

KATARZYNA BARAŃSKA
Uniwersytet Jagielloński

Magia protokołu, czyli dlaczego menedżerowie uczęszczają na kursy etykiety

Nowa rzeczywistość polityczna po 1989 roku zmieniła w sposób oczywisty wszystkie sfery naszego życia. Wśród nich bardzo wyraźne zmiany dotyczyły także i sposobów kierowania firmami i organizacjami, które miały być administrowane w imieniu jedynej słusznej władzy, miały być od teraz zarządzane według najnowszych światowych (rynkowych) wzorów. Znajomość tych wzorów była jednakże dość ograniczona, z tego powodu lata dziewięćdziesiąte zaowocowały dużym ruchem wydawniczym oraz – a może przede wszystkim – wielkim wzrostem zainteresowania studiami w tej dziedzinie. Większość uczelni w Polsce powołała nowe kierunki studiów, których nazwy były wariacjami na temat zarządzania i marketingu. Jak grzyby po deszczu pojawiły się studia dzienne, wieczorowe czy podyplomowe, bogata jest również oferta krótkich kursów i szkoleń z zakresu zarządzania. Zarządza się niemal wszystkim – od firm i biznesu do turystyki, kultury i rekreacji, a także – o paradoksie – administracją publiczną. Wyszukiwarka internetowa na zadane pytanie o „studia z zakresu zarządzania” podaje 614 000 wyników znalezionych w 0,20 sekundy (a z zakresu etnologii w 0,26 sekundy zaledwie 87 700).

Programy studiów budowane są tak, by wykształcić absolwentów spełniających wymogi określone przez władze poszczególnych uczelni i ministerstwo. Sylwetki absolwentów różnią się w zależności od specjalizacji – innych kompetencji wymaga się od tych, którzy mają zarządzać firmami gospodarczymi, a innych od menedżerów w instytucjach publicznych. Kompetencje menedżerów dyskutowane są szeroko w kręgach akademickich¹, a wyniki tych dyskusji powodują zmiany w programach studiów. Istnieje wszakże pewien zakres kursów, bez których obejść się nie można – jak chociażby ekonomia, zarządzanie strategiczne czy elementy prawa. Wśród przedmiotów wykładanych w czasie rozmaitych typów studiów często znajduje się i ten różnie określany, ale mający podobną pojemność treściową – „podstawy protokołu dyplomatycznego i etykiety”.

¹ Wyczerpująco omówiła tę dyskusję M. Sternal w niepublikowanej pracy doktorskiej *Menedżer kultury w Polsce – kompetencje i potrzeby kadry kierowniczej publicznych instytucji kultury*.

Ponowne użycie wyszukiwarki z innym tym razem zadaniem – „program studiów + zarządzanie + protokół dyplomatyczny” – daje 2600 wyników w ciągu 0,23 sekundy, po kolejnych 3 setnych wzrasta do 22 400 adresów. Podobnie sformułowanie „etykieta menedżera” odsyła nas do 24 300 stron, wśród których są i anonse o istniejącej literaturze, i informacje o wielu kursach oraz szkoleniach w tym zakresie. Wielka jest również ilość literatury, praktycznie co roku pojawiają się na rynku księgarskim nowe poradniki i prace dotyczące *savoir-vivre*’u w biznesie. Często różnią się od swoich poprzedniczek wyłącznie tytułem, nazwiskiem autora i układem rozdziałów, w warstwie treściowej pozostając niemal identyczne. Wydawać by się mogło, że rynek powinien być nasycony, jednakże stale znikające z półek nowe wydania świadczą o zapotrzebowaniu na tego typu literaturę.

