

Author: Jacko, JF

Title: Wizerunek przywódcy a przestrzenne taktyki kodowania zwierzchności

English title: The Image of Authority and Spatial Tactics of Superiority

Year: 2009

Editors: M. Nowak- Dziemianowicz, K. Czerwiński, W. Maliszewski

Source title: *Komunikacja społeczna w edukacji: inspiracje, analizy*

Publisher: Wydawnictwo Adama Marszałka

City: Toruń:

Pages: 53-64.

Key words: management, leader, proxemics

WWW: http://jacko.econ.uj.edu.pl/Publ/proksemika/WizerunekPrzywodycy_Jacko_2009.pdf

APA: Jacko, JF (2009). Wizerunek przywódcy a przestrzenne taktyki kodowania zwierzchności. In: eds. M. Nowak- Dziemianowicz, K. Czerwiński, W. Maliszewski, *Komunikacja społeczna w edukacji: inspiracje, analizy*. Toruń: Wydawnictwo Adama Marszałka, 53-64.

Summary: Spatial tactics are methods of influencing people by spatial behavior. The paper analyzes some tactics of superiority coding by spatial tactics. The analyses are based on some findings of cultural anthropology and proxemics.

Źródło/Source: Jan Franciszek Jacko (2009) Wizerunek przywódcy a przestrzenne taktyki kodowania zwierzchności. W: red. M. Nowak-Dziemianowicz, K. Czerwiński, W. Maliszewski. *Komunikacja społeczna w edukacji: inspiracje, analizy, działania*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek: 53-64.

Jan F. Jacko

Uniwersytet Jagielloński

Wizerunek przywódcy a przestrzenne taktyki kodowania zwierzchności

Taktyki przestrzenne to metody wpływania na ludzi (rozmówców, słuchaczy, widzów) przy pomocy przestrzennych zachowań (np. przez zmniejszenie lub zwiększenie dystansu) oraz symboli zastępujących te zachowania po to, by osiągnąć zamierzony skutek. Praca omawia rolę tych taktyk w tworzeniu wizerunku zwierzchności.

W niniejszej pracy zostaną zaprezentowane badania dotyczące niektórych przestrzennych zachowań o charakterze symptomów zwierzchności/podrzędności i reakcji na te zachowania oraz niektóre wnioski z tych badań dotyczące sposobów celowego tworzenia wizerunku przywódcy przy pomocy tych zachowań.

Taktyki, o których tu będzie mowa, nie dają gwarancji sukcesu, jakim jest kodowanie zwierzchności – one mogą go jedynie przybliżyć. Nie należy więc traktować ich tak, jakby były *magicznym środkiem*, przy pomocy którego można *zaczarować* rozmówcę. Znaki przestrzenne prawie nigdy nie występują w izolacji, dlatego błędem jest przypisywanie im sensu lub funkcji w oderwaniu od sytuacyjnego i kulturowego kontekstu. Każdą z powyższych taktyk można wykorzystać źle, o czym będzie jeszcze mowa. Zwykle o wiele trudniej osiągnąć wizerunek taktykami przestrzennymi, niż go popsuć, nie stosując się do nich. Dlatego z praktycznego punktu widzenia przestrogi zawarte w niniejszej pracy są ważniejsze od sugerowanych procedur działania.

Dane empiryczne pracy pochodzą z obserwacji antropologii kulturowej [por. Eliade M. (1993), Toporow W.N. (2003)] oraz badań interdyscyplinarnej nauki,

zwanej proksemiką. Proksemika jest interdyscyplinarną nauką, która bada przestrzenne stereotypy ludzkiego zachowania. Jej twórcy, to m.in. E.T. Hall, K. Little, A. Mehrabian, R. Sommer, A. Aiello i M. Knapp¹.

1. Kody interpretacyjne

1.1. Autoprezentacja a wizerunek

Przyjmijmy, że autoprezentacja to (a) działanie, które wpływa w zamierzony sposób na wizerunek, (b) umiejętność takiego działania (swoista kompetencja). Niekiedy autoprezentację kojarzy się też (c) z wizerunkiem osoby. W niniejszej pracy autoprezentacja jest rozumiana w pierwszym (a) z wymienionych tu znaczeń – jest swoistą funkcją ludzkich zachowań i ich skutków.

