

Lucyna WITEK\*  
Politechnika Rzeszowska

## KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA W WYBRANYCH KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ

W artykule przedstawiono wpływ kultury na komunikację na rynku Unii Europejskiej. Scharakteryzowano istotę i rodzaje komunikacji międzykulturowej. Szczególną uwagę zwrócono na różnice w komunikacji biznesowej z wybranymi krajami UE.

### 1. WSTĘP

Rozwój współpracy na rynku międzynarodowym wywołuje potrzebę przygotowania menedżerów do kontaktów z innymi stylami życia i innymi kulturami. Zatem współczesne przedsiębiorstwa działające na rynku Unii Europejskiej (UE) muszą uwzględniać uwarunkowania kulturowe, mające znaczący wpływ na poprawność i efektywność przesyłanych komunikatów. Stąd coraz większego znaczenia nabiera wiedza na temat zasad komunikacji międzykulturowej. Znajomość aspektów wzajemnych kontaktów i współpracy pomiędzy odmiennymi kręgami kulturowymi decyduje o sukcesie w biznesie.

### 2. KULTURA I JEJ WPŁYW NA KOMUNIKACJĘ NA RYNKU MIĘDZYNARODOWYM

Na komunikowanie się na rynku międzynarodowym wpływ ma rodzaj kultury. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje kultury: protransakcyjne i propatnerskie<sup>1</sup>. W kulturach protransakcyjnych (kraje skandynawskie, Kanada, Stany Zjednoczone, Niemcy, Szwajcaria, Austria, Australia) występuje nastawienie na zadanie, transakcję, cel, natomiast w kulturach propatnerskich na relację między ludźmi (kraje arabskie, większość krajów afrykańskich i azjatyckich). Wyróżnia się także kultury ceremonialne i nieceremonialne<sup>2</sup>. W kulturach nieceremonialnych (USA, Kanada, Dania, Norwegia, Australia) nie przywiązuje się dużej wagi do konwenansów, w przeciwieństwie do kultur ceremonialnych (kraje arabskie, większość krajów europejskich, azjatyckich, kraje latynoamerykańskie). Biorąc pod uwagę stosunek do czasu i harmonogramów, kultury można także podzielić na monochroniczne (Japonia, Kanada, USA, kraje skandynawskie, Niemcy) i polichroniczne (kraje arabskie, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji

\* Dr Lucyna Witek, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

<sup>1</sup> R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

Południowej i Południowo-Wschodniej)<sup>3</sup>. W pierwszym przypadku dużą uwagę przywiązuje się do punktualności i harmonogramów. Natomiast w drugim, czas ma mniejsze znaczenie. Dobre relacje są bardziej cenione niż punktualność. Takie kraje, jak Australia, Rosja, Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny zalicza się do kultur umiarkowanie monochronicznych.

W procesie komunikacji pojawiają się utrudnienia w prawidłowym zrozumieniu przekazywanych treści, do których należą<sup>4</sup>:

- różnice językowe;
- znaczenie kontekstu w porozumiewaniu się;
- różnice w komunikacji parawerbalnej i niewerbalnej;
- nastawienie do prowadzenia biznesu;
- zróżnicowanie modelei zachowań w sytuacjach biznesowych;
- zwyczaje i etykieta;
- znaczenie statusu społecznego, hierarchii, okazywanie szacunku;
- stosunek do czasu i harmonogramów stereotypy dotyczące osób z różnych krajów i związany z tym brak zaufania do osób reprezentujących inne kultury.

