

Irena Kamińska-Radomska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

GALANTERIA W WIZERUNKU WSPÓŁCZESNEGO MENEDŻERA

1. Galanteria jako szczególne zachowanie mężczyzn wobec kobiet

Prezes jednej z polskich spółek dzielił się wrażeniami ze szkolenia z etykiety, w którym miał okazję wziąć udział. Trener prowadzący zajęcia, omawiając wizerunek, poprosił uczestników o opróżnienie swoich kieszeni, po czym dokonał przeglądu zawartości, krytykując przedmioty ze względu na ich wygląd (plastikowe długopisy, zniszczone skórzane etui, niepotrzebne klucze itp.). Na zasadzie kontrastu pokazał, jak minimalistycznie należy podejść do zagadnienia posiadanych przy sobie przedmiotów i jak eleganckie powinny one być u szanującego się menedżera. Wśród prezentowanych gadżetów były markowe przybory do pisania, okulary i wyroby skórzanej galanterii. Wszystkie te przedmioty niewątpliwie mają wpływ na wizerunek menedżera, jednak niniejszy artykuł dotyczy innego znaczenia pojęcia galanterii: dotyczy szczególnego traktowania kobiet. Choć T. Orłowski twierdzi, że męska galanteria bardziej kojarzy się z wyrobami ze skóry niż ze szczególnym zachowaniem¹, to jednak w Polsce konieczne jest przyjrzenie się zachowaniu mężczyzn w stosunku do kobiet, szczególnie w sytuacjach służbowych, i znalezienie odpowiedzi, czy we współczesnych relacjach zawodowych powinny być stosowane zasady zachowania zróżnicowane ze względu na płeć.

Rozważając zagadnienie PR, trudno przecenić rolę wizerunku menedżerów, tworzących kulturę organizacji/przedsiębiorstwa². Wystarczy zadać pytanie: „Czym byłoby przedsiębiorstwo, gdyby wszyscy ludzie nagle zdecydowali się nie przyjść do pracy? Byłoby jedynie starym budynkiem fabrycznym. Bez ludzi, którzy robią w nim różne dość dobrze określone rzeczy, przedsiębiorstwo traci swoje znaczenie”³.

¹ T. Orłowski: Protokół dyplomatyczny, ceremoniał i etykieta. PISM, Warszawa 2006, s. 57.

² Pojęcia „przedsiębiorstwo”, „firma”, „organizacja” będą stosowane zamiennie dla określenia zespołu ludzi w stosunkach służbowych.

³ M. Kostera: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Niniejszy artykuł koncentruje się na wizerunku wybranej grupy pracowników: menedżerów – głównie płci męskiej. Tu nasuwa się pytanie, dlaczego tak istotny jest wizerunek menedżera, a nie szeregowego pracownika, oraz dlaczego artykuł dotyczy menedżerów płci męskiej. Niewątpliwie każdy człowiek kreuje wizerunek przedsiębiorstwa czy organizacji, jaką reprezentuje na zewnątrz, jednak kadra kierownicza nie tylko tworzy image organizacji swoim jednostkowym działaniem, ale jednocześnie ma możliwości narzucenia i egzekwowania pewnych zachowań pracowników czy to poprzez instrumenty zarządzania, czy przez własny przykład, którego siła oddziaływania będzie tym większa, im kultura organizacji bardziej zhierarchizowana⁴.

Współcześnie wiele uwagi poświęca się roli kobiet w sytuacjach służbowych ze względu na zmiany społeczne ostatnich dziesięcioleci. Kobiety zaczęły powszechniej podejmować pracę zawodową, również na wyższych stanowiskach, co pociągnęło za sobą inne postrzeganie podziału ról społecznych. Temat kobiet jest podejmowany przez media, ekonomistów, aktywistów; powstają i prężnie działają organizacje kobiece. Zmiany postrzegania kobiet nieuchronnie pociągają jednak za sobą zmiany po stronie mężczyzn. Sam też mężczyzna musi odnaleźć się w nowej dla niego rzeczywistości. Przekazywane przez poprzednie pokolenia wzorce zachowań bywają nieadekwatne do nowych realiów. Dotyczy to również kwestii grzeczności, manier, czyli aspektów zachowania, które wpływają na wizerunek.