Wizerunek osoby to sposób, w jaki inni ludzie ją spostrzegają, oceniają i interpretują jej działania. Także instytucje, produkty, marki mogą mieć swój wizerunek. Wizerunek powstaje w wyniku mechanizmów interpretacyjnych, które nazwiemy kodami. Dla taktyk przestrzennych najważniejsze są kody kulturowe (zwane też „arbitralnymi”, „konwencjonalnymi” itp), naturalne i archetypiczne.

1.2. Kody kulturowe (arbitralne, konwencjonalne)

Typowym przykładem kodu kulturowego jest kod etykietalny (etykieta). Jest to mniej lub bardziej uporządkowany system norm, które mówią o tym, jakie zachowanie jest oczekiwane, taktowne, eleganckie, grzeczne w określonych sytuacjach. Normy te pełnią rolę kryteriów dla ocen etykietalnych, które dotyczą m.in. pozycji człowieka i jego roli społecznej. Mówią więc m.in. o tym, jakie są oznaki zwierzchności. Mają one zwykle postać wzorców zachowania, ubierania się, mówienia itd. [por. Goffman E. (1971)]. Normy te obowiązują w jakiejś

¹ Badania proksemiczne są streszczane m.in. w: Aiello (1987); Altman (1975); Altman, Winsel (1977), Argyle (2000); DeVito (1986); Głodowski (1999); Hall (1974); Jacko (2004), (2006), (2008); Nęcki (1996); Patterson (1983); Sommer (1979); Szejnberg (2007); Watson (1970); Vargas (1986).

grupie społecznej, w innych grupach mogą nie obowiązywać, o czym będzie mowa w części 1.5.

1.3. Kody naturalne

Kody naturalne mają źródło w związkach przyczynowo-skutkowych, które łączą emocję lub intencję z ekspresją. Na przykład mimika jest kodem naturalnym o tyle, o ile emocje są powiązane przyczynowo z ruchami mięśni twarzy. Jak postaram się pokazać, niektóre zachowania terytorialne są też naturalnymi oznakami emocji i cech osobowości związanych z m.in. poczuciem zwierzchności [por. część 1.5].

1.4. Kody archetypiczne

Kody archetypiczne mają źródło w sposobie doświadczania rzeczywistości przez ludzi. Sens symboli archetypicznych powtarza się w różnych kulturach. Nie znamy wszystkich źródeł ich znaczenia, mimo że bardzo mocno oddziałują one na ludzkie emocje i wyobraźnię. Zwykle stwierdzamy je tylko, np. porównując różne kultury (antropologia kulturowa) i stawiamy hipotezy wyjaśniające genezę archetypicznych symboli (neopsychoanaliza, strukturalizm, kognitywizm i in.). W zależności od konwencji językowej przyjęło się mówić, że symbole archetypiczne mają swoje źródło w „głębokich obszarach podmiotowości”, w „podświadomości”, w „strukturach głębokich”, „metakodach” itd.. Dla niniejszej pracy, wystarczy stwierdzić fakt, że symbole archetypiczne powtarzają się w różnych kulturach. Ich wpływ na wizerunek zwierzchności zostanie omówiony na przykładzie symboliki środka i symboliki wertykalnej w części 3 i 4.

1.5. Potencjał znaczeniowy a różnice kulturowe

Kody naturalne i archetypiczne nigdy nie występują w izolacji od kodów kulturowych, które ostatecznie decydują o tym, jakie i jak naturalne i archetypiczne kody będą wpływać na znaczenie i funkcje zachowań autoprezentacyjnych. Dlatego w niniejszej pracy naturalne i archetypiczne kody będą nazywane *potencjałem znaczeniowym* symbolu.