Jedną z barier językowych jest nieznamość języka, w jakim prowadzi się interesy. W większości krajów językiem biznesowym jest język angielski. Niebezpieczeństwem są idiomy językowe, co może być powodem nieporozumienia. Również niektóre słowa występują w danym języku, ale nie są używane. Na przykład przez Japończyków słowo nie zastępuje się słowami: być może, to będzie trudne, to byłoby kłopotliwe. We Francji używa się kwiecistego, dekoracyjnego, wyszukanego słownictwa, a w Wielkiej Brytanii używa się prostego, przystępnego języka. Różnice występują w przypadku pisanie raportów, listów czy przygotowywania prezentacji. We Francji preferowane jest pismo odręczne, podczas gdy w Wielkiej Brytanii czy Niemczech maszynopis. Komunikację pozawerbalną można rozpatrywać w dwóch podstawowych grupach:

- parawerbalną (tempo i głośność wypowiedzi, intonacja, dźwięki oddzielające słowa);
- niewerbalną (proksemika – dystans przestrzenny, haptika – dotyk, okulestyka kontakt wzrokowy, kinestyka – gestykulacja a mimika).

Na podstawie tych zachowań wyróżnia się kultury powściągliwe (neutralne, rzeczowe) i ekspresyjne (afektywne). Kultury powściągliwe to kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, kraje nordyckie oraz kraje germańskie. Z kolei kultury bardzo ekspresyjne to: romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie. Kraje takie, jak: Kanada, Stany Zjednoczone, Australia, Nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowoazjatyckie, kraje afrykańskie, są kulturami o zróżnicowanej ekspresyjności.

Uścisk dłoni jest uwarunkowany kulturowo. W Stanach Zjednoczonych jest mocny, ale rzadko wymieniany. We Francji lekki, szybki oraz często wymieniany. Natomiast w Niemczech to mocne, energiczne i częste podawanie dłoni. W kulturach ekspresyjnych uścisk jest mocny i często wymieniany. W większości krajów azjatyckich jest bardzo delikatny, a także rzadko wymieniany. W krajach Azji Południowej charakterystyczny jest

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup>H. Mruk, R. Netorowicz, *Komunikacja międzykulturowa*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie w biznesie*, Wyd. AE Poznań, Poznań 2002, s. 203.

delikatny i często przeciągający się uścisk dłoni. Arabowie witają się długo i często. W Korei jest on umiarkowanie mocny.

Osoby z kultur ekspresyjnych mówią dużo i głośno, nie lubią ciszy. Często przerywają swoim rozmówcom, co jest niedopuszczalne w kulturach powściągliwych. Zachowują w czasie mały dystans przestrzenny, w przeciwieństwie do kultur afektywnych, gdzie zachowuje się odległość wyciągniętej ręki. Wyjątkiem jest Japonia, gdzie zachowuje się mniejsze odległości, nie krępuje stykanie się z inną osobą pod warunkiem, że nie dotykają się odsłonięte części ciała.

Dotyk jest elementem komunikacji niewerbalnej. W kulturze ekspresyjnej występuje on częściej. Najbardziej rozpowszechnioną formą kontaktu fizycznego jest uścisk dłoni. W poszczególnych kulturach występują różnice, jeżeli chodzi o długość, intensywność i częstotliwość podawania ręki.

W komunikacji istotny jest kontakt wzrokowy. Różni się on intensywnością w zależności od kultury. W kulturach ekspresyjnych jest on bardziej intensywny. Natomiast w kulturach powściągliwych bezpośredni, długi kontakt wzrokowy uznawany jest za objaw agresji, onieśmienia lub groźby. W Azji Południowo-Wschodniej rozmawianie z osobą, która nie nosi okularów, jest niegrzecznością<sup>5</sup>.

Również mimika i gestykulacja jest różnie odbierana. W kulturach powściągliwych jest ona ograniczona i niewskazana w przeciwieństwie do kultur ekspresyjnych.

Uwarunkowania kulturowe mają wpływ na definiowanie zachowań etycznych w biznesie. Z badań amerykańskich wynika, że firmy meksykańskie prawdopodobnie częściej będą próbowały korumpować urzędników państwowych niż firmy amerykańskie czy kanadyjskie. W zależności od kraju praktyki biznesowe, takie jak przekupstwo, są różnie akceptowane. W Japonii nazywa się je mianem *kuroi kiri* (czarna mgła), W Niemczech *schmierergeld* (tłuste pieniądze), natomiast w Meksyku *la mordida* (branie). Z kolei Francuzi określają łapówkę *pot-de-vin* (kubek wina), a Włosi *bustarella* (mała koperta), natomiast na Bliskim Wschodzie *bakszysz*. Dawanie „prezentów” w zamian za załatwienie interesów z dostawcami lub klientami jest w niektórych krajach powszechnie akceptowane. W czołówce krajów, gdzie te praktyki są powszechnie stosowane, znajduje się Rosja, Chiny, Tajwan, Korea Południowa. Najmniej rozwinięte zjawisko korupcji jest w Australii, w krajach skandynawskich, Szwajcarii, Austrii, i Kanadzie<sup>6</sup>.