2. Dylematy współczesnego menedżera w wyborze właściwego zachowania

Współczesny mężczyzna pracujący w Polsce nie ma pewności, jakie zachowanie w stosunku do kobiety będzie odebrane jako właściwe; czy płęć pracownika powinna mieć jakiegokolwiek znaczenie w stosunkach zawodowych. Ten temat od kilkunastu lat jest podnoszony podczas warsztatów, wykładów i ćwiczeń z etykiety biznesu oraz protokołu dyplomatycznego i zawsze wywołuje ożywione dyskusje.

⁴ Według badań G. Hofstede Polska ma współczynnik dystansu władzy 68, co oznacza społeczeństwo o charakterze hierarchicznym. Niemniej jednak poszczególne organizacje będą się różnić stopniem hierarchiczności, w zależności od stylu zarządzania, od wpływów zewnętrznych, <http://geert-hofstede.com/index.php> [17.08.2014].

2.1. Ilustracja problemu (studium przypadku)

Podczas przerwy na szkoleniu prowadzonym dla firmy farmaceutycznej jeden z uczestników, młody menedżer (key account manager, wiek ok. 30 lat) podszedł do mnie i od razu wywiązała się luźna rozmowa. Mimo że warsztaty prowadziłam z wystąpień publicznych, wiadomo było uczestnikom, również mojemu rozmówcy, że specjalizuję się w zagadnieniach etykiety biznesu. Opisał niezręczną sytuację, w jakiej się znalazł. Umówił się na spotkanie z ordynatorem oddziału szpitala, kobietą – profesorem nauk medycznych – w wieku ok. 55 lat. Spotkanie miało się odbyć w jej gabinecie na terenie szpitala. Mój rozmówca po przedstawieniu się asystentce, został poproszony do gabinetu. Zaraz po przekroczeniu progu drzwi pani ordynator wstaje i podchodzi do gościa. Gość natychmiast wyciąga dłoń do powitania. Pani profesor również podaje dłoń, ale z lekkim kilkusekundowym opóźnieniem. Następuje obustronna autoprezentacja, po której – zamiast miłego zagajenia – pada uwaga, wyrażona pouczającym tonem ze strony pani profesor: „Mnie uczono inaczej”. Gdyby nie intonacja towarzysząca wypowiedzi, sugerująca upomnienie, dalszy ciąg dyskusji byłby w miłszej atmosferze. Jednak ta konkretna rozmowa do przyjemnych nie należała. Po tym komentarzu ze strony klientki sam uczestnik relacjonujący wydarzenie stwierdził, że wewnętrznie się „zagotował”. W takim stanie w uśmiechu i uprzejmości wyczuwalna staje się sztuczność i wymuszenie. Uczestnik, który opowiadał o tym incydencie, był przekonany, że jego zachowanie nie miało najmniejszych uchybień, a klientka myliła się co do swojego pierwszeństwa w inicjatywie powitania.

W opisanym scenariuszu można rozważyć różne kryteria decydujące o pierwszeństwie:

- płeć,
- wiek,
- zależność pragmatyczną: klient-dostawca,
- stopień naukowy,
- stanowisko,
- zależność: gość-gospodarz.

Jeśli istnieje zgoda, że dane kryterium jest istotne (decydujące) w ustaleniu precedencji, to każdorazowo w ramach jednego kryterium panuje zgodność co do pierwszeństwa wśród autorów poradników:

1. Jeśli płeć jest wymieniana jako wyznacznik precedencji, to w Polsce kobieta ma pierwszeństwo przed mężczyzną.
2. Osoba w starszym wieku ma pierwszeństwo przed osobą młodszą.
3. Klient – przed dostawcą.

4. Osoba z wyższym stopniem naukowym ma pierwszeństwo przed osobą z niższym stopniem naukowym.
5. Osoba wyższą rangą – nad pracownikiem na niższym stanowisku.
6. Gość – przed gospodarzem.

W omawianym przypadku konieczne jest też ustalenie nadrzędnej zasady dotyczącej pierwszeństwa w inicjowaniu uścisku dłoni, ponieważ nie zawsze osoba uprzywilejowana⁵ pierwsza wykonuje określoną czynność. Dopiero w ramach ustalonej zasady będzie miała zastosowanie precedencja. Niektóre zachowania wymagają reakcji osoby uprzywilejowanej w drugiej kolejności. W przypadku ukłonów, pozdrowień ustnych osoba uprzywilejowana oczekuje takich wyrazów grzeczności od osób będących w danej relacji niżej, czyli osoba mniej uprzywilejowana powinna pierwsza ukłonić się i przekazać pozdrowienie słowne w geście powitania osobie stojącej w hierarchii wyżej. Choć niektórzy twierdzą, że pierwsza mówi „Dzień dobry” zawsze osoba grzeczniejsza. Jednak chodzi tu o kwestię niezręczności w wyczekiwaniu na powitanie przez osobę uprzywilejowaną, a nie o kwestię faktycznego pierwszeństwa.