Potencjał znaczeniowy nie jest znaczeniem. Może on wpływać na sens znaków, ale nigdy go nie determinuje. Gdy wspólnota odkrywa i wykorzystuje potencjał znaczeniowy w komunikacji, wtedy staje się on *aktywny*, tj. zaczyna pełnić językowe funkcje w procesie komunikacji. Wspólnota może też zignorować potencjał znaczeniowy, nadając znakom sens inny niż ten, który płynie z ich potencjału znaczeniowego. Wtedy pozostaje on jakby w uśpieniu, jest obecny w znaku, ale nie wpływa na jego językowe funkcje w danym kodzie. Zawsze jednak potencjał znaczeniowy może być *aktywowany*, tj. odbiorca znaku może zacząć korzystać z tego potencjału w percepcji i interpretacji znaku, jeśli zostaną do tego stworzone odpowiednie warunki. Zadaniem niektórych dziedzin kultury (głównie sztuki) jest *aktywowanie uśpionego w danym kodzie kulturowym* potencjału znaczeniowego. Gdy konwencje kulturowe wykorzystują potencjał znaczeniowy, wtedy kształtują sposób, w jaki wpływa on na sens i funkcje zachowań.

Z powyższych powodów przy opracowaniu taktyk przestrzennych należy brać pod uwagę swoisty kontekst kulturowy, w którym się ma stosować [por. Kapciak A. (1995); Nydell M. (1987); Shutter R. (1976); Watson O.M. (1970)]. Ważną kompetencją w autoprezentacji jest wiedza o kulturowych stereotypach dystansu rozmówcy i umiejętności ich wykorzystywania do wyznaczonych celów [por. Kendon A. (1990); Leathers D.G. (1997); Martin J.N., Hammer M.R. (1989); Jacko J.F. (2008)].

2. Terytorializm

Teoretycznym zapleczem proksemiki jest zwykle jakaś teoria instynktu i pamięci gatunkowej. W tym ujęciu zachowanie ludzi jest zwykle porównywane do zachowania zwierząt, u których obserwujemy podobne mechanizmy zachowania, jak u ludzi. Jak zauważają m.in. Mark Knapp (1972) i Desmond Morris (1997), ludzie, podobnie jak zwierzęta, na różne sposoby oznaczają przestrzeń i podobnie jak zwierzęta są skłonni jej bronić, gdy ktoś niepowołany przekroczy jej granice. Typowymi znacznikami terytorium u ludzi są ogrodzenia: płoty, parkany, szlabany, linie graniczne. Znaczenie granic terytorium jest zjawiskiem powszechnym i spontanicznym. Na przykład, książki rozłożone na stole w czytelnicy wyznaczają terytorium, które ktoś spontanicznie uznał za swoją przestrzeń osobistą. Swoistym dla ludzi są legalne oznaki terytorium, takie jak akty prawne, umowy, których nie spotykamy u zwierząt. Terytorializm w tym ujęciu wyznacza naturalny kod niektórych zachowań przestrzennych.

2.1. Taktyki związane z wielkością terytorium

Badania nad terytorializmem człowieka pokazują, że gdy dwie osoby spotykają się na obszarze neutralnym i mają ten sam status, zajmują zwykle równe terytoria. Im wyższy jest status społeczny danej osoby, tym więcej miejsca ludzie jej przyznają. Zwykle reguły etykiety określają wielkości terytoriów, które się wiążą z pełnioną funkcją, a zwłaszcza z hierarchią ról społecznych w danej grupie. Ta tendencja może być bardzo ważnym symptomem ukrytych zależności w danej grupie [por. Birkenbihl V.F. (1998): 153, 155–6].

Zwykle wyznaczanie granic terytoriów ma postać niewerbalnego i podświadomego mikrokonfliktu. Podział terytorium dokonuje się spontanicznie przy pomocy przedmiotów i symbolicznych zachowań. Na przykład, gdy wchodzimy do jakiegoś pomieszczenia, możemy oznaczać swoje terytorium, zostawiając gdzieś palto, kapelusz lub parasol; układając swoje przedmioty na stole itd.

Niekiedy zwierzchnik celowo zaznacza swoje terytorium, by jego wielkość świadczyła o jego pozycji – funkcję tę pełni wielkość pokoju przeznaczonego do pracy, a nawet okazałość biurka lub fotela, z którego korzysta. Wykorzystując tę taktykę, pamiętać należy o kontekście sytuacyjnym i kulturowym: Na przykład, ryzykowne jest dla wizerunku powiększanie własnej przestrzeni, gdy brakuje jej innym. Nie wszystkie kultury nadają taką samą wartość powiększaniu przestrzeni przez zwierzchnika. Kultury bardziej egalitarne mogą nadawać takim zachowaniom negatywną wartość, kojarząc je z pozerstwem, manią wielkości lub brakiem dobrego smaku².

