

frustracji i niezadowolenia, a w skrajnym przypadku do szoku kulturowego czy obrazy uczuć drugiej strony.

Celem artykułu jest prezentacja szerokiego spektrum różnic kulturowych z obszaru komunikacji niewerbalnej oraz wykazanie, że wiedza z tego zakresu i jej praktyczne wykorzystanie w międzynarodowych kontaktach o charakterze biznesowym warunkuje skuteczną współpracę i relację między partnerami. Dzięki znajomości tych różnic można uniknąć wzajemnych nieporozumień, wynikających z błędnego odczytania intencji uczestników interakcji.

W artykule wykorzystano metodę badań niereaktywnych (*non-reactive research*) oraz metodę obserwacji uczestniczącej, zastosowanej podczas pobytu autorów razem i osobno w wielu krajach świata.

Zróżnicowanie kulturowe międzynarodowego biznesu

Kultura to „sposób postępowania w określonych sytuacjach” (Marx 2000, s. 73), który można odnieść także do międzynarodowego biznesu. Stanowi ona „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 21). Na zewnątrz widoczne są jednak tylko przejawy kultury, a nie ona sama. „Tym, co możemy obserwować – podkreślają badacze – nie jest sama kultura, lecz zmienność ludzkich zachowań, działań, myśli, rytuałów, tradycji i tym podobnych” (Matsumoto, Juang 2007, s. 22). K. Lee i S. Carter wyróżniają cztery warstwy kultury, tj.: zewnętrzną (*outer layer*) w postaci kultury narodowej (*national culture*), wewnętrzną (*inner layer*), którą stanowi kultura biznesu (*business culture*), głębszą wewnętrzną (*deeper layer*) określaną jako kulturę organizacyjną (*organizational culture*) oraz rdzeń (*the core*) odzwierciedlający kulturę poszczególnych jednostek (*individual culture*) (Lee, Carter 2009, s. 107).

Na kulturę biznesową wywiera wpływ kultura narodu, z której pochodzi biznesmen oraz indywidualne zachowania, wynikające z zakazów i nakazów religijnych oraz społecznych. Inaczej mówiąc, kultura biznesowa tworzy kontekst społeczny, w którym funkcjonuje biznes. Stanowi ona złożony układ (syntagmę) ustalonych „sposobów działania, norm, wartości i symboli, wierzeń, wiedzy i dzieł symbolicznych” (Kłoskowska 1991, s. 51), uważanych przez daną zbiorowość za własne.

Kultury poszczególnych krajów opisuje się i porównuje w ujęciu międzynarodowym i globalnym przez pryzmat tzw. wymiarów kultury. Stanowią one podstawę do przypisywania państw do tzw. *country clusters*, a więc grup krajów o podobnych wzorcach kulturowych (Cullen, Parboteeah 2010, s. 193-195). Na podstawie badań Global Leadership and Organizational Behaviour Studies (GLOBE) wyodrębniono następujące rodzaje klastrów: *Anglo, Latin Europe, Eastern Europe, Latin America, Confucian Asia, Nordic Europe, Germanic Europe, Sub-Saharan Africa, Middle East, Southern Asia*. Są one zróżnicowane pod względem:

- orientacji na wydajność (*performance orientation*),
- asertywności (*assertiveness*),
- orientacji na przyszłość (*future orientation*),
- orientacji na ludzi (*humane orientation*),

- kolektywizmu instytucjonalnego (*institutional collectivism*),
- kolektywizmu wewnątrzgrupowego (*in-group collectivism*),
- egalitarianizmu płci (*gender egalitarianism*),
- dystansu władzy (*power distance*),
- unikania niepewności (*uncertainty avoidance*).

R. Moran, P. Harris i S. Moran rezygnują z przypisywania poszczególnym krajom jednolitych cech kulturowych, wynikających z przynależności do tego samego klastra. Opisują każde państwo oddzielnie, uwypuklając specyficzne cechy kulturowe każdego z nich (Moran, Harris, Moran 2007, s. 541-555). W swoich analizach uwzględniają kraje pochodzące z następujących regionów geograficznych: *Western Europe, Central Europe, Northern Europe, Southeastern Europe* oraz *Eurasia*.