### 3. ISTOTA I RODZAJE KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ

Komunikacja jest procesem przekazywania komunikatów (myśli, pomysłów, informacji, uczuć, pragnień) zakodowanych w symbole mające określone znaczenie dla podmiotów biorących udział w tym procesie<sup>7</sup>. Ponieważ symbole te mogą być inaczej odbierane przez ludzi z odmiennych środowisk kulturowych, niektóre z nich mogą stać się barierą i powodować nieporozumienia. Istotną rolę odgrywa zarówno werbalny, jak i niewerbalny język wypowiedzi.

<sup>5</sup> H. Mruk, R. Nestorowicz, *Komunikacja międzykulturowa*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, H. Mruk (red.), Wyd. AE, Poznań 2002, s. 208.

<sup>6</sup> M. R. Solomon, *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion, Gliwice 2006, s. 40.

<sup>7</sup> M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006, s. 53.

Pojęcie komunikowania się na poziomie międzynarodowym obejmuje ponadto dwa rodzaje komunikacji, a mianowicie: komunikację interpersonalną i marketingową. Podstawowym narzędziem komunikowania się jednostek, szczególnie w przypadku kontaktów osobistych, jest komunikacja interpersonalna. Natomiast komunikacja marketingowa utożsamiana jest z dialogiem pomiędzy przedsiębiorstwem, które firma emituje z różnych źródeł w kierunku swoich klientów, ale także do pośredników, konkurentów<sup>8</sup>.

Komunikacja międzykulturowa rozumiana jest jako porozumiewanie się w różny sposób ludzi przynależących do odmiennych kultur. Istnieje kilka typów komunikacji międzykulturowej. Są to: komunikacja poprzekulturowa, komunikacja pomiędzykulturowa, komunikacja międzynarodowa oraz komunikacja globalna<sup>9</sup>.

Komunikacja poprzekulturowa (*crosscultural communication*) jest to porozumiewanie się różnych grup w ramach jednej kultury narodowej<sup>10</sup>. Badania nad tym rodzajem komunikacji dotyczą różnic, które dzielą wspólnotę narodową, m.in.: symbolizm, technologia, język itd. Taka forma porozumiewania odbywa się często na poziomie interpersonalnym i dzieli narodowość na grupy, które kierują się własną hierarchią wartości i mają podobne sposoby postępowania. Grupy te nazywano także podkulturami<sup>11</sup>.

Komunikacja pomiędzykulturowa (*intercultural communication*) definiowana jest jako porozumiewanie się przedstawicieli różnych grup narodowych i etnicznych. Ta forma komunikowania staje się coraz bardziej powszechna i ma coraz większy zasięg, gdyż dotyczy życia zarówno gospodarczego, jak i społecznego. Podobnie jak poprzednia, komunikacja ta dotyczy kontaktów interpersonalnych<sup>12</sup>. „Zwykle są to jednostki lub małe grupy, lecz mogą mieć wymiar organizacji, której polityka wpływa na zachowanie jej członków w stosunkach o charakterze kulturowym. Mogą to być np.: biznesmeni, misjonarze, instytucje edukacyjne lub nawet rządy”<sup>13</sup>. Obecnie współpraca ludzi różnych kultur ma coraz większy zasięg i sprawia, że komunikujące się narody przenoszą wzajemnie elementy kulturowe z jednego społeczeństwa do drugiego<sup>14</sup>.