2.2. Inwazja i taktyki inwazyjne

Koncepcja terytorializmu tłumaczy eksperymentalnie potwierdzoną prawidłowość: na inwazję (wkroczenie na nasze terytorium niepowołanej do tego osoby) reagujemy zwykle na dwa sposoby – lękiem albo agresją [Altman I., Winsel A.M. (1977); Hayduk L.A. (1983)]. W obu przypadkach rodzą się negatywne emocje, które przypisują drugiej osobie cechy takie, jak zbyttnia pewność siebie,

² Warto też pamiętać o tym, że im większy stół, tym większy dystans dzielący ludzi, którzy przy nim się spotykają. Gdy jest to jedyny mebel, przy którym można prowadzić rozmowy, znacznie zmniejsza on możliwości negocjacyjne, gdyż nie pozwala na wykorzystanie dynamiki dystansu. Dlatego w niektórych dyrektorskich biurach jest wielkie biurko oraz mały stolik. Daje to możliwość decydowania o proksemicznym dystansie przez zmianę miejsca rozmowy.

agresja, natarczywość itd. Zwykle te cechy nie należą do wizerunku, do którego dążymy. W wyjątkowych sytuacjach inwazja może jednak wpłynąć pozytywnie na wizerunek – wtedy mianowicie, gdy zależy nam na tym, by zasygnalizować swoją władzę lub siłę.

Przeprowadzane były badania reakcji na naruszenie dystansu ze względu na przynależność do grupy społecznej i hierarchię społeczną – utrzymujemy większy dystans do przedstawicieli obcych grup społecznych. Osoby znajdujące się wyżej w hierarchii społecznej mają większą łatwość wkraczania w terytorium podwładnych. W relacji hierarchicznej podwładni często nie mają odwagi okazać zwierzchnikowi negatywnych uczuć. Dlatego w większości kultur organizacyjnych jest większe przyzwolenie społeczne na to, by zwierzchnik mógł wejść w strefę osobistą podwładnego, niż na to, by podwładny mógł dokonać inwazji w terytorium zwierzchnika [Altman I., Winsel A.M. (1977): 210–1].

Z powyższego powodu swoboda w dokonywaniu inwazji może być oznaką zwierzchnictwa. Na przykład poklepywanie po plecach, które zwykle w relacjach przyjacielskich wyraża uznanie, w relacjach oficjalnych może być oznaką zwierzchności, gdyż jest inwazją w przestrzeń intymną drugiej osoby. Oczywiście, interpretacja tego gestu zależy od okoliczności i swoistego kodu kulturowego. Czasem jest to po prostu przyjazny gest. Dlatego obserwując nieznaną grupę ludzi, możemy z dużym prawdopodobieństwem wnioskować, że rolę nadrzędną pełni ta osoba, która pierwsza wyciąga rękę, poklepuje innych po plecach i decyduje o tym, z kim rozmawia. Natomiast ten, kto czeka na gest lub kontakt wzrokowy, by się zbliżyć na bliższą odległość, to zapewne podwładny [por. Birkenbihl V.F. (1998): 153, 155–6].

Taktyki inwazyjne mogą też wykorzystywać symbolikę przestrzenną, czyli taką, która jest odbierana tak jak inwazja. Na przykład intensywny kontakt wzrokowy może pełnić taką rolę [por. Argyle M., Dean J. (1965); Knight D.J., Langmeier D., Lundgren D.C. (1973); Noll A.M. (1996)].

2.3. Aranżacja przestrzeni a hierarchia społeczna

Podjęcie decyzji o sposobie aranżacji przestrzeni jest znamieniem władzy. Dlatego to osoba ważniejsza zwykle decyduje o tym, kto gdzie usiądzie przy stole, które miejsce wybrać na rozmowę itd. Podwładny zaś musi uzyskać zgodę zwierzchnika, by zrealizować swoje plany w tej sprawie. Podobną symboliczną funkcję oznaczania hierarchii pełni władza nad czasem: osoba ważniejsza decy-

duje o tym, kiedy zaczyna się rozmowa i kiedy powinna się skończyć. Dlatego tak ważne dla niektórych osób jest *ostatnie słowo* w rozmowie. Ten kto je wypowiada robi wrażenie kogoś, kto decyduje o jej zakończeniu.