Zachowania, w których oczekuje się przyznania pierwszeństwa osobie uprzywilejowanej:

- przechodzenie przez drzwi, wchodzenie do pomieszczeń;
- przejście wąskim korytarzem;
- wyciągnięcie dłoni do powitania (wyjątek stanowi jedynie relacja gość-gospodarz⁶, w której to gospodarz pierwszy wyciąga dłoń),
- inicjowanie poufalitych form adresatywnych,
- rozmieszczenie przy stole.

W opisanym przypadku, w którym jest rozpatrywane pierwszeństwo w podawaniu dłoni przy powitaniu, po stronie klientki były wszystkie wymienione przywileje, zarówno te, które wynikały z relacji służbowych (ranga zawodowa, pragmatyczna, wyższy stopień naukowy), jak i pozazawodowych (wiek i płeć). Klientka miała zatem prawo oczekiwać uznania jej pierwszeństwa⁷. Zastanawiające jest wobec tego, czym kierował się pracownik, żeby uznać swoje pierwszeństwo. Przyczyny mogły być różne:

⁵ W niniejszym artykule osoba wyżej w precedencji będzie określana jako uprzywilejowana.

⁶ Relacja gość-gospodarz jest szczególnym przypadkiem. Faktycznie to gospodarz jest najważniejszą osobą na spotkaniach, jednak kiedy jest rozważane pierwszeństwo przy wszelkich formach przemieszczania się, gospodarz będzie ustępował pierwszeństwa gościom. Jedynie w wyjątkowych sytuacjach pójdzie pierwszy, np. prowadząc gości, jednak wówczas powinien słownie dać do zrozumienia, że czyni tak tylko z grzeczności. Najczęściej padają wtedy słowa: „Pozwolą państwo, że pójde pierwszy i poprowadzę”.

⁷ Jedynym bezspornie niewłaściwym zachowaniem ze strony klientki było zwrócenie uwagi na nietakt gościa. Taka reakcja jest nie mniejszym błędem.

- menedżer nie znał podstawowej zasady, że to osoba uprzywilejowana wyciąga dłoń do powitania,
- uznał, że sam jest osobą uprzywilejowaną,
- działał według amerykańskiej zasady „kto pierwszy, ten lepszy”,
- inne.

Nie ma możliwości znalezienia odpowiedzi, jakimi motywami kierował się menedżer w tym konkretnym przykładzie, jednak możliwe jest zbadanie podobnych sytuacji w codziennym życiu zawodowym w Polsce i znalezienie odpowiedzi na pytania, jakie są obecnie społeczne oczekiwania, jakie zachowania są odbierane powszechnie jako właściwe oraz jakie kryteria pierwszeństwa są przyjmowane w sytuacjach służbowych.

Współczesny menedżer wychowany w polskich obyczajach, w których role kobiety i mężczyźni są postrzegane odmiennie, wchodząc w relacje służbowe, może mieć dylematy związane z hierarchią. Jest zmuszony podejmować decyzje dotyczące tego, czy kobiety, z którymi wchodzi w interakcje, traktować inaczej niż mężczyzn, zgodnie z hierarchią towarzyską, czy jednak w pracy należy bezwarunkowo zastosować zasady równouprawnienia płci (czy precedencja w sytuacjach służbowych ma wynikać z rangi, czy płci pracowników). Można też postawić jeszcze bardziej podstawowe pytanie, czy jakkolwiek hierarchia jest niezbędna, skoro wszyscy ludzie są równi.

Precedencja nie dotyczy jednak kwestii równości wobec prawa czy oceny wartości ludzi. Ustalenie zasad pierwszeństwa pozwala jedynie na wprowadzenie porządku do pewnych działań, które tego wymagają. Są sytuacje, w których jest to konieczne. E. Pernal przytacza przykład zbliżania się do drzwi, gdzie „ktoś musi ustąpić, komuś musimy dać pierwszeństwo”⁸. Powstaje tylko pytanie, kto komu.