Popularność opracowań dotyczących form protokolarnych wynika po części z uświadamianego przekonania o konieczności znajomości reguł rządzących zachowaniami ludzi. W 2003 roku Małgorzata Sternal przeprowadziła badania dotyczące kompetencji menedżerów w instytucjach kultury². Uzyskała wypowiedzi niemal stu czterdziestu decydentów w tych instytucjach na temat tego, jakie umiejętności są dla nich najważniejsze w sprawowaniu funkcji. Wśród trzydziestu zaproponowanych przez nią kategorii (np. umiejętność podejmowania decyzji, sporządzanie budżetu, znajomość wielu dziedzin sztuki, budowanie dobrych relacji z organizatorem) znalazła się także i *znajomość savoir-vivre’u menedżera*. Konieczność orientowania się w regułach postępowania według określonych zasad została – w ujęciu statystycznym – oceniona jako ważna na 21. miejscu. Z drugiej strony, interesujące, że respondenci uważali, iż ważniejsza jest znajomość reguł etykiety niż chociażby sporządzania budżetu, znajomość polityki kulturalnej państwa czy wiedza na temat problematyki politycznej i społecznej regionu oraz opanowanie podstaw prawa. Przyznać trzeba, że wyniki te wydawać by się mogły dość zaskakujące.

Dodać tu można także i doświadczenia własne. Od kilku lat prowadzę w Instytucie Spraw Publicznych UJ oraz w innych uczelniach i miejscach zajęcia, które umownie zwykle nazywane są „protokołem dyplomatycznym”. Na ogół spotykają się one z dużym zainteresowaniem uczestników, którzy żywo dyskutują poruszane w czasie naszych spotkań problemy. Bardzo charakterystyczne, że zainteresowanie zwiększa się wraz z doświadczeniem zawodowym uczestników. Najtrudniejsze są spotkania ze studentami studiów stacjonarnych, którzy szczególnie na początku semestru nie rozumieją sensu prowadzenia takich zajęć. O wiele bardziej żywo reagują uczestnicy studiów niestacjonarnych, którzy często pracują i studiują równocześnie. Jednakże najbardziej ciekawie jest zwykle na zajęciach na studiach podyplomowych, których uczestnicy są pracownikami (często na kierowniczych stanowiskach) instytucji publicznych i gospodarczych.

² *Ibidem*.

To oni widzą największy sens tych zajęć i to oni zwykle w ankietach ewaluacyjnych wpisują uwagę „za mało godzin”...

Wyciąganie wniosków z przeprowadzonych badań i obserwacji w zestawieniu z realiami programów akademickich należy pozostawić władzom odpowiednich wydziałów, tu można by się zastanowić, skąd się bierze popularność przekonania o konieczności znajomości reguł protokołu.

Za dobry przykład, który może nieco rozjaśnić to zagadnienie, mogą nam posłużyć zasady zachowania przy stole, które określane były w polskiej literaturze przynajmniej od czasów *Wiersza o chlebowym stole* Słoty³. Najstarszy wiersz polski podpisany imieniem autora i poświęcony sprawom świeckim rozpoczął długi ciąg pouczeń o sposobach zachowania w czasie posiłków wygłaszanych i zapisywanych przez wieki. Wszystkie późniejsze wydawnictwa, które miały uczyć etykiety czy zasad protokołu, a które różne nosiły tytuły, zawierały rozdziały poświęcone organizacji mniejszych i większych przyjęć. Strony omawiające te zagadnienia stanowią istotną część wszystkich tego typu podręczników.

Nawet pobieżny rzut oka na przepisy zawarte w tych opracowaniach prowadzi na myśl konstatację, że tak naprawdę jedzenie w czasie różnego rodzaju przyjęć jest absolutnie czynnością wtórną. O co innego niż zaspokojenie fizjologicznej potrzeby zlikwidowania głodu chodzi w czasie spotkań dyplomatycznych odbywających się wokół różnych stołów.

Ambasador Edward Pietkiewicz, autor wielu książek⁴ z dziedziny protokołu dyplomatycznego i od lat uznany autorytet w tej dziedzinie, podaje różne przyuczyny organizacji przyjęć. Przypina, że rozrywka jest tu istotnym motywem, ale mają one również „[...] umożliwić nawiązanie i pogłębienie kontaktów z przedstawicielami władz i różnych instytucji kraju przyjmującego z dyplomatami, uzyskanie od nich opinii o aktualnych sprawach politycznych, ekonomicznych, kulturalnych, przedyskutowanie problemów z osobami reprezentującymi inne poglądy, zjednanie przyjaciół”⁵, uczestnictwo zaś w przyjęciach traktowane jest przede wszystkim jako praca. Poprzedni dyrektor Protokołu Dyplomatycznego przy MSZ, Tomasz Orłowski, podkreślał wagę przyjęć, jednakże przestrzegał przed traktowaniem ich jako okazji do „załatwiania spraw”; pisze: „nie wolno jednak nigdy stwarzać wrażenia, że zaproszenie wystosowano z zamiarem wpłynięcia na decyzję w konkretnej sprawie”⁶. Nieokreśloność celów i zakaz ich dookreśle-