W literaturze naukowej często cytowane są wyniki analizy różnic kulturowych zaproponowane przez G. Hofstede, G.J. Hofstede i M. Minkova. Na podstawie badań ankietowych zaproponowali oni model różnic kulturowych, oparty na następujących wymiarach (*cultural dimensions*): dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm, męskość – żeńskość, unikanie niepewności, przyzwolenie – restrykcyjność, orientacja długo- oraz krótkoterminowa (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 67-302). Z kolei dla R. Gestelanda największe znaczenie dla międzynarodowego biznesu mają następujące opozycje:

- a) kultura propartnerska – kultura protransakcyjna,
- b) kultura ceremonialna – kultura nieceremonialna,
- c) kultura polichroniczna – kultura monochroniczna,
- d) kultura ekspresyjna – kultura powściągliwa (Gesteland 1999, s. 16-17).

Powyższe ustalenia uzupełnia teoria siedmiu wymiarów kultury, zaproponowana przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera, na podstawie której można przewidzieć, jakie – w zależności od określonej orientacji – mogą być sposoby reagowania przedstawicieli przeciwstawnych kultur i związane z tym preferowane metody prowadzenia działalności gospodarczej oraz zarządzania. Uwzględnia ona trzy podstawowe kategorie możliwych relacji:

- do ludzi,
- do czasu,
- do otoczenia.

Aż pięć wymiarów prawdopodobnych postaw dotyczy pierwszej kategorii (stosunek do ludzi). Są to: uniwersalizm wobec partykularyzmu, kolektywizm wobec indywidualizmu, powściągliwość wobec emocjonalności, wycinkowość wobec całościowości, osiągnięcie statusu wobec przypisywania statusu (Trompenaars, Hampden-Turner 2002, s. 47-187).

Wszystkie przedstawione w zarysie ujęcia dobrze oddają kulturowe zróżnicowanie współczesnego świata oraz międzynarodowego biznesu. Zróżnicowanie to dotyczy nie tylko krajów odległych od siebie, zlokalizowanych na innych kontynentach, lecz również położonych w bezpośrednim sąsiedztwie. Wiele państw posiada umiarkowanie lub skrajnie odmienne kultury, co znacznie komplikuje i utrudnia także komunikację niewerbalną między partnerami biznesowymi pochodzącymi z różnych krajów. Piszemy o tym poniżej.

Komunikacja niewerbalna w międzynarodowych kontaktach biznesowych

Problematyką różnic kulturowych w aspekcie komunikacji niewerbalnej zajmuje się wielu badaczy na świecie, w tym T. Grove, S. Reynolds, D. Valentine, D. Matsumoto, L. Juang, E. Marx, R. Gesteland, Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, a w Polsce m.in.: M. Głowik, E. Lewandowska-Tarasiuk, J. Mikułowski-Pomorski, Z. Nęcki, B. Pabian, A. Pabian, Z. Szopski i inni. Tak duże zainteresowanie wśród naukowców zagadnieniem komunikacji niewerbalnej wynika z wagi tej problematyki.

Skuteczne porozumiewanie się w międzynarodowym środowisku biznesowym wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na język gestów i symboli, który towarzyszy przekazom werbalnym. Język ten może przekazy werbalne wzmacniać lub osłabiać. Nawet z pozoru błahe komunikaty niewerbalne mają znaczenie, a błędnie odczytane przez osoby wywodzące się z innych kręgów kulturowych, mogą utrudniać lub zakłócać komunikację. Przykładowo, Arabowie unikają pokazywania stóp czy podszew butów, ponieważ w ich kulturze jest to gest obraźliwy. Malajowie nie gestykulują, a nawet, jak oceniają obserwatorzy, „mogą być przerażeni lub zakłopotani nagłymi ruchami rąk i dłoni” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 148).

Zachowania niewerbalne powstają zazwyczaj bez udziału myśli, co oznacza, że w stosunku do komunikatów werbalnych pozostają poza świadomością zachowania (Grove 2002, s. 125). Badacze ustalili, że stanowią one aż 85% całego przekazu (Reynolds, Valentine 2009, s. 95). Obejmują: wokalikę oraz kinezykę, a także dodatkowe kategorie, które łączą się z interakcją w sposób pośredni. Są to: „wygląd fizyczny, czyli przedmiotowość osoby (*person object*), sposób wykorzystania czasu, czyli chronemika, oraz obiekty fizyczne i ich uporządkowanie” (Grove 2002, s. 122).