Mając takie wątpliwości, menedżer do pewnego stopnia może unikać sytuacji, w których zachowanie będzie wymagało jednoznacznej deklaracji. W przytoczonym przez E. Pernal przykładzie zbliżania się do drzwi, menedżer może pod jakimś pozorem zatrzymać się wcześniej, aby nie podejść do przejścia w tym samym momencie, co kobieta na niższym stanowisku. Z jednej strony nie narazi się na nietakt wynikający z nieprzepuszczania kobiet przodem, z drugiej strony – nie będzie posądzony o dyskryminację kobiet.⁹ Takie zachowanie po-

⁸ E. Pernal: *Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko, czyli etykieta w biznesie*. ODDK, Gdańsk 2000, s. 13.

⁹ Kobiety, które działają w kierunku emancypacji, niejednokrotnie reagują agresywnie lub przemięwczo w stosunku do mężczyzn, którzy w sytuacjach służbowych różnicują płeć (w skrajnych przypadkach – również w sytuacjach pozazawodowych).

wtarzane wielokrotnie nie umknie jednak uwadze obserwatorów i może również wpłynąć negatywnie na wizerunek w nie mniejszym stopniu niż błąd wynikający z zakłócenia zasad pierwszeństwa. Problem takich decyzji dotyczy przede wszystkim menedżerów: mężczyzn na wysokim stanowisku w środowisku pracy, ponieważ tu zachodzi najczęściej sprzeczność zasad wynikających z polskiej etykiety towarzyskiej i zasad etykiety biznesu. Towarzyski *savoir-vivre* nakazuje mężczyźni uznawać pierwszeństwo kobiet i osób starszych, natomiast biznes – pierwszeństwo osób wyższych rangą.

Kobiety na wysokim stanowisku nie mają podobnego dylematu w tym samym stopniu co mężczyźni: w środowisku pracy kobieta menedżer korzysta z pierwszeństwa bez względu na to, czy ktoś w jej towarzystwie kieruje się precedencją biznesową czy towarzyską. Ten sam dylemat pojawi się u kobiety menedżera jedynie w stosunku do podwładnej w starszym wieku. Tu również następuje skrzyżowanie zasad precedencji: po stronie podwładnej jest przewaga wieku, po stronie przełożonej – rangi. Można uznać, że w stosunkach zawodowych jedynie młody mężczyzna niski rangą nie będzie miał wątpliwości związanych z pierwszeństwem. Bez względu na kryterium powinien ustępować.

Wątpliwości dotyczących *savoir-vivre*'u nie można rozwiązać poprzez powołanie zespołu specjalistów, który stworzyłby uniwersalny kodeks manier i wymusił jego wdrożenie. Tej wiedzy nie można nałożyć na społeczeństwo. Etykieta nie działa podobnie do kodeksu prawa, który może być narzucony niezależnie od uznanych w danym środowisku norm moralnych, mimo że istnieje tu pewna analogia zasad zachowania wynikających z wewnętrznych przekonań i zasad spisanych w stosunku do zasad moralnych i do kodeksu prawa¹⁰. Jednak podczas gdy naruszenie norm prawa może skutkować negatywnymi konsekwencjami, zachowanie niezgodne z podręcznikowymi zasadami może być uznane za właściwe i nie wywoła negatywnych skutków. Przykładem ilustrującym tę sytuację może być właśnie kolejność przechodzenia przez drzwi. Prezes, który ustąpi pierwszeństwa asystentce spotka się z aprobatą, mimo że według poradników¹¹ precedencja w sytuacjach służbowych wynika z rangi. *Savoir-vivre* niejako tworzy się sam. Jest jedynie w pewnym stopniu skodyfikowany w postaci poradników, do których można się odwoływać, jednak normy zachowania są wypracowane

¹⁰ M. Ossowska: Podstawy nauki o moralności. PWN Warszawa 1957, s. 5-6.

