

Stanisław Szadyko

Recenzja książki "Komunikacja i kultura biznesu w Europie. Zagadnienia wybrane", pod redakcją naukową Moniki Neymann. (Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005)

International Journal of Management and Economics 18, 212-219

2005

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Recenzja książki
Komunikacja i kultura biznesu w Europie.
Zagadnienia wybrane,
pod redakcją naukową Moniki Neymann.
(Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości
i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005)

Język ogólny (skodyfikowany) jest naturalnym czy standardowym zbiorem znaków językowych. Zasadniczą cechą języka ogólnego jest istnienie określonej normy, na tle której możemy rozpatrywać identyczności, podobieństwa, anomalie i preferencje języka specjalistycznego, w naszym przypadku **business communication**. Business communication jest jedną z wielu odmian języka ogólnego. Jest systemem otwartym i rozwija się wraz z powstaniem nowych pojęć biznesowych, a także nowych sytuacji i czynników pozajęzykowych, determinujących treść i zakres przekazu biznesowych informacji naukowych i profesjonalnych. Jak inne języki specjalistyczne, business communication nie wykorzystuje wszystkich środków języka ogólnego, ma mianowicie swoje charakterystyczne ograniczenia i preferencje na wszystkich poziomach analizy lingwistycznej poza frazeologią, która jest wspólna z modelem języka ogólnego. Język business communication nie jest samą tylko terminologią ani terminologią plus język ogólny, ani specjalnym językiem, dialektem czy żargonem. Skoro zaś posiada cechy charakterystyczne, a więc istnieje na wszystkich poziomach struktury językowej, jest pełnowartościowym środkiem komunikacji w obrębie spraw naukowych i zawodowych. Język business communication, jak i inne języki specjalistyczne, ma strukturę pionową (tj. od przekazu abstrakcyjnych informacji naukowych po jak najbardziej konkretne fachowe) i poziomą (w rozbiciu na różne specjalizacje, np. język finansów, bankowości i giełdy, prawny język biznesu, język public relations, język korespondencji handlowej). Należy zaakcentować fakt, że różnice pomiędzy poszczególnymi wariantami języka business communication, zarówno w ujęciu pionowym, jak i poziomym są wyraźne tak w obrębie terminologii specjalistycznej, jak i struktury gramatycznej (szczególnie składni) i stylu. Język business communication różni się od innych języków specjalistycznych (szczególnie języków nauk ścisłych) o wiele silniejszymi związkami z językiem ogólnym w zakresie przekazu ścisłej terminologii przedmiotu i całej leksyki specjalistycznej, a także w zakresie stylów przekazu wiążących ze sobą określone preferencje gramatyczne.

Kultura, w której żyjemy, określa sposób, w jaki się komunikujemy, również sposób komunikowania modyfikuje naszą kulturę. Globalizacja we wszystkich dziedzinach

życia oraz dynamiczny rozwój współpracy międzynarodowej, a co za tym idzie coraz powszechniejsze kontakty pomiędzy ludźmi pochodzącymi z różnych kultur i reprezentującymi odmienne style życia, wymagają dziś od wielu z nas nieustannego poszerzania umiejętności, skuteczności i efektywności komunikowania interpersonalnego. Dotyczy ono m.in. takich obszarów, jak kontakty zawodowe i biznesowe, negocjacje handlowe czy kontakty prywatne.

Recenzowana książka jest podręcznikiem akademickim poświęconym business communication, tj. wybranym zagadnieniom komunikacji i kultury biznesu w Europie. W przystępny dla czytelnika sposób pokazuje związki między kulturą biznesu, procesem komunikacji i czynnikami je kształtującymi. Powstała w odpowiedzi na życzenia i postulaty studentów i słuchaczy wykładów prof. dr hab. M. Neymann pt. *Cross Cultural Communication* i *Doing Business Abroad*, wygłoszonych w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie. Jest ona również wyrazem przekonania autorów, że po wejściu naszego kraju do Unii Europejskiej wiedza w tym zakresie będzie niezbędna i bardzo przydatna dla przyszłych absolwentów.