Wokalika to dźwięk ludzkiego głosu i jego modulacja w czasie mówienia, a w bardziej szczegółowym ujęciu także różne nielingwistyczne zmienne, które w literaturze określa się mianem komunikacji parawerbalnej (*paralanguage*). Zalicza się do nich: barwę głosu, jego tempo, wysokość, głośność, wahanie, latencję odpowiedzi, a także dźwięki nieartykułowane, ziewnięcia, odchrząknięcia, westchnienia, pauzy.

Kinezyka dotyczy ruchu. Składają się na nią zachowania posturalno-gestowe (pozycja i ruchy głowy, kończyn, postawa ciała, skierowanie głowy i ramion względem rozmówcy), a także mimika (wyraz twarzy jako odpowiedź na doznawane emocje). Ponadto do kinezyki zalicza się spojrzenie, czyli sposób, w jaki posługujemy się zmysłem wzroku w trakcie konwersacji, proksemikę (dystans fizyczny i przestrzeń) oraz haptkę, czyli dotyk (Grove 2002, s. 122-123).

Jednym z ważniejszych środków komunikacji niewerbalnej jest kontakt wzrokowy. Jego znaczenie w fazie słuchania i mówienia jest odmienne w różnych kulturach. Rozmówcy o korzeniach europejskich i amerykańskich w sytuacjach formalnych zazwyczaj uważnie wpatrują się w osobę mówiącą (partnera biznesowego), uznając, że w ten sposób wyrażają szacunek i okazują swoje zainteresowanie poruszanym tematem. Natomiast w trakcie mówienia unikają stałego kontaktu wzrokowego i rzadziej spoglądają na słuchaczy. Dodać należy, że nieco inne zachowania

występują w sytuacjach codziennych i nieformalnych. Zbyt intensywny kontakt wzrokowy ma charakter inwazyjny i wyraża chęć dominacji, albo wrogość (Reynolds, Valentine 2009, s. 100). Osoby pochodzące z kręgów arabskich – przeciwnie, cenią sobie bezpośredni kontakt wzrokowy, nawet dłuższy, uznając to za warunek dobrej komunikacji i wyraz szczerości zamiarów (Reynolds, Valentine 2009, s. 100). Ludzie Wschodu szczerze spojrzenie w oczy odbierają jako brak szacunku i osobisty afront.

Również pozycja społeczna rozmówców wpływa na kontakt wzrokowy. W kulturach ceremonialnych bezpośredni kontakt wzrokowy jest możliwy tylko między równymi. To oznacza, że rozmówcy w trakcie kontaktów z osobami o wyższej pozycji społecznej będą unikać patrzenia w oczy i spuszczać wzrok.

Komunikację w świecie biznesu mogą również zaburzać różnice kulturowe dotyczące gestów oraz wyrazu twarzy. W Bułgarii skinienie głową oznacza brak zgody, natomiast przeczące dla większości narodów ruchy głową w prawo i lewo wyrażają potakiwanie. „W Turcji krótkie podniesienie podbródka i mlaśnięcie oznacza dezaprobatę” (Reynolds, Valentine 2009, s. 103). Jednak nawet wydawałoby się proste w interpretacji potakiwanie czy kiwanie głową może co innego znaczyć w różnych kulturach. Znaczenie tego gestu może być następujące: „1) słucham i zgadzam się; 2) słucham, ale niekoniecznie się zgadzam; 3) nie wiem, co myśleć, ale chcę, abyś mówił dalej – spróbuję domyślić się, o co chodzi, lub 4) staram się dodać ci otuchy, wysyłając pozytywne sygnały niewerbalne” (Reynolds, Valentine 2009, s. 103).

W krajach azjatyckich niegrzeczne jest wskazywanie palcem – „kiedy pyta się na ulicy miejscowych ludzi o kierunek, raczej wskażą go oczyma lub ruchem brody niż wyciągniętą ręką” (Gesteland 1999, s. 160). W tej części świata rozmowa w ciemnych okularach uznawana jest za aroganckie zachowanie.

Również uśmiech w różnych kulturach wyraża odmienne emocje, a więc nie należy utożsamiać go tylko i wyłącznie z zadowoleniem i rozbawieniem. Osoby pochodzące z krajów azjatyckich często wyrażają w ten sposób zażenowanie, a nawet strach.

