

# Wstęp

## Uzasadnienie problemu badawczego

Wieloletnia praca dydaktyczna z zakresu etykiety w sytuacjach służbowych w Polsce jaskrawo pokazuje problemy, z jakimi spotykają się na co dzień pracownicy polskich firm i urzędów. Dylematy dotyczą przede wszystkim kwestii równego traktowania kobiet i mężczyzn, precedencji i tych zasad, które wiążą się z ustaleniem pierwszeństwa. Wynika to głównie z braku spójności kryteriów, jakie wybieramy przy ustalaniu zasad w sytuacjach towarzyskich i służbowych. W pierwszym przypadku Polacy nie mają wątpliwości w kwestii pierwszeństwa: przyznają je kobietom. Chyba że zaistnieje znaczna różnica wieku osób wchodzących w interakcje, wówczas płeć staje się kryterium drugorzędym. Natomiast w stosunkach pracy istotne znaczenie ma hierarchia zawodowa. Powstaje jednak pytanie, czy na tyle istotne, aby wyparło kryterium płci i wieku?

Problem ten nie jest dostatecznie dostrzegany przez autorów publikacji na temat etykiety. Dlatego też proponowane zasady albo wynikają z etykiety towarzyskiej, albo całkowicie opierają się na randze pracowników – na wzór zasad protokołu dyplomatycznego – i nie są jednolite. Jednak bezkrytyczne narzucenie zasad wynikających z hierarchii w codziennym życiu zawodowym może skutkować niechęcią wobec takich rozwiązań i w konsekwencji negatywną oceną zachowań opartych na całkowitym uznaniu nadrzędności rangi. Przestrzeganie zasad może być więc odebrane jako brak kultury. Możemy

więc mieć absurdalną sytuację, w której pracownicy zachowujący się zgodnie z etykietą będą odbierani jako pozbawieni kultury osobistej. Poza tym, w przypadku norm zachowania, trudno mówić o ich narzucaniu. Normy wypracowywane są przez pokolenia i chociaż ulegają zmianom, to takim, które następują stopniowo. A ugruntowanie norm w nowej formie również wymaga pokoleń.

Dotychczas nie prowadzono badań dotyczących zasad proponowanych w podręcznikach etykiety biznesu. Jeśli są podejmowane, dotyczą zasadności stosowania etykiety w ogóle – przez wykazanie, jakie zachowania są postrzegane przez pracowników jako najbardziej irytujące, negatywne<sup>1</sup>.

Najbardziej zbliżone tematycznie do badań nad etykietą biznesu są badania z zakresu kultury w „formie ucieleśnionej”<sup>2</sup>, ukazujące poziom kultury osobistej polskiego społeczeństwa ogólnie. Brakuje jednak badań dotyczących specyfiki kulturalnego zachowania w sytuacjach służbowych. Efekt tego braku jest widoczny w niespójnym podejściu autorów poradników/podręczników etykiety biznesu, którzy – podejmując temat – bazują na zasadach etykiety towarzyskiej, przenosząc jej normy na grunt zawodowy, lub całkowicie opierają zasady na hierarchii służbowej bez uwzględnienia specyfiki kultury narodowej. Dlatego dzisiaj tak ważne jest dokładne zbadanie, jakie zachowania są wybierane przez Polaków jako grzeczne w sytuacjach służbowych oraz jakie sytuacje budzą największe wątpliwości, tak aby usystematyzować kodeks manier pracowniczych.

Zarówno ze względów praktycznych, jak i z punktu widzenia nauki celowe jest zbadanie codziennych interakcji pracowników pod kątem stosowania/niestosowania zasad etykiety biznesu w sytuacjach służbowych dla przedstawienia ogólnych tendencji oraz dla przedsięwzięcia ewentualnych działań edukacyjnych. Tym bardziej że w tym zakresie podobne badania etnograficzne nie były prowadzone.

---

<sup>1</sup> A. Jarczyński, *Etykieta w biznesie*, Gliwice 2010, s. 9–10.

<sup>2</sup> Te zagadnienia zostały omówione w rozdziale 1.1.

## Przedmiot, cele i hipotezy pracy

Przedmiotem pracy jest zbadanie etykiety biznesu w Polsce z punktu widzenia pracowników, czyli podmiotów stosujących/odrzucających zasady, oraz osób zajmujących się propagowaniem etykiety we współczesnych publikacjach. Praca ma charakter opisowy – interpretacyjny, wynikający z badań literatury, badań ankietowych, wywiadów i obserwacji.