Komunikacja międzynarodowa (*international communication*) łączy się z komunikowaniem społecznym oraz teorią stosunków międzynarodowych. „Komunikowanie międzynarodowe to proces komunikowania między ludźmi należącymi do różnych państw narodowych”<sup>15</sup>. Ten typ komunikacji obejmuje także technologie komunikowania oraz regulacje międzynarodowe, jest interakcją na poziomie bardziej narodowym niż kulturowym. Celem komunikacji jest wpływanie na politykę i obronność innych narodów”<sup>16</sup>. Szczególną rolę w tej komunikacji odgrywają media o międzynarodowym obiegu informacji. Przekazując swoje wartości kulturowe, docierają i stykają się

<sup>8</sup> H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>9</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja...*, *op.cit.*, s. 11.

<sup>10</sup> M. Ratajczak, *Komunikacja międzykulturowa...*, *op.cit.*, s. 12.

<sup>11</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja...*, *op.cit.*, s. 12.

<sup>12</sup> W. E. Biernatzki, *Intercultural Communication*, *Communication Research Trends* 1996, vol. 15, nr 4, s. 2.

<sup>13</sup> F. E. Jandt, *Intercultural Communication. An Introduction*, Thousand Oaks, SAGE, London-New Delhi 1995, s. 30.

<sup>14</sup> B. Ociepa, *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2002, s. 24.

<sup>15</sup> K. Krzysztofek, *Komunikowanie międzynarodowe*, Warszawa 1983, s. 16.

<sup>16</sup> J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja...*, *op.cit.*, s. 12, [za:] K. Sitaram, R. T. Cogdell, *Foundations of Intercultural Communication*, C. E. Merrill Publ., Columbus 1976, s. 26.

z wartościami kultur odmiennych, budując w odbiorcach świadomość istnienia innego systemu wartości<sup>17</sup>.

Komunikacja globalna (*global communication*) polega na wymianie informacji oraz opinii między różnymi instytucjami i rządami. Dotyczy napływu komunikatów oraz konsekwencji tego procesu dla kultury narodowej. Przeważa tu podejście instytucjonalne<sup>18</sup>.

Komunikacja międzykulturowa może dotyczyć również np. komunikowania między- etnicznego, zajmującego się relacjami pomiędzy przedstawicielami różnych grup etnicznych, oraz komunikowania międzyrasowego.

#### 4. CHRAKTERYSTYKA WYBRANYCH ELEMENTÓW KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ NA RYNKACH UE

Prowadząc interesy na rynku UE, trzeba mieć świadomość różnic kulturowych poszczególnych krajów i w czasie kontaktów wykorzystać to w taki sposób, aby osiągnąć określone korzyści. Pomimo że kraje UE dążą do stworzenia jednolitego systemu, to pod względem kulturowym są bardzo zróżnicowane, co należy mieć na uwadze, prowadząc tam działalność.

Niemcy koncentrują uwagę na umowie. Oznacza to, że nie czują potrzeby nawiązania bliższej znajomości ze stroną przeciwną przed przystąpieniem do rozmowy o interesach. Budowanie więzi odbywa się w trakcie omawiania umowy. Niemców cechuje bezpośredni komunikat. Ogromne znaczenie dla nich ma punktualność, plany. Niepunktualność odbierana jest jako oznaka zawodności.