Problematyka komunikacji i kultury biznesu jest bardzo szeroka i w zasadzie bezpośrednio lub pośrednio obejmuje wszystkie dziedziny business communication. Ze względów praktycznych i potrzeb dydaktycznych problematyka recenzowanej książki została zawężona do następujących zagadnień podstawowych:

- komunikacji werbalnej w biznesie i jej uwarunkowań kulturowych
- komunikacji pisemnej w biznesie, zmian i perspektyw na przyszłość
- komunikacji niewerbalnej a międzynarodowych relacji (nie tylko) w biznesie
- zróżnicowań kulturowych w przedsiębiorstwach
- komunikacji i kultury biznesu w krajach śródziemnomorskich
- komunikacji międzykulturowej i jej wpływu na promocję
- Rosji – naszego partnera w biznesie.

Pierwszy rozdział recenzowanej książki pt. *Komunikacja werbalna i jej uwarunkowania w kulturze* został napisany przez Monikę Neymann. Skupia ona uwagę czytelnika na następujących problemach business communication:

- **Nadawca i odbiorca** – ich rola, miejsce i znaczenie w dyskursie. Jak powszechnie wiadomo, nadawca przekazuje określone informacje w określony sposób i w określonej sytuacji lub kontekście, zaś odbiorca reaguje pozytywnie lub negatywnie na przekazane informacje i następuje sprzężenie zwrotne, czyli teraz odbiorca staje się nadawcą i przekazuje odpowiedzi obecnemu odbiorcy i tak dalej. Jest to klasyczny model porozumiewania się. Jednak w komunikacji zachodzą różnego rodzaju reakcje negatywne: zakłócenia w przekazie, trudności w prawidłowym przepływie informacji i in. Autorka bardzo szczegółowo omawia takie sytuacje i podaje określone recepty, które mogą pomóc studentom w eliminowaniu błędów, a wykładowcom – w doskonaleniu procesu dydaktycznego.
- **Różne style – różne reakcje.** W języku istnieją różne style przekazu. Każda sytuacja implikuje użycie innego stylu wypowiedzi. Dlatego autorka omówiła je bardzo szcze-

gółowo, podając jednocześnie adekwatne sytuacje zachowań językowych, akcentując fakt, że w ustnej komunikacji werbalnej bardzo ważna jest intonacja i nacisk, który kładziemy na określone partie wypowiedzi. Może on mieć wpływ na reakcję odbiorcy, jego zachowania i mowę ciała. Wszystkie tego typu zachowania są przez autorkę bogato i obficie ilustrowane przykładami zaczerpniętymi z dyskursu biznesowego.

- **Small Talk**, tj. nieformalna rozmowa na różne tematy. W rozmowach biznesowych często poruszane są następujące – według M. Neymann – tematy: podróż (w rozumieniu „jak Ci minęła”); pogoda; różne pytania związane z różnymi sytuacjami wynikłymi w trakcie rozmowy; interesujące filmy ostatnio obejrzone, nowe płyty, muzyka, koncerty ostatnio słuchane; książki ostatnio przeczytane; zawód, studia; urlop, czas wolny; sport; dzieci, rodzina; zwierzęta domowe. Oczywiście istnieją też tematy tabu, których nigdy nie należy poruszać w rozmowach biznesowych. Według autorki są to: polityka (wszelka); religia; problemy osobiste; choroby, śmierć; pieniądze, zobowiązania, długi; krytyka (wszelkiego rodzaju); dowcipy o osobach nieobecnych.

Poza ww. problematyką M. Neymann omówiła szczegółowo w tym rozdziale następujące zagadnienia:

- jak cię widzą, tak cię piszą
- prezentacja
- zebrania
- negocjacje
- różne kultury biznesu.

Drugi rozdział, *Komunikacja pisemna w biznesie – najważniejsze zmiany i perspektywy na przyszłość*, został napisany przez Jolantę Ćwiklińską. Autorka podzieliła go na następujące podrozdziały:

- **Skuteczna komunikacja w biznesie.** Proces skutecznej komunikacji to przekazywanie informacji z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników. W praktyce życia zawodowego dość powszechnym zjawiskiem jest utrata pewnej części informacji w procesie przekazywania ich od nadawcy do odbiorcy. Zdaniem autorki są następujące przyczyny nieefektywnej komunikacji: a) niewystarczająca wiadomość; b) niewłaściwy dobór słów; c) niewłaściwy dobór środków przekazu; d) relacje międzyludzkie. Dalej autorka rozpatruje szczegółowo przyczyny zakłóceń w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Podaje jednocześnie wiele rad i wskazówek dydaktycznych, pozwalających na skuteczne użycie nowoczesnych narzędzi komunikacji do budowy efektywnej komunikacji w biznesie.
- **Planowanie i przygotowanie dokumentów.** Komunikacja pisemna jako jedna z form przekazywania informacji w organizacjach jest dokładniejsza niż komunikacja ustna, ale przede wszystkim bardziej trwała. Niestety ta forma przekazu informacji jest znacznie trudniejsza i bardziej czasochłonna niż komunikacja ustna, co więcej, nie sprzyja ona szybkiemu przekazywaniu reakcji zwrotnej czy wymianie poglądów. Jak wiadomo w praktyce biznesowej wszelkie formy komunikacji pisemnej winny być skierowane do możliwie precyzyjnie określonego odbiorcy. Dlatego autorka przygotowała szczegółową

listę wskazówek ułatwiających nie tylko analizę odbiorcy, lecz także określenie jego potrzeb. Następnie skupiła uwagę na analizie celów. Jej zdaniem skuteczność listu, notatki, raportu polega na osiągnięciu założonego celu. Następnie analizuje w komunikacji pisemnej w biznesie **cele zasadnicze** (tj. przekazywanie informacji pomiędzy odbiorcą i nadawcą oraz wywieranie wpływu na odbiorcę przekazu) i **cele specyficzne**.

- **Organizacja i kompozycja dokumentów.** Według autorki praca nad dokumentem winna prowadzić do tego, aby dokument był: 1) klarowny; 2) spójny; 3) zwięzły. **Klarowna kompozycja** dokumentu oznacza używanie: a) słów o znaczeniu konkretnym, a nie abstrakcyjnym; b) zdań o strukturze przejrzystej, a nie „piętrowo” uduchowionej; c) akapitów o zbliżonej długości. **Spójność tekstu** dokumentu wynika z: a) logicznej budowy zdań; b) logicznej relacji pomiędzy zdaniami i akapitami. **Zwiężłość tekstu** dokumentu oznacza: a) używanie precyzyjnego słownictwa; b) unikanie powtórzeń.
- **Analiza i korekta dokumentów.** Analiza polega na wyszukiwaniu potencjalnych problemów i zidentyfikowaniu ich; korekta zaś oznacza naniesienie poprawek, uzupełnień bądź skreśleń. Właściwa procedura poprawiania napisanego tekstu wymaga od autora dokładnej analizy dokumentu pod kątem: a) zawartości treściowej; b) organizacji i kompozycji tekstu; c) formatu dokumentu; d) struktury zdań, doboru słownictwa; e) ortografii i interpunkcji.
- **Specyfika wybranych form dokumentów w języku angielskim.** Jak wiadomo pisemne formy komunikowania w biznesie służą nie tylko przekazywaniu istotnych dla nadawcy i odbiorcy treści, ale mogą być także namacalnym, fizycznie zapisanym dokumentem potwierdzającym np. odbyłą rozmowę czy naradę (notatka służbowa), złożenie zamówienia (wypełniony formularz zamówienia) czy zamknięcie negocjacji (kontrakt). Zdaniem autorki specyfika poszczególnych form dokumentów zależy od:
 1. **Charakteru zapisu dokumentu:** a) zapis tradycyjny (np. na papierze czy folii); b) zapis cyfrowy (np. poczta elektroniczna lub SMS).
 2. **Rodzaju odbiorcy dokumentu:** a) odbiorca wewnętrzny (np. starannie wydrukowane sprawozdanie dla przełożonego czy obiegowa informacja do wszystkich pracowników rozesłana intranetem); b) odbiorca zewnętrzny (np. list z zapytaniem o ceny oferowanych produktów wysłany pocztą tradycyjną tzw. *snail mail* czy też pocztą elektroniczną, tzw. e-mail).