Podstawowym celem jest rozpoznanie różnic w stosowaniu zasad etykiety w relacjach służbowych w Polsce.

Celami poznawczymi są:

1. Ustalenie nieścisłości w zasadach etykiety biznesu w literaturze przedmiotu przez porównanie podejścia autorów współczesnych poradników etykiety do tych samych zagadnień. Analizowane publikacje to poradniki etykiety biznesu oraz takie prace, które zawierają obszernie fragmenty poświęcone zasadom przyjętym w sytuacjach służbowych.
2. Ustalenie nieścisłości we współczesnym podejściu do zastosowania zasad etykiety w sytuacjach służbowych – w codziennej praktyce.

Celem praktycznym jest opis modyfikacji zachowania w sytuacjach służbowych, zgodnego z zasadami etykiety biznesu i jednocześnie uwzględniającego przyzwyczajenia wynikające z kultury narodowej.

Badania empiryczne przeprowadzono wśród pracowników urzędów miejskich oraz przedsiębiorstw i korporacji, a także wśród pracujących studentów (studiów niestacjonarnych i podyplomowych). Analizie poddano również współczesne poradniki etykiety poruszające zagadnienia kontaktów służbowych.

W pracy dowodzi się tezy, że pracownicy firm i urzędów mają kłopot z rozstrzygnięciem, jakie zasady etykiety stosować w sytuacjach służbowych.

Ponadto sformułowano następujące hipotezy:

1. W polskich firmach i urzędach stosowane są głównie zasady precedencji opartej na randze.

2. Niektóre zachowania różnicujące płeć, takie jak np. całowanie dłoni podczas powitań, kwestie akceptacji win, wnoszenia toastów itp., które w etykiecie towarzyskiej są zarezerwowane tylko dla płci męskiej, w sytuacjach służbowych są odrzucane.
3. Niektóre zachowania równościowe dotyczące płci (np. przechodzenie przez drzwi) w sytuacjach służbowych nie są akceptowane.
4. Istnieje możliwość zachowania się zgodnego z zasadami etykiety biznesu i jednocześnie uwzględniającego przyzwyczajenia Polaków wynikające z kultury narodowej.

## Metodologia badań

Wzorcem metodologii wykorzystanej w niniejszej pracy są badania etnograficzne stosowane przez Monikę Kosterę oraz Barbarę Czarniawską-Joerges<sup>3</sup> w pracach dotyczących kultury organizacyjnej w dziedzinie zarządzania i organizacji. Metodologie etnograficzne w dużej mierze są oparte na badaniach jakościowych, które – mimo coraz liczniejszych zastosowań<sup>4</sup> – spotykają się z krytyką ze względu na ich charakter interpretacyjny. Według niektórych opinii „jako takie nie gwarantują poprawności czy wartościowości wyników”<sup>5</sup>. Z drugiej jednak strony są też głosy, „że nie powinniśmy zakładać, iż techniki stosowane w badaniach ilościowych są *jedynymi*, jakie

---

<sup>3</sup> M. Koster, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2003; *Kultura organizacji, badania etnograficzne polskich firm*, red. M. Koster, Gdańsk 2007; B. Czarniawska-Joerges, *Exploring complex organizations: a cultural perspective*, Newbury Park 1992.

<sup>4</sup> Steinar Kvale posłużył się przykładem obrazującym współczesne wykorzystanie badań ilościowych: „wrzucając do wyszukiwarki Google hasło «badania jakościowe w chemii», otrzymałem ponad 2 miliony wyświetleń, a w odpowiedzi na hasło «badania jakościowe nauki społeczne» – aż 11 milionów wyświetleń (kiedy wyszukiwałem słowo «ilościowy», liczba wyświetleń wynosiła odpowiednio 7 i 17 milionów)”; S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, przeł. A. Dziuban, Warszawa 2011, s. 144.

