

1. Wprowadzenie do zagadnień etykiety biznesu

1.1. Tło społeczne współczesnych zasad etykiety biznesu

W ostatnich kilkudziesięciu latach (w ostatnich pokoleniach) nastąpiły istotne zmiany społeczne. Nie tylko w Polsce, lecz także w wielu innych rejonach świata (w Europie, w Stanach Zjednoczonych) kobiety zaczęły przyjmować role społeczne, które do tej pory – poza wyjątkami – były zarezerwowane dla mężczyzn.

Od pojawienia się tego zjawiska, nawet jeżeli współczesny człowiek chciałby w sytuacjach służbowych postępować elegancko, zaważa się przy wyborze właściwego zachowania ze względu na dylemat, jak traktować kobiety – czy szczególnie⁹, jak sugerowałyby zasady etykiety towarzyskiej, czy jako równych sobie partnerów. Problem zmian sprowadza się głównie do powszechnego podejmowania przez kobiety pracy zawodowej na stanowiskach równorzędnych z mężczyznami: „W Polsce kobiety stanowią 35% menedżerów i dyrektorów, 36% przedsiębiorców”¹⁰. Przez wiele wieków kobiety również zajmowały się pracą zarobkową, jednak na nierównych warunkach, szczególnie

⁹ W sposób szczególny nie musi oznaczać dyskryminacji kobiet. Może przejawiać się w przyznawaniu kobietom przywilejów (np. pierwszeństwa).

¹⁰ K. Sikorska, *Zatrudnienie kobiet w Polsce zbyt niskie*, <http://www.egospodarka.pl>, dostęp: 14.09.2010.

ze względu na podporządkowaną sytuację prawną oraz na brak wykształcenia. Wymowną ilustracją zawodowej pozycji kobiet stanowią najwcześniejsze teksty na temat rolnictwa: mężczyzna nie wzięłyby na siebie prowadzenia gospodarstwa, gdyby nie posiadał woła i kobiety¹¹. Nie oznacza to, że kobieta zawsze była postrzegana jako osoba niższej kategorii. Na przykład dla Bernarda Mandeville'a nie istniały różnice w psychice i zdolnościach intelektualnych mężczyzn i kobiet: „Nie ma pracy umysłowej, której kobiety nie potrafiłyby dokonać przynajmniej równie dobrze jak mężczyźni”¹². Jednak takie wypowiedzi nie należały do powszechnych.

Intensywne działania na polu walki o równe prawa oraz o dostęp do nauki nastąpiły w Europie dopiero w II połowie XIX wieku, po Wiośnie Ludów, jednak musiało upłynąć wiele lat, żeby działania odniosły pożądany skutek: „Europa, przyzwyczajona do feudalnego rozwarstwienia społeczeństwa, wedle przynależności stanowej, wraz ze zniesieniem stanów podczas Wiosny Ludów przeżyła tak wielki szok, że zniesienie jeszcze bardziej fundamentalnego i naturalnego podziału człowieczeństwa na ludzi i kobiety (w języku angielskim do dzisiaj mamy człowieka i kobietę) wydawało się już zupełnie nie do przyjęcia, a nieliczne buntowniczkę usunięto, skazując je na śmierć”¹³. Jednak już na przełomie XIX i XX wieku kobiety wywalczyły sobie dostęp do nauki. Niestety jeszcze na początku XX wieku kobiety niełatwo znajdowały zatrudnienie zgodne z wykształceniem, szczególnie w Polsce. Maria Curie-Skłodowska po ukończeniu studiów w Paryżu nie otrzymała posady w Uniwersytecie Jagiellońskim. Podobny los podzieliły Anna Tomaszewiczowa, pierwsza Polka – doktor medycyny, oraz Zofia Joteyko, wybitna psycholog i biolog. Znały one zatrudnienie na zachodzie Europy, który nieco wyprzedził Polskę w podejściu równościowym. W Polsce ukonstytuowane równouprawnienie i nieograniczony dostęp do nauki datuje się od lat dwudziestych XX wieku. Jednak zmiana sytuacji prawnej kobiety nie

¹¹ P. Ballarin, C. Euler, N. Le Feuvre, E. Raevaara, *Women in the European Union*, <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wee/wee20.html>, dostęp: 3.02.2013.

¹² M. Ossowska, *Mysł moralna oświecenia angielskiego*, Warszawa 1966, s. 160.