¹¹ W sytuacji przechodzenia przez drzwi pierwszeństwo według rangi podają D. Grodowska, D. Cedrońska, S. Krajski, I. Kamińska-Radomska. Inni autorzy również podają rangę jako kryterium pierwszeństwa w sytuacjach zawodowych, jednak w przykładach nie ujęli przechodzenia przez drzwi: G. Myśliwiec, A. Sakowicz, E. Sawicka, E. Pietkiewicz, T. Orłowski, C. Ikanowicz, J. Piekarski, E. Pernal, B. Przywara.

wywane niejako samoistnie, wynikają z wychowania i doświadczeń w danym środowisku. W wielu przypadkach są oczywiste, w niektórych natomiast wymagają głębszej refleksji. Szczególnie tam, gdzie zmiany społeczne pociągają za sobą konieczność dostosowania odpowiedniego – innego – zachowania, ponieważ dotychczasowe przestało być w nowej rzeczywistości aktualne.

Kilkanaście lat doświadczeń, obserwacji uczestniczącej i dyskusji na ten temat pozwalają stwierdzić, że wśród Polaków nie ma pewności, jak należy zachować się w służbowych relacjach damsko-męskich. Ta przestrzeń wymaga zbadania. Konieczne jest sprawdzenie, jakie są wzajemne oczekiwania kobiet i mężczyzn w relacjach zawodowych. Należałoby odpowiedzieć na kilka istotnych pytań:

1. Czy precedencja w sytuacjach służbowych powinna uwzględniać płeć, czy należy się kierować tylko rangą?
2. Jakie czynniki wpływają na wybór jednego z kryteriów ustalenia pierwszeństwa?
3. Czy oczekiwania wobec stosowania określonej hierarchii są zgodne u przedstawicieli obojga płci?
4. Czy oczekiwania wobec określonej precedencji będą konsekwentne we wszystkich sytuacjach zawodowych?

2.2. Problem precedencji w poradnikach etykiety

Odwołanie się jedynie do poradników biznesowego *savoir-vivre*'u nie daje jednoznacznych odpowiedzi. Przede wszystkim niektórzy autorzy nie przedstawiają jednoznacznych rozwiązań ustalenia precedencji, podając kryteria, które mogą wzajemnie się wykluczać. Np. przy omawianiu inicjowania poufalitych form adresatywnych autorzy wymieniają kilka kryteriów jednocześnie: T. Orłowski podaje wiek i rangę¹², M. Marcjanik – wiek, płeć i rangę¹³, E. Pietkiewicz również podaje wiek, płeć i rangę, przy czym w przypadku płci sugeruje kobietom ostrożność w stosunku do mężczyzn¹⁴. Przy kilku podanych kryteriach powstaje pytanie, które jest ważniejsze, jeśli np. z jednej strony będzie pracownik starszy i niższy rangą, a z drugiej – młodszy, ale na wyższym stanowisku lub w innym przypadku, kiedy z jednej strony będzie starszy rangą mężczyzna, a z drugiej – niższa rangą kobieta.

¹² T. Orłowski: Op. cit., s. 342.

¹³ M. Marcjanik: *Grzeczność w komunikacji językowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 43.

¹⁴ E. Pietkiewicz: *Savoir vivre dla każdego*. Diogenes, Warszawa 1997, s. 90.

Ponadto autorzy nie są jednomyślni. Jedni podają rangę jako nadrzędne kryterium ustalenia precedencji (Radomska, Grodowska, Pernal), inni oprócz rangi wymieniają wiek i płeć (A. Sakowicz, E. Sawicka, E. Pietkiewicz, K. Morawski, T. Orłowski, C. Ikanowicz, J. Piekarski).

2.3. Menedżer przy wyborze zasad precedencji według badań ankietowych

Skoro poradniki nie są oczywistą wyrocznią, aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania, została przeprowadzona ankieta wśród pracowników firm, korporacji i urzędów miejskich oraz wśród studentów studiów zaocznych i podyplomowych. W badaniu uczestniczyło 434 osoby obojga płci, ponad 50% poniżej 30 roku życia. W ankietach postawiono pytania dotyczące różnych zachowań wymagających zastosowania precedencji: przechodzenia przez drzwi, inicjowania uścisku, inicjowania zmiany formy adresatywnej, powitania w grupie osób.