<sup>5</sup> *Kultura organizacji*, op. cit., s. 11.

pozwalają wyciągać trafne wnioski<sup>6</sup>. Nie ulega też wątpliwości, że badania jakościowe (wywiady, obserwacje, analiza tekstów) pozwalają na ogląd zjawisk we współczesnym, rzeczywistym kontekście społecznym, co jest istotne w badaniach zmieniających się zjawisk. Natomiast dla uzyskania rzetelności badań i poprawności wyników badacze stosujący metodologię etnograficzną są zgodni co do konieczności wprowadzenia różnorodności metod i tzw. gęstości opisu, co w niniejszej pracy zostało uwzględnione, nie zabrakło też badań ilościowych. Badania zostały podzielone na trzy etapy:

1. Badania literatury – porównanie podejścia autorów współczesnych poradników etykiety do tych samych zagadnień. Analizowana literatura to poradniki etykiety biznesu oraz te publikacje, które zawierają obszernie fragmenty poświęcone zasadom przyjętym w sytuacjach służbowych. Celem badania jest identyfikacja różnic w zaproponowanych przez autorów rozwiązaniach. Analizowane są te aspekty etykiety biznesowej, które mogą różnić się od zasad przyjętych w etykiecie towarzyskiej. Zaliczam tu wszelkie zasady dotyczące kontaktów służbowych, w których zastosowanie będzie miała precedencja, oraz wszystkie te zachowania, które etykieta towarzyska różnicuje ze względu na wiek czy płeć. Są to kwestie spotkań o charakterze służbowo-towarzyskim, wyjścia do restauracji, zamawianie alkoholu, akceptacji win, wznoszenia toastów, płacenia rachunku itp. Natomiast analizie nie podlegają takie kwestie, które można z całą pewnością uznać za jednakowe zarówno w sytuacji prywatnej, jak i biznesowej. Do tej grupy – niepodlegającej badaniu – należą m.in. zasady spożywania posiłków, prawidłowego posługiwania się sztuciami, układania menu czy konsumpcji podczas standing party. Natomiast inne aspekty przyjęć, które wiążą się z orszakiem powitalnym, wznoszeniem toastów, zajmowaniem miejsc przy stole czy nawiązywaniem nowych kontaktów – będą przedmiotem badań.

---

<sup>6</sup> D. Silverman, *Interpretacja badań jakościowych*, przeł. M. Głowacka-Grajper, J. Ostrowska, Warszawa 2009, s. 59.

2. Badania ankietowe, będące konsekwencją analizy poradników. Ich celem jest sprawdzenie, jakie zachowania są uznawane za właściwe przez osoby niezajmujące się etykietą zawodowo. Ta forma badania nie gwarantuje przedstawienia rzeczywistych zachowań respondentów, ponieważ opowiedzenie się za regułami w tych samych sytuacjach w sensie deklaratywnym nie musi odzwierciedlać faktycznych działań. Ukazuje jednak nastawienie respondentów do właściwych zachowań, czyli wyniki tych badań odzwierciedlają faktyczne rozumienie i uznanie norm.
3. Wywiady częściowo ustrukturyzowane. Swobodne rozmowy, mające na celu głównie zbadanie przyczyn wybieranych przez pracowników zachowań. Wywiady są skierowane na poszukiwanie kryteriów, jakie przyjmują pracownicy przy wyborze zasad.
4. Konsekwencją i jednocześnie głównym celem pracy jest opis modyfikacji zachowania zgodnego z zasadami etykiety biznesu i jednocześnie uwzględniającego przyzwyczajenia Polaków wynikające z kultury narodowej. W strukturze pracy ta część występuje bezpośrednio po rozdziale poświęconym analizie przeprowadzonych badań. Wśród założeń leżących u podstaw badań etnograficznych, o których pisze Monika Kostera, jest, poza opisem rzeczywistości, „pokazanie ludziom dróg”, tworzenie rozwiązań: „Rzeczywistość społeczna jest tworzona społecznie, ale w sposób, który dla przeciętnego przedstawiciela społeczeństwa jest niewidoczny, niemożliwy do potocznego poznania”<sup>7</sup>. Dodaje przy tym, że celem nauki jest badanie i opis oraz uświadamianie i proponowanie rozwiązań. Podobne podejście (będące zmianą w stosunku do swoich poprzednich publikacji) prezentuje również w monografii na temat grzeczności językowej Małgorzata Marcjanik: „Oznacza to, że punktem wyjścia przedstawionych badań jest rejestrowanie zachowań grzecznościowych współczesnych Polaków we wskazanych typach komunikacji. Następnym kro-