¹³ A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Katowice 2006, s. 51.

pociągała za sobą automatycznej zmiany świadomości i zarazem tożsamości kobiet – z perspektywy obojga płci. Również same kobiety żyjące w tym czasie były przeciwne równouprawnieniu: „Szczęście kobiety – najrzadziej zakwita w promieniu równouprawnionej zawodowej pracy z mężczyzną. Mężczyzna bowiem zawsze chce być autorytetem dla towarzyszk życia, opiekunem i panem. I oto mówi, że praca zawodowa ściera z niej kobiecość, gdyż w równej pracy staje się siłą współrzedną z nim, a nie słabszą i wymagającą opieki. Toteż zawsze się będzie oglądać za takimi, które pozornie lub istotnie będą te cechy pociągające posiadać. Wierście mi – dyplomy i tytuły naukowe to najmniej pewna droga do osiągnięcia trwałego szczęścia rodzinnego”¹⁴.

Zmiany kulturowe następują znacznie wolniej niż zmiany społeczne. Według Geerta Hofstede nie wystarczy 50 lat dla dostrzegalnej zmiany tożsamości kulturowej¹⁵. Jeszcze w okresie międzywojennym kobiety ze stanu wyższego czy nawet średniego miały niejednoznaczny stosunek do podejmowanej przez nie pracy: dla jednych była powodem do dumy i poczucia niezależności, dla innych – czymś wstydliwym, wymuszonym przez „okoliczności życia”¹⁶. Niewątpliwie we współczesnej Polsce praca kobiet stała się zajęciem zarówno niezbędnym, jak i oczywistym na równorzędnych stanowiskach. Obecnie w Polsce zatrudnienie mężczyzn i kobiet (mimo stale utrzymującej się nierówności jakościowej i płacowej)¹⁷ jest zbliżone liczebnie.

W związku z nową strukturą zatrudnienia kobiety i mężczyźni zaczęli zajmować podobne stanowiska – przynajmniej teoretycznie – na równych prawach. W tej sytuacji powstaje pytanie, jak rozumieć świat męski: czy taki, w którym kobiety mają pozycję uprzywilejo-

¹⁴ J. Śmiarowska, *Higiena kobiety we wszystkich okresach jej życia*, Lwów 1925, s. 14.

¹⁵ G.J. Hofstede, P. Pedersen, G. Hofstede, *Exploring Culture*, Boston, London 2002.

¹⁶ M. Barbasiewicz, *Dobre maniery w przedwojennej Polsce*, Warszawa 2012, s. 92–93.

¹⁷ Kobiety przeciętnie zarabiają na tych samych stanowiskach 20% mniej: K. Sikorska, *Zatrudnienie kobiet w Polsce*, op. cit.

waną, czy podporządkowaną wymagającą opieki, pomocy itd., czy męski – równy dla obojga płci. Na równe traktowanie płci w stosowaniu etykiety w relacjach służbowych w Polsce nie wszyscy chcą się zgodzić. I nie chodzi tu jedynie o dyskryminację w sensie negatywnym, w Polsce bowiem kobieta traktowana jest również w sposób szczególnie w sensie pozytywnym. Ta sytuacja wymagała i nadal wymaga wypracowania nowych zasad – przede wszystkim związanych z precedencją¹⁸ – które powinny być jednoznacznie skodyfikowane¹⁹. Niewątpliwie ustalenie jednoznacznych zasad nie wyeliminuje wszelkich błędów etykietałnych, ponieważ faux pas popełniane są nie tylko z powodu braku dostępu do precyzyjnie określonych zasad, ale również z niechęci do samej wiedzy z tego zakresu lub z niechęci do jej zastosowania. Niemniej jest liczna grupa osób czynnych zawodowo, które dbają o elegancję manier i mają dylematy przy wyborze właściwego zachowania. Nasze polskie obyczaje (opisane zarówno w poradnikach dobrych manier, jak i pracach poświęconym szerzej rozumianym obyczajom²⁰), opierające pierwszeństwo na różnicy płci i wieku, na szacunku do kobiet²¹ i osób starszych, mogą być i najczę-

¹⁸ Zasady precedencji znajdują zastosowanie niemal we wszystkich działaniach w szeroko rozumianej komunikacji międzyludzkiej. Dotyczą autoprezentacji, powitań, przedstawiania osób, przemieszczania się, zasiadania do stołów, zabierania głosu, zajmowania miejsca w samochodzie itp.