Tabela 1

Pierwszeństwo kobiet przy przechodzeniu przez drzwi

Lp.	Przechodzenie przez drzwi – pierwszeństwo kobiet	Kobiety	Mężczyźni
1.	Nieokreślona ranga kobiety	87,5%	83%
2.	Niska ranga kobiety (asystentka w stosunku do prezesa/prezydenta miasta)	50,5%	46,5%
3.	Bardzo niska ranga kobiety (sprzątaczką w stosunku do prezesa/prezydenta miasta)	45%	40,5%
4.	Wysoka ranga kobiety	78,5%	72%
5.	Przechodzenie przez drzwi – pierwszeństwo według rangi pragmatycznej	Kobiety	Mężczyźni
6.	Klientka przed prezesem	79%	69%
7.	Prezes kobieta przed klientem mężczyzną	42%	50%

Źródło: Na podstawie: I. Kamińska-Radomska: Współczesna etykieta biznesu w codziennej praktyce w Polsce, w przygotowaniu do druku.

Z odpowiedzi dotyczących przechodzenia przez drzwi wynika, że płeć jest istotnym, chociaż nie jedynym kryterium w wyborze odpowiedniego zachowania. Jeśli w pytaniu nie ma określonych zależności służbowych, większość respondentów obojga płci przyznaje pierwszeństwo pracownikom płci żeńskiej. Dopiero doprecyzowanie scenariuszy i określenie stanowisk wchodzących w interakcje pracowników powoduje zmianę odpowiedzi i na wybór zachowania znaczny wpływ ma ranga osób. Podczas gdy bez określenia rangi większość

osób (87% kobiet i 83% mężczyzn) jest skłonna różnicować płę przy przechodzeniu przez drzwi, przy znacznej różnicy w hierarchii średnio 45,5% respondentów jest zdania, że prezes/prezydent powinien ustąpić pierwszeństwa kobiecie. Niemniej jednak jest to niemal połowa odpowiedzi. Ta część ankiety pokazuje też dwie prawidłowości: 1) im większa różnica w hierarchii zawodowej, tym mniejsza skłonność do różnicowania płci, 2) kobiety częściej niż mężczyźni uznają pierwszeństwo wynikające z płci.

Interesujące jest jednak, czy wyniki ankiet dotyczące pierwszeństwa będą podobne we wszelkich sytuacjach zawodowych. Do kolejnego zestawu pytań wprowadzono więc inne scenariusze.

Tabela 2

Inicjowanie uścisku – zestawienie odpowiedzi kobiet i mężczyzn

Lp.	Inicjowanie uścisku	Kobiety	Mężczyźni
1.	Pierwszeństwo kobiety (ogólnie)	38%	36%
2.	Pierwszeństwo mężczyzny (ogólnie)	26,5%	43,5%
3.	To wszystko jedno	32%	26,5%
4.	Kto pierwszy, ten lepszy	16,5%	26,5%
5.	Pierwszeństwo prezesa w stosunku do asystentki	80%	87%
6.	Pierwszeństwo asystentki w stosunku do prezesa/prezydenta	14%	12,5%
7.	Pierwszeństwo asystentki w stosunku do prezesa/prezydenta kobiety	13,5%	16%
8.	Pierwszeństwo sprzątaczkę w stosunku do prezesa/radnego	9,5%	10%

Źródło: Ibid.

Jak wynika z odpowiedzi, podczas powitania przez uścisk dłoni respondenci nie są podobnie skłonni do różnicowania płci. Zdecydowana większość respondentów wybiera kryterium rangi. Przy czym nie ma tu prawidłowości występującej w poprzednim scenariuszu, w której to kobiety częściej niż mężczyźni opierały pierwszeństwo na płci.

Godne uwagi są też wyniki w punktach, które pomijały konieczność wprowadzenia precedencji. Mniejszość respondentów zaznaczyło, że to wszystko jedno, kto pierwszy wyciąga dłoń. Również mniejszość uważa, że „kto pierwszy, ten lepszy”. Omówiony scenariusz zakłada udział dwóch aktorów społecznych¹⁵.

Kolejne pytania ankiety dotyczyły powitań w grupie osób obojga płci, przy czym ranga nie została określona.

¹⁵ Tego terminu używa M. Kostera dla określenia ludzi z perspektywy ich działań, ról społecznych. M. Kostera: Op. cit., s. 18.

Tabela 3

Powitanie w grupie osób – zestawienie odpowiedzi kobiet i mężczyzn

Lp.	W grupie osób mężczyzna wita się	Kobiety	Mężczyźni
1.	Z wszystkimi po kolei	52,5%	48%
2.	Najpierw z koleżankami	46,5%	37,5%
3.	Tylko z kolegami	9,5%	8%
4.	Z koleżankami, całując je w dłoń, z mężczyznami, wymieniając uścisk	9%	14,5%
5.	Wystarczy pozdrowienie ustne	91%	91,5%

Źródło: Ibid.