---

<sup>7</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji*, op. cit., s. 17.

kiem badawczym – kwalifikowanie opisanych zachowań jako zgodnych bądź niezgodnych z normą obyczajową<sup>8</sup>. Opisane rozwiązania w ostatnim rozdziale niniejszej pracy nie mają aspiracji kodyfikacji zasad. Są to opisy zachowań, których podstawą są zasady etykiety biznesu. Natomiast wprowadzone zostały pewne modyfikacje zachowań polegające na ustępstwach osób uprzywilejowanych w relacjach służbowych na rzecz osób uprzywilejowanych w sytuacjach pozazawodowych – zgodnie z oczekiwaniami wyływającymi kultury narodowej (na co wskazują wyniki badań ankietowych i wywiadów).

## Struktura pracy

Praca została podzielona na pięć zasadniczych części (rozdziałów). W pierwszej zostały poruszone zagadnienia dotyczące protokołu dyplomatycznego, etykiety biznesu, towarzyskiego *savoir-vivre*’u oraz kultury organizacyjnej – z punktu widzenia zbiorów zasad, ich przenikania się i źródeł. Przedstawiono części wspólne tych zbiorów oraz zakresy różnicujące stosowanie poszczególnych zasad. Jako tło dla współczesnych zasad etykiety biznesu został uwzględniony kontekst społeczny.

W drugim rozdziale została zarysowana polska kultura narodowa na tle różnic kulturowych oraz w świetle badań antropologicznych Geerta Hofstede’a, Paula Pedersena, Edwarda T. Halla i Fonsa Trompenaarsa. Uwydatnione zostały czynniki polskiej tożsamości kulturowej, które w szczególny sposób wpływają na zastosowanie zasad etykiety w życiu zawodowym Polaków. Czynniki (osobliwości), które z jednej strony skłaniają do wypracowania przejrzystych norm, z drugiej – utrudniają wprowadzenie jednolitych zasad, które uwzględniałyby współczesną sytuację w Polsce.

Trzeci rozdział opisuje zakres etykiety biznesu oraz przedstawia analizę poradników dotyczących zasad etykiety w sytuacjach służbo-

---

<sup>8</sup> M. Marcjanik, *Grzeczność w komunikacji językowej*, Warszawa 2007, s. 8.

wych. Wykazano rozbieżności autorów poszczególnych poradników w podejściu do tych samych zasad.

Czwarty, najobszerniejszy rozdział pracy, został poświęcony opisowi prac badawczych dotyczących zachowań współczesnych Polaków w sytuacjach zawodowych. Po dokonaniu analizy poradników zostały przeprowadzone badania ankietowe, co pozwoliło sprawdzić, czy intuicyjne odpowiedzi pracujących Polaków są zbieżne ze wskazaniami poradników oraz czy odpowiedzi ankietowanych są podobne. W drugiej części tego rozdziału został opisany ostatni etap badań: wywiady przeprowadzone w firmach i urzędach, weryfikujące wyniki ankiet. Celem pobocznym przeprowadzonych wywiadów było sprawdzenie pobudek, jakimi respondenci kierują się przy wyborze określonego zachowania w sytuacjach służbowych. Z poszczególnych badań zostały wyciągnięte wnioski częściowe, które zebrano w podsumowaniu.

Ostatni rozdział stanowi próbę opisu zachowania w różnych sytuacjach służbowych z jednej strony uwzględniającego zasady etykiety biznesu, z drugiej – wnioski z przeprowadzonych badań. Przedstawione zachowania mogą być bezpośrednio przyjęte przez zainteresowanych pracowników firm i administracji, przez nauczycieli (wykładowców, trenerów) i pedagogów zajmujących się etykietą. Wyniki i przedstawione rozwiązania mogą też być wyjściem do dyskusji osób zajmujących się zagadnieniami etykiety biznesu w Polsce. Mogą również stanowić podstawę do dalszej analizy po upływie jakiegoś czasu. Niewątpliwie zmiany w zachowaniu – akceptacja czy odrzucenie zasad – następują powoli, niemniej jednak są nieustanne. Uchwycenie obrazu obyczajów w biznesie oraz przedstawione rozwiązania mogą stanowić punkt wyjścia do badań nad zmianami zachowania w sferze biznesu w przyszłości.