Warto również zwracać uwagę na sposób unoszenia brwi przez cudzoziemców. Niewłaściwa interpretacja tego rodzaju zachowania pozajęzykowego staje się źródłem nieporozumień i niezręcznych sytuacji. W naszej kulturze, choć często nieświadomie, unoszenie brwi wyraża zdziwienie. Tymczasem Chińczycy oraz Arabowie okazują w ten sposób negację (odpowiednik słowa „nie”), Filipińczycy – pozdrowienie (gest powitania połączony z pogodnym wyrazem twarzy), natomiast Amerykanie i Kanadyjczycy uznają ten gest za wyraz dobrego nastroju. Na Tonga oznacza on zgodę („tak”), a w Peru uniesieniu brwi towarzyszy żądanie zapłaty i oznacza „zapłać” (Axtell 2002, s. 136).

W kontaktach międzynarodowych ryzykowne jest wykonywanie gestu polegającego na łączeniu kciuka i palca wskazującego w okrąg. Ten znak dla Anglosasów i mieszkańców Europy Zachodniej oznacza, że wszystko jest w porządku (znak „OK”). W Japonii to symbol pieniądza. We Francji, Belgii i Tunezji używa się go na określenie czegoś o niskiej wartości („ten pomysł jest zły”). Natomiast w wielu krajach Ameryki Łacińskiej, Azji, a nawet w Rosji jest uznawany za gest prowokujący i wulgarny. W Brazylii stanowi przykład manualnej grypsery. W niektórych

krajach śródziemnomorskich, zwłaszcza w Grecji, oznacza homoseksualną orientację płciową.

Różne znaczenia na świecie przypisuje się również kciukowi skierowanemu w górę. Ma on obraźliwy wydźwięk na Bliskim Wschodzie i w niektórych częściach południowej Europy, np. na Sardynii. Z kolei Amerykanie tym gestem obwieszczają sukces. Dla Niemców, Francuzów, Austriaków w zasadzie nie ma on znaczenia i oznacza liczbę jeden.

Zaciśnięte pięści obu rąk, skierowane w stronę osoby, do której się zwracamy, niosą za sobą w Polsce i Niemczech komunikat: „powodzenia” lub „dasz radę”. W innych krajach wyrażają nastawienie agresywne – zamiar bijatyki (Zenderowski, Koziński 2012, s. 109).

Nie wszędzie na świecie pukanie się w głowę czy czoło interpretowane jest obraźliwie. W krajach anglosaskich i Hiszpanii – wręcz odwrotnie, stanowi pochwałę rozumnego myślenia. W Argentynie i Peru oznacza „myślę” lub „pomyśl” (Axtell 2002, s. 137).

Nośnikiem niewerbalnych komunikatów jest pozycja (ułożenie ciała, sylwetka), jaką przyjmujemy w trakcie rozmowy. Obywatele USA często przyjmują w różnych sytuacjach niedbałą (luźną) postawę, która odzwierciedla ich swobodne zachowanie i styl bycia. W innych kulturach może to być uznane za nonszalancję i brak wychowania. We Francji szczególnie „osoby na kierowniczych stanowiskach i urzędnicy rządowi powinni siedzieć wyprostowani” (Reynolds, Valentine 2009, s. 106).

W trakcie spotkań międzykulturowych różne znaczenie nadawane jest zachowaniom dotykowym. Najczęściej oznaczają one: „podtrzymanie na duchu, uznanie, wspólnotę, zainteresowanie lub intencje seksualne, uczucie, żartobliwe uczucie, żartobliwą agresję, zgodę, zwracanie uwagi, zapowiedź odpowiedzi, powitanie i pożegnanie (Grove 2002, s. 123). J. Mikułowski-Pomorski zwraca uwagę, że ludzie częściej używają zmysłu dotyku w ciepłym klimacie, a rzadziej w chłodnym (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 206). Wśród badaczy dominuje opinia, według której „używanie dotyku do polepszenia stosunków interpersonalnych nie jest łatwe w odniesieniu do obcych. Większość z nas nie jest zbyt otwarta na dotyk jako składnik komunikowania się, a ograniczenie to jest jeszcze wyraźniejsze między obcymi” (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 206). Zwyczaj dotykania się podczas rozmów jest rozpowszechniony w Ameryce Południowej i Łacińskiej. Podobnie postępują Arabscy mężczyźni względem siebie, lecz nie w stosunku do kobiet. Amerykanie unikają kontaktów dotykowych, podobnie Europejczycy z krajów północnych. „Chińczycy i Japończycy bez względu na klimat rzadko dotykają się w miejscach publicznych” (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 206).