W Niemczech obowiązuje pewien poziom społecznej formalności, co znajduje odzwierciedlenie w kontaktach biznesowych. Należy zwracać się *Herr* lub *Frau*, nigdy przez „ty”. Jeżeli osoba posiada tytuł naukowy należy zwracać się *Herr Doktor*. Przy każdym powitaniu i pożegnaniu należy za każdym razem wymienić uścisk, raczej unika się uśmiechu. Nie należy wchodzić w zdanie, ponieważ uważane jest to za brak dobrych manier. Przy powitaniu lub pożegnaniu używa się mocnego uścisku dłoni (jeden lub dwa mocne potrząśnięcia) i bezpośredniego kontaktu wzrokowego. Delikatny uścisk jest według Niemców oznaką słabości, brak zaś kontaktu wzrokowego sugeruje zmienność charakteru, zawodność, nieuczciwość. Gestykulacja dłońmi i ramionami jest raczej ograniczona. Naganną rzeczą jest poklepywanie się po czole w chwili patrzenia na drugą osobę (w Wielkiej Brytanii i Hiszpanii taki gest oznacza „ja to mam głowę”). Podniesienie brwi w czasie rozmowy oznacza uznanie, natomiast w Wielkiej Brytanii jest to oznaka sceptycyzmu, podobnie jak u Arabów, co może być niewerbalnym sposobem wyrażenia odmowy. Wizytówki należy wręczać po przywitaniu i uściśnięciu dłoni z partnerem. Prezenty nie są wymagane, Niemcy czują się nieswojo, kiedy wręcza się im drogie prezenty. Podczas wizyt należy śmiało częstować, natomiast namawianie (charakterystyczne dla Arabów, Brazylijczyków) może być odebrane jako nieuprzejmość. Nie należy odmawiać zaproszenia do domu Niemca. Należy także pamiętać, że

<sup>17</sup> J. Olędzki, *Komunikowanie w świecie. Narzędzia, teorie, unormowania*, Wydanie II uzupełnione, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2001, s. 71.

<sup>18</sup> Ratajczak M. (red.), *Pomiędzy kulturami. Szkice z komunikacji między kulturowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2006 r., *op. cit.*, s. 12.

w Niemczech kobieta wchodzi za mężczyzną, na zewnątrz zaś towarzyszy mu po prawej stronie.

Niemcy preferują jasność przekazywanych treści, co znajduje odzwierciedlenie w ich zachowaniach, mówią zawsze to, co myślą. Cenią sobie komunikację bezpośrednią, wyrazistą, jasną. Nie lubią dwuznacznych, niejasnych odpowiedzi (co charakteryzuje negocjatorów krajów azjatyckich, arabskich czy Ameryki Łacińskiej). Prezentacje muszą być kompletne, poparte faktami i danymi liczbowymi. Przywiązują uwagę do dyplomów, certyfikatów itp. Należy podczas prezentacji unikać elementów humorystycznych. Niemcy sami starannie przygotowują się do negocjacji i tego oczekują od drugiej strony. Zwracają ogromną uwagę na prawny aspekt i pisemną formę. Traktują interesy bardzo poważnie i tego samego oczekują od partnerów biznesowych.

Francuzi cenią sobie jakość relacji z partnerami, a ich cechą jest indywidualność. Nie lubią, jak Niemcy, przechodzić od razu do sedna sprawy i często posługują się niebezpośrednim językiem, zastrzeżonym do niektórych okoliczności. Podczas negocjacji przyjmują postawę otwartą i są chętni do dyskusji. Liczy się dla nich status społeczny. We Francji koneksje odgrywają ważną rolę (w przeciwieństwie do Niemców). Dobrym sposobem na nawiązanie kontaktu biznesowego jest udział w imprezach branżowych lub pośrednictwo znajomych. Francuzi lubią dużo wiedzieć o ewentualnych partnerach przed przystąpieniem do negocjacji. Dobrym sposobem na budowanie więzi jest znajomość historii Francji, sztuki, literatury, kuchni, win itp.

Francuzi do punktualności nie przywiązują takiej uwagi jak Niemcy, ale jest ona mile widziana. Spotkania nie zawsze przebiegają według wcześniej ustalonego porządku (jak w Niemczech).

Pozycja społeczna we Francji zależy od poziomu wykształcenia, zamożności oraz pochodzenia. W komunikacji zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej są bardzo ekspresyjni. Objawia się to w dyskusjach, debatach, które uwielbiają prowadzić. Używają bogatego, wyrafinowanego słownictwa i starają się przedstawić wszystko logicznie. Do interesów nie przechodzą bezpośrednio.