Jak wynika z przytoczonych odpowiedzi, przy braku określonej rangi respondenci są bardziej skłonni ustępować pierwszeństwa kobiecie, chociaż jednak większa liczba osób twierdzi, że powitanie w grupie osób powinno odbywać się z wszystkimi po kolei. Niewielki tylko procent respondentów zaznaczyło natomiast różnicowanie samego sposobu powitania ze względu na płeć: 9% kobiet i 14,5% mężczyzn uznaje całowanie dłoni w sytuacji służbowej za właściwe.

Kolejne pytania dotyczyły pierwszeństwa w proponowaniu przejścia na ty.

Tabela 4

Formy adresatywne – zestawienie odpowiedzi kobiet i mężczyzn

Lp.	Kryterium pierwszeństwa w proponowaniu formy zwracanie się do siebie po imieniu	Kobiety	Mężczyźni
1.	Płeć (pierwszeństwo kobiety)	30,5%	32,5%
2.	Ranga	89,5%	91%

Źródło: Ibid.

Wyniki wyraźnie pokazują przewagę rangi nad kryterium płci, a wśród kobiet i mężczyzn panuje niemal jednomyślność.

Podsumowanie

W świetle badań jest widoczny problem „galanterii” współczesnego polskiego menedżera. Kreując swój wizerunek, który nawet poprzez swoje jednostkowe działanie może mieć wpływ na PR reprezentowanej organizacji, menedżer nie może być pewien, czy w swoim zachowaniu nie narazi się na nietakt, bez względu na swoje intencje, kiedy wchodzi w interakcje z kobietą na niższym stanowisku.

Mimo że niniejszy artykuł nie wprowadza elementów o charakterze normatywnym, badania jednak pokazują pewne prawidłowości, które mogą ułatwić menedżerom dokonywanie wyborów właściwego zachowania:

1. Większość Polaków uznaje rangę jako nadrzędne kryterium precedencji w sytuacjach służbowych.
2. Im większa różnica w hierarchii, tym mniejsze znaczenie ma płeć.
3. Kobiety i mężczyźni zasadniczo są zgodni co do zasad. Tam gdzie istnieją większe wątpliwości, występują niemal równo u mężczyzn i kobiet.
4. Opieranie precedencji na randze zawodowej nie jest równomiernie stosowane w różnych sytuacjach. Największa liczba osób pozostaje przy pierwszeństwie kobiet przy przechodzeniu przez drzwi, czyli przejawy męskiej galanterii są mile widziane jedynie przy drzwiach.

Literatura

<http://geert-hofstede.com/index.php> [17.08.2014].

Kamińska-Radomska I.: Współczesna etykieta biznesu w codziennej praktyce w Polsce, w przygotowaniu do druku.

Kostera M.: Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Marcjanik M.: Grzeczność w komunikacji językowej. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Orłowski T.: Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta. PISM, Warszawa 2006.

Ossowska M.: Podstawy nauki o moralności. PWN, Warszawa 1957.

Pernal E.: Taktownie, Profesjonalnie, Elegancko, czyli etykieta w biznesie. ODDK, Gdańsk 2000.

Pietkiewicz E.: Savoir vivre dla każdego. Diogenes, Warszawa 1997.

CHIVALRY IN A MANAGER'S IMAGE

Summary

While discussing issues of Public Relations it is hard to overestimate the role of the executives' image – executives who influence and therefore create the corporate culture they represent. In this article the image is not limited to questions of dress code, it includes behavior and concentrates on the aspect of hierarchy and precedence in a workplace in Poland. In this country there exists a contradiction of rules accepted in private lives and in business. In business precedence is based on rank while in private life – on gender (women precede men). Therefore contemporary managers have doubts about the rules

concerning men's behavior towards women in a workplace. Should they differentiate employees according to their gender or should everybody be treated equally.

According to a research, working people in Poland generally accept business etiquette rules based on the rank. They expect managers to initiate handshake, proposing less formal forms of address and they are expected to be greeted first in a group. There is only one exception: when going through a door it is still expected that a man should let women go first – no matter what rank. But there is a certain regularity: the bigger the hierarchy difference the less important the gender. So chivalry in a workplace can be found only at a door.