Komunikację w biznesie może utrudniać również brak wiedzy na temat reakcji proksemicznych. Przestrzeń i jej zawłaszczanie przez jednostki ma wpływ na poczucie bezpieczeństwa i wolności. Dlatego przestrzeń oddziałuje na kulturowe zachowania ludzi, choć często nie zdają oni sobie z tego sprawy. Wybór odpowiedniego dystansu przestrzennego jest zgodny z wzorcami wyniesionymi z dzieciństwa i zależy od kultury, w której człowiek się wychowywał. E. Hall wyszczególnia cztery strefy dystansu personalnego, z których każdy ma fazę bliższą i dalszą.

1. Dystans intymny, w którym następuje przeciążenie wejść sensorycznych. Wzrok nie daje ostrych obrazów. Występuje prawdopodobieństwo lub dochodzi do kontaktu płciowego.
2. Dystans indywidualny (osobniczy), stanowiący strefę ochronną, izolującą od innych osób. W fazie bliższej można jeszcze dotknąć lub objąć rozmówcę (odległość od 45 cm do 75 cm). W fazie dalszej znajduje się on w odległości na wyciągnięcie ręki (odległość od 75 cm do 1,2 m).
3. Dystans społeczny, wyznaczający „granice dominacji”, w którym nie spodziewamy się zetknięcia z drugą osobą, nie dostrzegamy szczegółów twarzy. Faza bliższa to dystans typowy dla uczestników nieformalnego zebrania towarzyskiego (odległość od 1,2 m do 2,1 m). Faza dalsza typowa jest dla kontaktów formalnych, np. występujących między petentem a urzędnikiem. Umożliwia kontynuowanie pracy w obecności innych osób (odległość od 2,1 m do 3,6 m).
4. Dystans publiczny (faza bliższa, odległość od 3,6 m do 7,5 m, to „podświadoma forma reakcji ucieczki” oraz faza dalsza, stosowana przy okazjach wystąpień publicznych, obejmująca odległość od 7,5 m i więcej) (Hall 1978, s. 158-174).

Różnicowanie odległości przez ludzi podczas interpersonalnych kontaktów, także z cudzoziemcami, dokonuje się najczęściej w sposób nieuświadomiony, w zależności od sytuacji, rodzaju więzi i kontaktu interpersonalnego. Ludzie pochodzący z romańskiej części Europy, krajów Ameryki Łacińskiej oraz ze świata arabskiego zmniejszają dystans między rozmówcami (20-40 cm). Prowadząc rozmowę w tych kręgach kulturowych, nie należy się cofać, ponieważ może to wywołać negatywne nastawienie partnera. Mieszkańcy Ameryki Północnej, Skandynawii oraz centralno-wschodniej Europy (w tym Polacy) preferują w czasie rozmów znacznie większe odległości (40-60 cm). Nadmierne zbliżanie się do rozmówców w tej części świata może być odbierane jako naruszenie strefy ochronnej i próba dominacji.

Zachowania niewerbalne odgrywają ważną rolę w pierwszej fazie spotkań biznesowych podczas ceremonii witania się. Jest mało prawdopodobne, aby cudzoziemiec podczas oficjalnego spotkania witał się w sposób charakterystyczny dla swojego kraju, a więc Hindus składał ręce, Francuz całował gospodarza w policzek, a Grek poklepywał go po plecach. Warto jednak zwrócić uwagę na niektóre aspekty zachowań, pamiętając, że pierwsze wrażenia wyniesione z kontaktów z cudzoziemcami mogą poważnie rzutować na dalsze relacje biznesowe. Po pierwsze, jeżeli witamy się poprzez uścisk dłoni, to kolejność podawania ręki naszym gościom nie jest obojętna. Zaczynamy od najstarszej osoby, a kończymy na najmłodszej. Ta zasada wpisana jest w kulturę wielu narodowości, w tym arabskiego i chińskiego kręgu kulturowego. Po drugie, ważna jest siła uścisku dłoni. Uścisk dłoni stosowany przez Amerykanów i Rosjan jest zwykle wyraźny i silny. Wietnamczycy unikają jakiegokolwiek dotyku, obawiając się, że wraz z uściskiem dłoni dusza opuści ich ciało. Lekkie uściski stosują Turcy, Brytyjczycy i Francuzi. Trzecią kwestią, którą warto rozpatrzyć podczas powitania, są ukłony. W niektórych krajach, np. w Japonii, nadaje im się szczególne znaczenia. W Kraju Kwitnącej Wiśni są one oznaką szacunku i należy je odwzajemniać.