2.4. Symbolika posiadania terytorium

Głównie instynkt terytorialny decyduje o tym, że zwykle zwierzchnik lub gospodarz miejsca ma tu większe prawa niż podwładny lub gość. W związku z tym, że właściciel (gospodarz) miejsca może swobodniej przemieszczać się po swoim terytorium, niż jego gość, zwykle etykieta wymaga od gospodarza, by zachęcał gościa do „rozgoszczenia się”. Dzieląc się swoim terytorium, wyrażamy szacunek dla gościa, ale też wyrażamy swoją władzę nad terytorium (skoro się nim dzieli, to musi mieć władzę nad nim). Powyższa prawidłowość jest też jednym z uzasadnień reguły, która na gospodarza nakłada obowiązek przedstawiania sobie gości i wprowadzania nowych osób. Gospodarzowi jest po prostu „łatwiej” podejść do zaproszonych gości (jest to jakaś inwazja), niż komuś, do kogo dane terytorium nie należy.

Ze względu na instynkt terytorialny organizacja spotkań (na przykład negocjacji) na własnym terytorium wzmacnia wizerunek zwierzchnictwa, a z drugiej strony – wyraża zaufanie do gościa.

2.5. Kodowanie przywódczych postaw i cech osobowości

Osoby nieśmiałe, przestraszone zagarniają mniej przestrzeni, niż ludzie pewni siebie. Podobna różnica zachodzi między introwertykami i ekstrawertykami – ekstrawertycy zagarniają zwykle więcej przestrzeni niż osoby introwertyczne. Dlatego zachowania przestrzenne mogą służyć kodowaniu cech osobowości, takich jak pewność siebie, pozycja negocjacyjna, siła, władza itp. Osoby bardziej ekspansywne przestrzennie robią wrażenie psychicznie silnych, dynamicznych i ekstrawertycznych. Wycofywanie się natomiast zwykle tworzy wrażenie lęklivosti, pasywności i introwertyzmu [por. Altman I., Vinsel A.M. (1977): 223; Rückle H. (2001): 328]³.

³ Nie wszyscy badacze uznają związek osobowości z zachowaniem przestrzennym. O dyskusji na ten temat por. Evans, Howard (1973).

3. Symbolika środka

Jak pokazują badania m.in. Mircea Eliadego, w różnych kulturach wartości i zwierzchność można oznaczać, zajmując centralną pozycję na danym terytorium. Jego badania dotyczyły co prawda kontekstów religijnych, ale wnioski są ważne także w innych dziedzinach, gdzie Eliade wskazuje na kody archetypiczne związane z symboliką środka, które decydują m.in. o tym, że centralne usytuowanie budynków, pomników, symboli podkreśla ich rangę oraz osób z nimi kojarzonych (właściciele, mieszkańcy, twórców itd.). Także zajmowanie centralnego miejsca w interakcji z grupą (np. przy stole) może sygnalizować zwierzchność [por. m.in. Eliade M. (1993)]. Etykieta zwykle odzwierciedla symbolikę środka – na przykład etykieta zajmowania miejsc przy stole [por. Wcisło S., Pawłowski E. (1962): 106, 108, 110].

4. Kody wertykalne a hierarchia społeczna⁴

Hierarchię społeczną mogą wyrażać też symbole wertykalne, zwykle należące do kodów archetypicznych. Zwykle wysokość (wysokie miejsce, wspinaczka, wysokie budynki itd.) kojarzy się z „wysokimi” wartościami, autorytetem i pozycją społeczną. Etykieta może korzystać z tej symboliki, przywiązując dużą wagę do tego, by wysokość osoby lub jej położenie były proporcjonalne do jej pozycji społecznej. Usytuowanie się wyżej lub bycie wyższym od zwierzchnika bywa w niektórych kulturach poważnym uchybieniem. W kulturze europejskiej gesty realnie zmniejszające (np. klęczenie) lub powiększające wysokość (np. wysokie nakrycia głowy, obcasy) wyszły już z użycia w relacjach oficjalnych (choć klęczenie nadal pełni jakąś rolę w kontekście osobistym, religijnym lub intymnym). W relacjach oficjalnych zostały zastąpione gamą znaków symbolicznie wyrażających uniżoność lub władzę. Na przykład, gdy kłaniamy się, przyjmujemy schyloną („uniżoną”) postawę ciała, gdy kiwamy głową, symbolicznie pomniejszamy swą wysokość. To gesty uniżające. Ich odwrotnością są gesty symbolicznie podwyższające wzrost, na przykład podnoszenie głowy i „patrzenie z góry”. Dlatego też zapewne zarząd wielu firm mieści się na najwyższym piętrze budynku (po tragedii 11 września ta maniera się zaczyna zmieniać).