W dalszej części tego podrozdziału autorka szczegółowo opisuje **korespondencję handlową**, różnego typu **notatki służbowe**, **raporty** i **e-maile**. Bogato ilustruje swoje wywody teoretyczne aktualnymi przykładami z praktyki biznesowej. Wzrost znaczenia informacji we współczesnym świecie zwiększa zainteresowanie nowoczesnymi systemami służącymi gromadzeniu, przetwarzaniu i przesyłaniu informacji. I choć w Polsce procesy te nie są jeszcze tak zaawansowane, jak np. w USA, Japonii, RFN, Anglii czy Francji, to jednak konieczność dostosowania się do światowych systemów gospodarczych i technologicznych wymusza, także w naszym kraju, wzrost poziomu zaawansowania w tej dziedzinie. W podsumowaniu autorka stwierdza, że sam komputer, choć zaopatrzony w odpowiednie oprogramowanie oraz połączony z Internetem lub intra-

netem jest tylko narzędziem komunikacji interpersonalnej. O tym czy narzędzie to będzie wykorzystane skutecznie i właściwie, decyduje człowiek, jego twórcze myślenie, jego wartości i normy etyczne.

Trzeci rozdział pt. *Komunikacja niewerbalna a międzykulturowe relacje (nie tylko) biznesowe* został napisany przez Dorotę Szkodny-Ciołek. Celem tego rozdziału jest zaznajomienie studentów i nauczycieli akademickich z najważniejszymi elementami komunikacji niewerbalnej w ujęciu międzykulturowym. Znajdą oni w nim podstawowe wiadomości dotyczące ogólnych zagadnień z dziedziny komunikacji niewerbalnej, tj. podstawowe elementy mowy ciała, percepcji czasu i organizacji przestrzeni. Bardzo wartościową częścią tego rozdziału, obok przykładów międzykulturowych zachowań niewerbalnych, są liczne propozycje ćwiczeń czy też pewnego rodzaju eksperymentów komunikacyjnych, pozwalających na pełniejsze zrozumienie tego, czym charakteryzuje się komunikacja niewerbalna i do jakich nieporozumień może doprowadzić brak znajomości semantyki określonych symboli niewerbalnych.

W zakończeniu rozdziału znajdzie czytelnik szczegółową listę najczęściej używanych sygnałów niewerbalnych przybliżającą niewerbalne kody językowe charakterystyczne dla następujących krajów europejskich: Austria, Anglia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Niemcy, Norwegia, Skandynawia, Szwecja, Turcja, Węgry, Włochy. Służą one głównie do zilustrowania znaczenia różnic kulturowych oraz możliwych nieporozumień komunikacyjnych w świecie, w którym międzynarodowe korporacje funkcjonują w bardzo odmiennych warunkach kulturowych, a ich pracownicy pochodzą z różnych zakątków globu.

Czwarty rozdział pt. *Zróznicowanie kulturowe w przedsiębiorstwach* został napisany przez Adriana Szumskiego. Kultura narodowa wpływa na wszystkie aspekty życia społecznego, w tym także na właściwe funkcjonowanie organizacji. Uczestnicy organizacji przenoszą do jej struktur elementy kultury narodowej. Zdaniem autora każdy człowiek może różnić się znacząco od modelu swojej kultury, jednak w większej grupie wzorce zaczerpnięte z kultury narodowej będą decydujące. Współczesne przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej wielokulturowe. W szczególności można to zaobserwować w funkcjonowaniu korporacji. Dzieje się tak ze względu na rozpiętość geograficzną ich działania. Obejmują zasięgiem wiele krajów i stykają się z wieloma kulturami narodowymi, zatrudniają osoby pochodzące z odmiennych kultur oraz rotują swoich pracowników pomiędzy różnymi krajami. Z tych powodów mamy do czynienia ze środowiskiem wielokulturowym w ramach współczesnych korporacji. W podobnym stopniu dużo małych firm ulega umiędzynarodowieniu, stając się miejscem styku wielu kultur. Wynika to z coraz częstszego rozwoju działalności poza granicami kraju macierzystego. W dodatku działają czynniki związane z globalizacją. Coraz więcej ludzi przemieszcza się pomiędzy krajami, a nawet świadomie kieruje swoją karierą tak, aby pracować w różnych krajach. Nieuchronnym efektem wszystkich tych procesów jest wielokulturowość w pracy. W związku z tym autor szuka odpowiedzi na pytanie: Czym różnią się od siebie kultury narodowe? Podaje kilka sposobów poznania kultury:

- Psychologiczne przygotowanie do obcowaniu z innymi kulturami. Jedną z najważniejszych umiejętności w tym zakresie jest zdolność do tolerancji, empatii, zrozumienia innej kultury, nieuleganie stereotypom i chęć prowadzenia otwartego dialogu. Umiejętność tę można nabyć dzięki poszerzeniu wiedzy oraz częstszemu przebywaniu w warunkach międzykulturowych.
- Poznanie innej kultury przez przebywanie w niej. Mówiąc najprościej – wyjazd i poznanie samodzielne poprzez obserwację i naukę języka. Jest to metoda dość efektywna, ale jej wadą są wysokie koszty oraz długi czas, jaki trzeba jej poświęcić. Ponadto nie zawsze, będąc w danym kraju, możemy poznać jego kulturę w szerszym zakresie.
- Poznanie elementów kultury, takich jak język, historia, literatura, sztuka, film czy muzyka. Kontakt z tzw. duchowymi wytworami kultury pozwala prawdziwie zrozumieć obyczaje i mentalność danego społeczeństwa.

Autor, powołując się na badania zróżnicowania kulturowego świata wykonane przez G. Hofstede, określił cztery wymiary, które odróżniają kultury od siebie:

- dystans do władzy
- indywidualizm i kolektywizm
- kobiecość i męskość
- unikanie niepewności.

Badania objęły Niemcy, Francję, Włochy i Wielką Brytanię. Na zakończenie tego rozdziału autor podaje szereg wskazówek, które pozwolą studentom lepiej przygotować się do kontaktów międzykulturowych.

Piąty rozdział pt. *Komunikacja i kultura biznesu w krajach śródziemnomorskich* został napisany przez Magdalenę Żywot-Chabrzyk. Autorka skupiła swoją uwagę na następujących krajach: Francja, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Włochy. Kultura biznesu tych krajów ma własną specyfikę, tj. bazuje na wielowiekowej śródziemnomorskiej tradycji, gdyż są to potomkowie dawnych pokoleń wychowywanych w kulturze romańskiej. Zarówno korzystne położenie geograficzne, jak i klimat tych krajów są czynnikami niezwykle sprzyjającymi witalności oraz kreatywności ich mieszkańców. Autorka porusza następujące problemy związane z komunikacją i kulturą biznesu w krajach śródziemnomorskich:

- komunikacja wśród przedstawicieli kultur umiarkowanie protransakcyjnych
- formy komunikacji z uwzględnieniem kultury ceremonialnej
- komunikacja z uwzględnieniem czasu
- komunikacja z uwzględnieniem kultury ekspresyjnej
- stosunek do pracy
- relacje z przełożonymi
- komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa
- komunikacja werbalna (ustna)
- prezentacje
- zebrania
- spotkania zespołu ds. jakości

- komunikacja pisemna
- dziennik przedsiębiorstwa
- tablice ogłoszeń
- komunikacja niewerbalna
- aspekt socjologiczny w komunikacji
- kulturowe uwarunkowania komunikacji i biznesu w krajach śródziemnomorskich.

Szósty rozdział pt. *Wpływ komunikowania międzykulturowego na promocję* został napisany przez Janet Bohdanowicz i Marcina Awdzieja. Precyzyjne uchwycenie relacji pomiędzy komunikacją czy komunikowaniem a promocją nie jest łatwe z tego powodu, że narzędzia promocji często opisywane są jako narzędzia komunikacji. Dlatego autorzy bardzo szczegółowo opisują te procesy, skupiając uwagę czytelnika na następujących faktach:

- Promocja – jeden z najbardziej widocznych obszarów działania przedsiębiorstwa
- Złożoność działań promocyjnych o charakterze międzykulturowym:
 - instrumenty promocji
 - proces komunikacji
 - kontekst kulturowy, w jakim odbywa się proces komunikacji
 - związek pomiędzy kontekstem a wiadomością
 - strategie komunikowania międzykulturowego
 - wdrażanie działań promocyjnych
- Innowacje w instrumentach i metodach komunikowania międzykulturowego.