W kontaktach biznesowych często dochodzi do wymiany wizytówek. Należy pamiętać, żeby wyznawcom islamu podawać je wyłącznie prawą ręką, a na Dalekim Wschodzie – obiema dłońmi. W kulturach ceremonialnych ważne jest zapoznanie się z treścią wizytówki przed jej schowaniem do etui lub portfela.

Reasumując, problem komunikacji niewerbalnej postrzegany z perspektywy różnic kulturowych jest bardzo szeroki. Trzeba bowiem pamiętać, że na świecie jest ponad 190 państw, z których każde posiada własną kulturę wpływającą w jakimś stopniu na zachowania niewerbalne. Szczególne znaczenie mają one w kontaktach biznesowych, wzmacniając lub osłabiając wpływ komunikacji językowej na rozmówców.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule przykłady i uwarunkowania dotyczące zachowań niewerbalnych nie wyczerpują podjętego tematu. Dowodzą jednak, że wiedza z tego zakresu i jej praktyczne wykorzystanie w kontaktach biznesowych z cudzoziemcami może mieć poważny wpływ na rozwój współpracy i relacje między partnerami. Dzięki ich znajomości można skutecznie ustrzec się nieporozumień wynikających z błędnego odczytania intencji uczestników interakcji.

Znajomość różnic kulturowych jest więc niezbędna w sferze międzynarodowego i globalnego biznesu. W planach rozwoju i doskonalenia zawodowego pracowników przedsiębiorstw działających na zagranicznych rynkach trzeba jednak uwzględnić szkolenia podnoszące ich kompetencje nie tylko z zakresu międzykulturowej komunikacji werbalnej, ale także niewerbalnej. Świadome wykorzystanie wiedzy na temat mowy ciała i szerzej – komunikacji niewerbalnej – stanie się atutem przynoszącym wymierne korzyści w relacjach biznesowych.

Literatura

1. Axtell R.E. (2002), *Powinności i tabu na całym świecie*, [w:] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Cullen J., Parboteeah K. (2010), *International Business. Strategy and the Multinational Company*, Routledge, New York.
3. Gesteland R. (1999), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Głowik M. (2004), *Komunikacja niewerbalna w kontaktach interpersonalnych*, Promotor, Warszawa.
5. Grove T.G. (2002), *Niewerbalne elementy interakcji*, [w:] Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Hall E.T. (1978), *Ukryty wymiar*, PIW, Warszawa.
7. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
8. Kłoskowska A. (1991), *Kultura narodowa*, [w:] Kłoskowska A. (red.), *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku*, Wiedza o Kulturze, Wrocław.
9. Lee K., Carter S. (2009), *Global Marketing Management. Changes, New Challenges and Strategies*, Oxford University Press, New York.
10. Lewandowska-Tarasiuk E. (1995), *Komunikowanie w biznesie. Jak skutecznie rozmawiać o interesach*, Editions Spotkania, Warszawa.
11. Marx E. (2000), *Przelamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

12. Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
13. Mikułowski-Pomorski J. (2012), *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
14. Moran R., Harris P., Moran S. (2007), *Managing Cultural Differences*, Elsevier, New York.
15. Nęcki Z. (1992), *Komunikowanie interpersonalne*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Poznań.
16. Reynolds S., Valentine D. (2009), *Komunikacja międzykulturowa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
17. Szopski M. (2005), *Komunikowanie międzykulturowe*, WSiP, Warszawa.
18. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
19. Zenderowski R., Koziński B. (2012), *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu, Warszawa.

NON-VERBAL COMMUNICATION IN BUSINESS CONTACTS WITH FOREIGNERS

Abstract: Cultural differences affect the shaping of relations and cooperation in international business. They have a huge impact on non-verbal communication, which is manifested in each “face to face” meeting of business partners and their video conversations via electronic devices. Errors made in non-verbal communication become a source of misunderstandings and even cultural shock. As a result, relations between business partners are disrupted, which negatively affects further cooperation. The article presents a broad spectrum of non-verbal behaviors as well as recommendations, the inclusion of which in communication with foreigners prevents the disruption of business contacts on the international arena.

Keywords: international business, non-verbal communication, cultural differences