⁴ O symbolice wertykalnej por.: Jacko (2005), (2007); Toporow (2003).

Należy pamiętać, że kontekst sytuacyjny i kulturowy w dużym stopniu dookreśla znaczenie symboli wertykalnych. Na przykład klęczenie ma inny sens podczas oświadczeń, a inny, gdy dziecko klęczy „za karę”, inny też, gdy przyklękamy w miejscach kultu religijnego. W każdym z tych przykładów znaki wertykalne mogą mieć też inny sens, zależnie od niuansów kultury, w której występują. Także ekspresje towarzyszące dookreślają sens gestów wertykalnych. Na przykład inne znaczenie ma patrzenie „z góry” ze wstrętem, złością lub z życzliwym zainteresowaniem. Inny sens ma patrzenie „spode łba”, gdy twarz wyraża agresję, wstyd albo żal. Mimo różnic, w każdym z wymienionych tu przypadków gesty opierają się na podstawowej wertykalnej strukturze i dlatego oznaczają wartości (lub antywartości) i wyrażają nasz stosunek do rzeczy i osób jako wartościowych lub antywartościowych.

Względy praktyczne mogą modyfikować archetypiczny sens symboli wertykalnych. Na przykład, w naszym obszarze kulturowym jest nietaktem siedzenie podczas rozmowy z osobą ważniejszą lub starszą, gdy ta stoi. Tu wertykalna symbolika ustępuje innej funkcji znaku, jaką jest wygoda. Po prostu wygodniej jest siedzieć niż stać, dlatego osoba ważniejsza lub starsza powinna wpięrow zająć tę wygodną pozycję. Tam natomiast, gdzie wygoda nie jest tak ważna, do głosu dochodzi symbolika wertykalna. Na przykład na wyspach Fidżi i Tonga w obecności osoby ważniejszej należy siedzieć.

5. Etyczne i prawne ograniczenia przestrzennych taktyk

Stosując taktyki przestrzenne, należy pamiętać o ich etycznych i prawnych granicach. Dolna granica dystansu osobistego i intymnego w każdej ze znanych nam kultur jest zwykle obwarowana jakimiś normami moralnymi lub prawnymi. Dlatego wkroczenie w przestrzeń osobistą lub intymną drugiej osoby bez jej zgody jest zwykle narażone na negatywną ocenę moralną, czego należy unikać nie tylko z pragmatycznych (autoprezentacyjnych) względów, ale przez szacunek dla godności i praw ludzi, z którymi się spotykamy.

Summary

The Image of Authority and Spatial Tactics of Superiority Coding

Spatial tactics are methods of influencing people by spatial behavior. The paper analyzes some tactics of superiority coding by spatial tactics. The analyses are based on some findings of cultural anthropology and proxemics.