¹⁹ „Założenie, że wszyscy ludzie są równi, nie pomaga rozstrzygnąć, co mają zrobić, gdy dwoje z nich chce przejść jednocześnie przez te same drzwi. Ktoś musi ustąpić. Komuś musimy dać pierwszeństwo. Reguły etykiety nie określają wartości człowieka [...]. Opisują natomiast pewien porządek, którego powinniśmy przestrzegać w kontaktach z innymi, gdyż czyni on życie łatwiejszym i przyjemniejszym”, E. Pernal, *Taktownie, profesjonalnie, elegancko, czyli etykieta w biznesie*, Gdańsk 2000, s. 13.

²⁰ *Obyczaje w Polsce. Od średniowiecza do czasów współczesnych*, red. A. Chwalba, Warszawa 2008; E. Pietkiewicz, *Dobre obyczaje*, Warszawa 1998; C. Ikanowicz, J.W. Piekarski, *Protokół dyplomatyczny i dobre obyczaje*, Warszawa 2007.

²¹ Problemy i sprzeczności w zastosowaniu zasad nakazujących szczególnie traktowanie kobiet były zauważane już w okresie międzywojennym i opisane przez Konstancję Hojnacką: „Mężczyzna zawsze odmawiał kobiecie równych praw i przywilejów obywatelskich [...]. A z drugiej strony tak obniżaną w życiu codziennym istotę idealizuje mężczyzna w poezji, w literaturze i przystraja w nadludzkie niemal cnoty [...] ale kobietę jako płć lekceważy” czy Sebastiana Ahrensa w *Kodeksie To-*

ściej stoją w sprzeczności z precedencją w sytuacji zawodowej, gdzie o pierwszeństwie decydują zależności służbowe. W związku z tym, że zastosowanie zasad opartych na różnicowaniu płci czy wieku wydaje się nieadekwatne do współczesnych sytuacji zawodowych, autorzy poradników etykiety wprowadzają zmiany i modyfikacje, które jednak są niejednoznaczne i niejednokrotnie wzajemnie sprzeczne, co pozostawia czytelników – sięgających do różnych publikacji z tego zakresu – bez odpowiedzi.

Innym istotnym problemem, zaobserwowanym podczas kilkunastoletniej pracy pedagogicznej w dziedzinie etykiety i protokołu dyplomatycznego, jest kwestionowanie zasad przez studentów i pracowników firm. Zasady, które są podważane, dotyczą różnorodnych zachowań. Dotyczą ubioru (dress code'u), precedencji, odbierania telefonów, płacenia rachunków w restauracji, używanego języka, gestów, manier przy stole itp. To, jakie zasady są podważane i jaka jest ich liczba, zależy głównie od kultury osobistej poszczególnych osób. Zwykle opieramy się tym zasadom, których sami nie stosujemy, zachowując w ten sposób „twarz”.

Kwestionowanie niektórych zasad wynika też z braku możliwości ich jednoznacznego uzasadnienia. Trudno więc w tych sytuacjach nawet mówić o podważaniu zasad, ponieważ te nie zostały jeszcze dostatecznie skryształizowane. Dotyczy to w szczególności tych zachowań, które przestały być aktualne, np. całowanie kobiet w dłoń, jednak nie zostały jeszcze wypracowane nowe, powszechnie akceptowalne rozwiązania powitań damsko-męskich czy damsko-damskich. Zaadaptowanie w tym przypadku formy powitania męskiego, czyli uścisku dłoni, wbrew pozorom nie jest oczywiste, ponieważ kobiety w swoim środowisku (nauczycielka z nauczycielką, pielęgniarka z pielęgniarką) przez uścisk dłoni się nie witają.

Częściej jednak podważanie zasad jest uzasadniane powszechnością zjawiska (podobnie jak to się dzieje z normami języka polskiego). Granica zachowań, które odbierane są jako właściwe, stale się

warzyskim z 1932 roku: „Odrzucenie przywilejów nie oznacza bynajmniej, że musimy wydać walkę grzeczności w stosunku do kobiety. Będziemy ją nadal otaczać szacunkiem, ale już nie jako figurzynkę lub lalkę, tylko jak człowieka”, cyt. za: M. Barbasiewicz, *Dobre maniere*, op. cit., s. 92–94.

przesuwa. Również granice przestrzeni (z punktu widzenia zarówno miejsca zastosowania, jak i grup społecznych), w których uznaje się, że zachowanie nie musi być podporządkowane normom etykiety, rozszerzają się.