W zakończeniu tego rozdziału autorzy piszą, że różnice kulturowe okazują się odporne na zmiany: nawet w obrębie państwa mniejszości nadal zachowują swoją tożsamość kulturową, język i zwyczaje. Przykładem tego mogą być Baskowie w Hiszpanii czy Walijczycy podbici przez Anglików. Powszechne użycie języka angielskiego przypomina rolę łaciny w średniowieczu czy francuskiego w XVIII wieku. Coraz częściej użycie języka angielskiego w promocji jest ograniczane przez prawo, jak dzieje się to na przykład we Francji. Idea różnic kulturowych będzie nadal żywa dzięki temu, że mass media są wykorzystywane przez wielkie przedsiębiorstwa pragnące posłużyć się nacjonalizmem jako elementem wiadomości promocyjnych. Największe zmiany na polu komunikowania międzykulturowego wynikają z postępu w dziedzinie technologii i mass mediów. Kanały takie jak BBC, MTV, CNN czy Eurosport służą budowaniu marek ponad granicami państw, ale nawet w tej sytuacji technologia umożliwiająca lepszą segmentację rynku i dopasowanie oferty do indywidualnych gustów osłabia procesy konwergencji. Chociaż międzynarodowy obieg prasy globalizuje się, a czasopisma, takie jak „Financial Times” czy „The Economist” umożliwiają stosowanie public relations i reklamy na międzynarodową skalę, większość Europejczyków nadal preferuje lokalne i krajowe gazety.

Ostatni, siódmy rozdział pt. *Rosja – nasz partner w biznesie – co o niej wiemy* został napisany przez Ryszarda Adamowicza. Na wstępie autor poleca wszystkim zainteresowanym tym krajem dwa opasłe tomy *Rosji w roku 1839* A. de Custine'a, wydane przez

PIW w 1995 r. w tłumaczeniu Pawła Hertza. Jest to – zdaniem tłumacza – „najbardziej zajmująca książka, jaką napisał o Rosji cudzoziemiec”. Rozpad Związku Radzieckiego doprowadził do zniknięcia gigantycznego konglomeratu kultur, krajów, ras, republik, terytoriów, republik autonomicznych, autonomicznych krajów, filozofii i wyznań. Była to największa różnorodność kultur, zwyczajów i tradycji na świecie. Upadek tego kolosa pozwala ograniczyć się do rozpatrzenia fenomenu kultury rosyjskiej, ze szczególnym uwzględnieniem kultury biznesu, norm zachowań w kontaktach oficjalnych, to znaczy przy załatwianiu różnego rodzaju spraw służbowych. 70 lat istnienia Związku Radzieckiego odcisnęło piętno na kulturze rosyjskiej, która musiała trwać w symbiozie z socjalizmem. Totalitaryzm władzy i skrajne okrucieństwo, przejawiające się we wszystkich sferach życia codziennego, nie potrafiły unicestwić rosyjskiego ducha. Oczywisty jest fakt, że indywidualność kultury rosyjskiej musiała zejść do podziemia i przeczekać aż do XXI wieku. Obecnie Rosjanie muszą dowodzić samym sobie i światu, że nadal są sobą, że nie tylko potrafili przetrwać i zachować swoją tożsamość, ale są w stanie ją twórczo rozwijać i doskonalić. Aby to udowodnić, autor szczegółowo rozpatruje następujące problemy:

- Czynniki kształtujące rosyjski charakter
- O rosyjskiej duszy
- Osobliwości rosyjskiej cywilizacji w porównaniu z zachodnią
- Nosicielem kultury biznesu jest osobowość
- Metody działania jednostki
- Dobre stosunki – podstawą sukcesu w Rosji
- Ceremonialność, status społeczny, hierarchia
- Rosyjski egalitaryzm i jego specyfika
- Komunikacja werbalna
- Stosunek do czasu
- Zachowania
- A jak widzą Rosjan obcokrajowcy?

Tak więc oceniany podręcznik składa się z siedmiu rozdziałów, napisanych przez siedmiu różnych autorów. Każdy autor ma swój odrębny styl i sposób prezentacji przedstawianego materiału i problematyki naukowej. Odrębność ta dobrze wpłynęła na wartość, atrakcyjność i walory poznawcze książki. Czyta się ją z dużą przyjemnością. Jestem głęboko przekonany, że recenzowany podręcznik akademicki będzie się cieszył dużą popularnością nie tylko wśród studentów i pracowników dydaktyczno-naukowych uczelni ekonomicznych, lecz także różnego typu szkół wyższych o profilu humanistycznym, kulturoznawczym, psychologicznym, socjologicznym.