Francuzom nie przeszkadza dotyk, nawet w miejscach publicznych (w przeciwieństwie do Brytyjczyków). Na powitanie i pożegnanie preferują umiarkowany uścisk dłoni i stały kontakt wzrokowy. Gestykują dłońmi i rękoma znacznie częściej niż Azjaci i Anglosasi. Gest, kółko utworzone z kciuka i palca wskazującego, oznacza we Francji „zero”. Bardzo negatywnie jest odbierane prowadzenie rozmowy z rękoma w kieszeniach oraz uderzanie dłonią w zaciśniętą pięść. W kontaktach biznesowych na powitanie używa się głównie słów *monsieur*, *madame* bez wymawiania imienia lub nazwiska. Francuzi przywiązują dużą uwagę do spożywania posiłku. Ma on dla nich aspekt ceremonialny. Raczej rzadko rozmawiają podczas posiłku o interesach, choć uważają, że jest to ważna część robienia interesów (w przeciwieństwie do Niemców i Brytyjczyków). Sesje negocjacyjne są długie i raczej nieuporządkowane. Proces podejmowania decyzji trwa dłużej niż w krajach anglosaskich.

Brytyjczycy są powściągliwi (ale nieco bardziej ekspresyjni od Japończyków) oraz unikają kontaktu fizycznego. Zwykle zatrzymują się czy siadają na odległość wyciągniętych ramion (w odróżnieniu od Arabów, Włochów, którzy preferują niewielką odległość od rozmówcy). Cechuje ich ograniczona gestykulacja oraz opanowana mimika twarzy. Posługują się językiem w miarę bezpośrednim, z wyjątkiem przedstawicieli angielskiej klasy średniej, którzy posługują się zawiłym językiem. Powitanie odbywa się poprzez lekki uścisk dłoni, raz dziennie, a nie za każdym razem. Poklepywanie po

plecach, chwytanie za łokcie i otaczania ramieniem uważane jest za wulgarne. Brytyjczycy nie gestykują za dużo. Również sposób zwracania się jest oficjalny i należy posługiwać się formami *Mister* czy *Miss*. W kulturze angielskiej nie ma zwyczaju wręczania sobie podarunków. Akceptowany jest obiad w restauracji. Prezentacje powinny być bezpośrednie i oparte na faktach. Brytyjczycy zwracają uwagę na aspekt prawny i dokładnie analizują pod tym kątem umowy. Należy uważać, opowiadając anegdoty, żeby ich nie urazić.

Dania jest krajem, w którym duży odsetek mieszkańców zna języki obce, zatem negocjacje mogą być swobodnie prowadzone w języku angielskim lub niemieckim. Duńczycy należą do kultur protransakcyjnych, zatem są dość otwarci na robienie interesów z partnerami zagranicznymi. Chcąc umówić się na przedstawienie oferty, wystarczy zadzwonić. Duńczycy przechodzą po krótkim czasie do omawiania interesów. Zwracają uwagę na punktualność. Dotrzymuje się także wszelkich harmonogramów i terminów. Duńska kultura biznesu jest bardziej protransakcyjna niż brytyjska, ale trochę mniej niż niemiecka. Negocjatorzy w tym kraju są na ogół dość ceremonialni, relatywnie monochroniczni i zdecydowanie powściągliwi. Cechuje ich na ogół powściągliwy styl porozumiewania się zarówno werbalny, jak i parawerbalny. W czasie negocjacji nie podnoszą głosu, mówią raczej cicho, ale mówią, to co myślą. Podczas rozmów zachowują odległość na długość ręki i utrzymują umiarkowany kontakt wzrokowy<sup>19</sup>. Duńczycy znani są z poważnego traktowania swoich obowiązków i podjętych zobowiązań. Są dobrze przygotowani do spotkań i przestrzegają umówionych programów. Spotkania są istotnym elementem w duńskiej kulturze biznesu i jedną z podstawowych form porozumiewania się. Duńczycy preferują krótkie spotkania, dobrze przygotowane od strony merytorycznej. Duńczycy znani są również ze swej punktualności i tego oczekują też od swoich partnerów. Podczas powitania należy spodziewać się mocnego uścisku dłoni. Należy zwracać się po nazwisku (przynajmniej w tej wczesnej fazie). Duńczycy wymagają dobrze udokumentowanej i rzeczowo przedstawionej oferty. Nie lubią przesadnych sformułowań.