Wielu obserwatorów życia społecznego zauważa, że każde kolejne pokolenie w miarę wchodzenia w wiek dojrzały narzeka na kulturę młodszej generacji, „protestując, a przynajmniej ubolewając”²². Antoni Libera w swojej powieści nie szczędzi krytycznych słów pod adresem kultury powojennej: „W zestawieniu z czasami sprzed kataklyzmu wojny, epoka powojenna, szczególnie w naszym kraju, jest okresem upadku, regresu, zwyrodnienia”²³. Podobnie Małgorzata Marcjanik podaje przykład z domu rodzinnego, w którym z sentymentem wspomniano zachowania przedwojenne (sprzed II wojny światowej) jako wzorce kultury. Jednak również okres międzywojenny nie był wolny od krytyki ówczesnych obyczajów, czego ilustracją może być fragment podręcznika dobrych manier Mieczysława Rościszewskiego z 1930 roku: „W zmartwychwstałej Polsce ustrój życia towarzyskiego uległ na ogół wielkim zmianom, odnośnie warunków, jakie obowiązywały przed wojną światową. [...] pohardziła służba, podorabiali się co śmielsi [...], tzw. inteligencja stała się nieomal synonimem proletariatu, gmin zatryumfował, przekupka wyszła na panią, najmniej zasłużeni wypłynęli na wierzch [...]. Etykieta poterana, pożółkła, z cerami na łokciach i z łatami na dziurach, przeżyła się i zdziczała. Świat się przewrócił do góry nogami”²⁴.

Taki stan rzeczy może wynikać z idealizowania przeszłości jako okresu swojej młodości, która rzadko jest oceniana jako mniej atrakcyjna. Przyczyną może być również to, że nieprawidłowości, zakłócenia, błędy, jakich doświadczamy, wyróżniają się z ogólnego – poprawnego – tła i dlatego zwraca się na nie uwagę. A w zestawieniu z idealizowaną przeszłością są z kolei podstawą do dokonywania porównań niekorzystnych dla współczesności.

²² M. Marcjanik, *Grzeczność*, op. cit., s. 27.

²³ A. Libera, *Madamme*, Kraków 2008, s. 114.

²⁴ M. Rościszewski, *Zwyczajne towarzyskie. Podręcznik praktyczny dla pań i panów*, wyd. 2, Warszawa 1930, s. 5–7.

Jednak nie można twierdzić jednoznacznie, że negatywne zmiany w kulturze nie następują. Najbardziej niepokojące są zmiany, o których pisał w licznych publikacjach Mieczysław Krąpiec. Zmiany, które są procesem zainicjowanym przez przedstawicieli Niemiec i rosyjskich bolszewików podczas konferencji w Zakopanem, zaprojektowanym dla wyniszczenia polskiej kultury, przede wszystkim poprzez wytepienie polskiej inteligencji i zastąpienie polskiej kultury chrześcijańskiej marksistowską ideologią materialistyczną. „Zostaliśmy jako naród «wymóżdzeni» z kultury narodowej”²⁵.

Negatywne zmiany w kulturze nie są zjawiskiem zauważalnym jedynie w granicach naszego kraju; na stan obyczajów narzekają nie tylko Polacy. Włoska dziennikarka Brunella Schisa również nie szczędzi ostrych słów, mówiąc o współczesnych manierach: „Wulgarność przełamała dziś wszelkie tamy, a powszechna nieuprzejmość i brak elegancji zrywają z jakąkolwiek tradycją. Brak reguł i zasad określa kakofoniczną panoramę stosunków panujących na drogach, w seksie, w rodzinie, w pracy. W tym scenariuszu człowiek dobrze wychowany skazany jest na wymarcie, tak jak panda i niedźwiedź apeniński”²⁶.