Literatura

- Aiello J.R. (1987), *Human Spatial Behavior*, [w:] D. Stokols, I. Altman (red.), *Handbook of Environmental Psychology*, New York.
- Altman I. (1975), *The Environment and Social Behavior*, Monterey.
- Altman I., Vinsel A. M. (1977), *Personal Space: an Analysis of E. T. Hall's Proxemic Framework*, [w:] I. Altman, J. Wohlwill, *Human Behavior and Environment*, tom 2, New York.
- Argyle M. (2000), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Warszawa.
- Argyle M., Dean J. (1965), *Eye Contact, Distance and Affiliation*, „Sociometry”, 28, 289–304.
- Birkenbihl V.F. (1998), *Sygnaly ciała: podstawy komunikacji niewerbalnej dla trenerów i ludzi sukcesu*, Wrocław.
- DeVito J. A. (1986), *The Interpersonal Communication book*, New York.
- Eagly A. H. (1987), *The Development of Personal Space: Proxemic behavior of children 6 Through 16*, „Human Ecology”, 2, 177–189.
- Eliade M. (1993), *Traktat o historii religii*, Łódź.
- Evans G., Howard R. (1973), *Personal space*, „Psychological Bulletin”, 80, 334–344.
- Głodowski W. (1999), *Bez słowa. Komunikacyjne funkcje zachowań niewerbalnych*, Warszawa.
- Goffman E. (1971), *Relations in Public*, New York.
- Hall E.T. (1974), *Handbook for Proxemic Research*, Washington.
- Hayduk L.A. (1983), *Personal space: Where we now Stand*, „Psychological Bulletin”, 94 (2), 293–335.
- Jacko J.F. (2004), *Prosemics, Anthropology and the Internet*, [w:] W. Retkiewicz (red.), *Formation of Information Society in the Regions of Uniting Europe* (s. 84–97), Łódź.

- Jacko J.F. (2005), *Struktura symboli wertykalnych a ich rola w komunikacji międzykulturowej i w zarządzaniu*, [w:] E. Klima (red.), *Religion in the Time of Changes*, Łódź.
- Jacko J.F. (2006), *Zarządzanie dystansem w edukacji i w biznesie. Antropologiczne założenia proksemiki i ich wpływ na strategie komunikowania*, [w:] W.J. Maliszewski (red.), *Komunikowanie społeczne w edukacji – dyskurs nad rolą komunikowania* (s. 73–94), Toruń.
- Jacko J.F. (2007), *Symboliczne aspekty planowania przestrzeni – wymiar wertykalny*, [w:] P. Kozłowski, P. Legutko-Kotbus (red.), *Planowanie przestrzenne – szanse i zagrożenia społeczno-środowiskowe* (s. 183–195), Lublin.
- Jacko J.F. (2008), *Strategie proksemiczne w negocjacjach*, [w:] W. Drzewowski, W.J. Maliszewski (red.), *Komunikacja społeczna a zarządzanie we współczesnej szkole* (s. 104–119), Toruń.
- Kapciak A. i in. (red.) (1995), *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, Warszawa.
- Kendon A. (1990), *Conducting Interaction: Patterns of Behavior in Focused Encounters*, Cambridge.
- Knapp M.L. (1972), *Nonverbal Communication in Human Interaction*, New York.
- Knight D.J., Langmeier D., Lundgren D.C. (1973), *Eye-contact, Distance, and Affiliation. The Role of Observer Bias*, „Sociometry”, 36, 390–401.
- Leathers D.G. (1997), *Successful Nonverbal Communication. Principles and Application*, Boston.
- Martin J.N., Hammer M.R. (1989), *Behavioral Categories of Intercultural Communication Competence. Everyday Communicators Perceptions*, „International Journal of Intercultural Relations”, 13, 303–332.
- Morris D. (1997), *Zwierzę zwane człowiekiem*, Warszawa.
- Nęcki Z. (1996), *Komunikacja międzyludzka*, Kraków.
- Noll A.M. (1976), *The Effects of Visible eye and Head Turn on the Perception of being Looked at*, „The American Journal of Psychology”, 89, 631–644.
- Nydell M. (1987), *Understanding Arabs*, Yarmouth.
- Patterson M. (1983), *Nonverbal Behavior: A Functional Perspective*, New York.
- Rückle H. (2001), *Mowa ciała dla menedżerów*, Wrocław.
- Shutter R. (1976), *Proxemics and Tactility in Latin America*, „Journal of Communication”, 26, 46–52.
- Sommer R. (1979), *Personal Space*, Englewood Cliffs.
- Sztejnberg A., Jasiński T. (2007), *Proksemika w komunikacji społecznej*, Płock.

Toporow W.N. (2003), *Przestrzeń i rzecz*, Kraków.

Vargas M. (1986), *Louder than Words*, Ames.

Watson O.M. (1970), *Proxemic Behavior: A Cross-Cultural Study*, The Hague.

Wcisło S., Pawłowski E. (1962), *Poradnik kelnera*, Warszawa.