Holenderscy biznesmeni posługują się dobrze językiem angielskim. Cenią sobie bezpośredni, jednoznaczny sposób wyrażania się. Lubią przechodzić od razu do rzeczy. Nie mają zaufania do kwiecistego języka i pustej retoryki. Należy uważać na gesty, tj. na trzymanie rąk w kieszeniach, nie jest to dobrze odbierane (np. gdy Holender puka się w prawą skroń, patrząc na rozmówcę komplementuje go za inteligencję). Holendrzy znani są jako ludzie nieustępliwi, wytrwali, a nawet odrobinę uparci. Nie należy podczas negocjacji podnosić głosu. Podjęcie decyzji przez holenderskiego partnera wymaga zastanowienia i nie należy wykazywać niecierpliwości<sup>20</sup>.

W Grecji podstawowym językiem handlowym jest angielski, podobnie jak w większości krajów europejskich. Przy nawiązywaniu kontaktów pomagają referencje znanych instytucji, spółek lub innych organizacji. Zaleca się najpierw kontakt listowy, a później telefoniczny. Przy wysyłaniu listów nie należy się dziwić, że przez dłuższy czas brak jest odpowiedzi. Grecy nie lubią pisać listów. Zwracają oni uwagę na charakter formalny i rzeczowy negocjacji. Należy pamiętać także, że Grecy uwielbiają się targować. Nie należy im zabierać tej przyjemności. W przypadku przyjęcia oferty bez żadnych negocjacji Grecy uznają to za zniewagę i można stracić ich zaufanie. W Grecji panuje

<sup>19</sup> M. Bartosik, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, „Marketing w Praktyce, 2001, nr 9, s. 54.

<sup>20</sup> por. *Ibidem*.

hierarchia, w związku z tym starszym członkom zespołu negocjacyjnego okazywany jest duży szacunek. Kobieta biznesmen traktowana jest z podejrzliwością i brakiem zaufania. Środowisko greckiego biznesu zdominowane jest przez mężczyzn.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Procesy globalizacyjne i rozwój technologii komunikacyjnych sprawiają, że kontakty między przedstawicielami odmiennych kultur są zdecydowanie częstsze, a to z kolei ma wpływ na rozmiar niezamierzonych konfliktów międzykulturowych. Przyczyny błędnych interpretacji przekazywanych treści wynikają w zasadzie z subiektywnych przesłanek kreowanych przez kulturę narodową. Różnice kulturowe niezwykle komplikują działalność gospodarczą oraz odgrywają znaczącą rolę w kierowaniu przedsiębiorstwami na rynkach zagranicznych w zakresie marketingu. Znajomość zagadnień komunikacji międzykulturowej staje się więc kluczem do zrozumienia obyczajów panujących w innych krajach oraz powodzenia współpracy międzynarodowej.

## LITERATURA

- [1] Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, PWE, Warszawa 2006.
- [2] Biernatzki W. E., *Intercultural Communication*, Communication Research Trends 1996, vol. 15, nr 4.
- [3] Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [4] Jandt F. E., *Intercultural Communication. An Introduction*, Thousand Oaks, Saxe, London-New Delhi 1995.
- [5] Krzysztofek K., *Komunikowanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1983.
- [6] Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
- [7] Mruk H., Netorowicz R., *Komunikacja międzykulturowa*, [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie w biznesie*, Wyd. AE Poznań, Poznań 2002.
- [8] Ociepka B., *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Warszawa 2002.
- [9] Solomon M. R., *Zachowania i zwyczaje konsumentów*, Helion, Gliwice 2006.

## INTERCULTURAL COMMUNICATION IN DIFFERENT COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION

### Summary

In this paper the influence of the culture on the communication of European Union was considered. The essence of the problem and the kinds of the intercultural communications were characterized. Particular attention on the distinctions of business communication from different countries of European Union was given.

*Złożono w redakcji w marcu 2009 r.*