Zarówno przytaczane przykłady, jak i bardziej wnikliwa obserwacja zachowania współczesnych ludzi skłaniają do zastanowienia się i zbadania, co obecnie jest uznawane za właściwe i godne naśladowania. Głównym problemem badawczym przedstawionym w niniejszym opracowaniu są relacje służbowe w etykiecie biznesu, uwzględniającej równouprawnienie płci. Warto zauważyć, że w sferze biznesu powszechne są jedynie badania nad kulturą korporacyjną (kultura organizacji, etnografia organizacji)²⁷, ukazujące obraz polskich firm i instytucji, ich wielokulturowość, role przyjmowane przez same firmy, jak i pracowników, różnorodność stylów zarządzania. Prowadzone są również liczne badania nad grzecznością w komunikacji językowej Polaków²⁸ i jednocześnie trwa dyskusja nad polską

²⁵ M. Krąpiec, *Rozważania o wychowaniu*, Lublin 2010, s. 15–16.

²⁶ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, Warszawa 2006, s. 57.

²⁷ M. Kostera, *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańsk 2011.

²⁸ M. Marcjanik, *Grzeczność*, op. cit.; M. Łaziński, *Pan i pani. Polskie rzeczowniki tytułowe i ich asymetria rodzajowo-płciowa*, Warszawa 2006.

tożsamością kulturową, w której poruszane są zagadnienia „trojkiej postaci: (1) w formie zinstytucjonalizowanej pod postacią dyplomów i innych dokumentów zaświadczających o posiadanym wykształceniu; (2) w formie ucieleśnionej, wyrażającej się znajomością konwencji i form kulturowych (w tym także gustem estetycznym), znajomością języka, wzorców uprzejmości i innych nieformalnych kompetencji kulturowych (głównie w ramach socjalizacji dokonującej się w rodzinie); (3) w formie zmateralizowanej pod postacią posiadania przez daną osobę konkretnych obiektów o wartości kulturowej”²⁹.

Stan współczesnej kultury Polaków potwierdzają badania i wypowiedzi uczestników konferencji poświęconej tożsamości kulturowej w Polsce: „Człowiek kulturalny, zdaniem respondentów, jest obyty: również w trzech głównych sensach tego terminu, a więc – po pierwsze – *potrafiący się zachować w różnych sytuacjach, umiejący się dostosować do sytuacji, w której się znajduje, znający zasady savoir-vivre'u* – czyli zachowujący *decorum*; po drugie – powinien bywać (jak mówili respondenci: *uczęszczać do... uczestniczyć w...*) w instytucjach kultury tradycyjnej (najczęściej postulowano *teatr, kino i filharmonię* oraz *czytanie książek*); trzecim ważnym elementem obycia okazały się – *posiadanie odpowiedniego słownictwa, dobór słów, umiejętność poprawnego wyrażania się piękną polszczyzną*. To, co rozsądza ten z gruntu tradycyjny wzorzec, do którego – jak widać – respondenci są bardzo przywiązani, pojawia się – w gruncie rzeczy – głównie z powodu niesprawności i niewydolności podstawowych agend socjalizacyjnych: *domu*, czyli rodziny, która jednak jawi się tutaj jako mniej odpowiedzialna niż instytucje edukacyjne! Symbolem tego trendu jest niezwykle często pojawiające się sformułowanie typu: *wykształcony, ale cham!* [...] Drugim ważnym czynnikiem destruktywnym jest w tym wypadku brak mocy normatywnej, a innymi słowy – brak zinternalizowania powinności. Nie muszę nawet zestawiać opisanego wzorca z rzeczywistymi aktywnościami badanych, by wskazać, że istnieje szerokie pęknięcie między deklarowanym przez wszystkich przywiązaniem do tradycyjnych norm formułowanych w języku

²⁹ W.J. Burszta, *Tożsamość kulturowa* [tekst dostępny na stronie: www.kongreskultury.pl, dostęp: 24.01.2013].

powinności a brakiem ich konsekwentnej realizacji. Widać to wyraźnie w sposobie używania języka oraz w mówieniu jednym tchem o konieczności posługiwania się nie tylko *poprawną*, lecz i *piękną polszczyzną!*³⁰. Poziom kultury oraz dysonans między postawą kulturalną w sensie deklaracyjnym a stanem rzeczywistym skłaniają do refleksji nad przesuwaną się granicą zachowań, które są uznawane za dopuszczalne ze względu na powszechność, i skłania do poszukiwania odpowiedzi na pytanie, które powszechne zachowania współcześnie można uznać za właściwe i godne propagowania w pracy dydaktycznej na wszystkich możliwych polach.

1.2. Źródła etykiety biznesu i jej współzależność z zasadami protokołu dyplomatycznego, kultury korporacyjnej i etykiety towarzyskiej w Polsce

1.2.1. Geneza etykiety biznesu

W związku z nową sytuacją społeczną, która zaistniała nie tylko w Polsce, zaczęła pojawiać się potrzeba ustalenia zasad uwzględniających relacje służbowe z udziałem pracowników obojga płci. Pierwsze poradniki etykiety wprowadzające zasady w życiu zawodowym nie dotyczyły kobiet. Książka Emily Post z 1922 roku, której już sam tytuł zapowiada treść związaną z biznesem³¹, nie omawia zasad współpracy kobiet i mężczyzn. Rozdziały poświęcone sytuacjom służbowym dotyczą jedynie środowiska pracy i odwołują się do mężczyzn.

Podobnie w Polsce w *Zwyczajach towarzyskich* Rościszewskiego z 1928 roku również nie ma porad dotyczących współpracy zawodowej mężczyzn i kobiet, mimo że autor już we wstępie pisze o pracy zawodowej kobiet w powojennej Polsce: „wojskowość i urzędy po-

³⁰ B. Fatyga, *Świadomość kulturalna jako świadomość kulturowa. Analiza dyskursów o „człowieku kulturalnym” i „kulturze”* [tekst dostępny na stronie: www.kongreskultury.pl, dostęp: 24.01.2013].

³¹ E. Post, *Etiquette in Society, in Business, in Politics, and at Home*, New York 1922 [<http://www.bartleby.com/95/1.html>, dostęp: 2.01.2013].

chłonęły lwia część młodzieży płci obojej, matki rzuciły się do pielęgniarstwa i gospodarki w zakładach publicznych³². Natomiast kiedy mowa o zasadach dotyczących kobiet w stosunku do mężczyzn, zasady te dotyczą kobiet biorących udział w życiu towarzyskim i zajmujących się jedynie gospodarstwem domowym.

Za lidera w dążeniu do równego traktowania kobiet i mężczyzn (nie tylko w środowisku pracy) można uznać Stany Zjednoczone i ma to odzwierciedlenie w etykiecie. Jednak nawet w latach 50., kiedy na rynku amerykańskim pojawiły się książki A. Vanderbilt, kobiety mogą ewentualnie uzyskać wiedzę, jak zgodnie z zasadami etykiety promować karierę męża, ale nie swoją. Inicjatywa ustalenia etykiety, która na wzór protokołu opiera zasady precedencji na randze zawodowej, bez różnicowania płci i wieku, pojawia się dopiero w latach 70. w książkach Letitii Baldrige³³.

Kilka lat później potrzebę ustalenia i propagowania zasad etykiety biznesu uwzględniającej kontakty międzynarodowe i równouprawnienie płci dostrzegła Dorothea Johnson, co zaowocowało w 1986 roku założeniem w Waszyngtonie szkoły protokołu i etykiety biznesu nie tylko dla samych zainteresowanych doskonaleniem swoich manier, lecz także dla wykładowców z USA i innych państw (do roku 2014 – z 68 państw, w tym również z Polski).

W tym czasie w Polsce pojawia się wiele publikacji Edwarda Pietkiewicza, również dotyczących biznesu. W 1984 roku Pietkiewicz opublikował *Dobre obyczaje w pracy*, jednak autor ani w tym poradniku, ani w kolejnych nie określił jednoznacznie precedencji uwzględniającej równe traktowanie kobiet i mężczyzn. Pierwszy poradnik etykiety biznesu, w którym zasady są całkowicie wzorowane na protokole dyplomatycznym i oparte na randze, został napisany w 2000 roku przez Ewę Pernal.

Powstaje jednak pytanie, czy uniwersalne (ponadkulturowe) zasady, które na gruncie amerykańskim czy międzynarodowym mają rację bytu, będą akceptowalne w Polsce.

³² M. Rościszewski, *Zwyczaje*, op. cit., s. 5.

³³ *Letitia Baldrige's Complete Guide to Executive Manners*, 1985; *Letitia Baldrige's Complete Guide to the New Manners for the '90s*, 1989; *Letitia Baldrige's New Complete Guide to Executive Manners*, 1993.