³ Wiersz Słoty o chlebowym stole, w: *Zrozumieć Średniowiecze: wypisy konteksty i materiały literackie dla uczniów studentów i nauczycieli*, wybór i oprac. R. Mazurkiewicz, Byblos, Tarnów 1997, s. 99–102.

⁴ Można podać wiele tytułów jego prac, najpełniejszym i najnowszym opracowaniem uwzględniającym nową sytuację polityczną i społeczną w Polsce jest praca wydana przez MSZ *Protokół dyplomatyczny*, Warszawa 1998.

⁵ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, s. 137.

⁶ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny. Ceremoniał i etykieta*, Akademia Dyplomatyczna MSZ, Warszawa 2005, s. 255.

nia są znamienne i przywodzą na myśl takie sytuacje znane z etnograficznych opisów, kiedy obowiązuje tabu wypowiedzania pewnych słów, pochwał czy opinii. Powszechne „aby nie zapeszyć” ma być może wspólne korzenie ze znanym z zapisów etnograficznych zakazem chwalenia noworodka podczas pierwszych oględzin po narodzeniu.

Ściśle określone są zasady przygotowania stołu. Miejsce ustawienia stołu w sali, w której odbywa się przyjęcie, niczym w dawnej chłopskiej izbie, jest dokładnie określone. Jak pisze Pietkiewicz, „przygotowanie stołu wymaga dużej dokładności i poczucia estetyki”, powinien on być ustawiony „równolegle do ścian jadalni i symetrycznie w stosunku do żyrandola”⁷. To, co znajduje się na stole w czasie przyjęcia, jest ściśle określone. Ewa Pernal twierdzi jednoznacznie, że „stół nakrywamy białym obrusem”⁸, Pietkiewicz zaś dopuszcza obrus kolorowy⁹, który według jednych powinien zwieszać się ze stołu na około 50 cm¹⁰, według innych na 20–30 cm¹¹. Precyzyjnie ustalone w centymetrach są również odległości pomiędzy współbiesiadnikami oraz odległość talerza od krawędzi stołu¹². Często pisze się o konieczności umieszczenia na stole świec i ich symbolicznych emblematów – kwiatów, natomiast zakazane są ozdoby ze sztucznego tworzywa: „sztuczne, plastikowe owoce wyglądają tak samo jak plastikowe krasnale w ogrodzie”¹³. Bardzo wiele uwagi poświęca się talerzom, sztućcom, serwetkom, kieliszkom... – ich kolorystyce, wymiarom, wzornictwu. Niemal w każdym z opracowań można znaleźć nieco inne aspekty, zwraca się także uwagę na bardzo różne błędy i gafy popełniane przy nakrywaniu do stołu. Niekiedy autorzy decydują się na racjonalizowanie powodów umieszczania talerzy czy sztućców w określonym porządku. Oto na przykład przywoływany już Edward Pietkiewicz uzasadnia ułożenie sztućców deserowych „za talerzem, równolegle do krawędzi stołu [...] rączka łyżeczki jest od prawej strony, a widelczyka – od lewej. Ten sposób ułożenia sztućców deserowych zgodny jest z ich wykorzystaniem, a mianowicie – prawą ręką posługujemy się łyżeczką, a lewą widelczykiem”¹⁴. Taka interpretacja właściwie powinna implikować, by wszyscy praworęczni przechodzili dodatkowe kursy jedzenia tortu lewą ręką.

Bardzo istotny jest dobór gości przy stole. Nie tylko ważne jest, kogo zapraszamy, lecz należy trzymać się także wyznaczników liczbowych: „przy zapraszaniu trzeba [...] starać się zapewnić parzystą liczbę gości – w połowie kobiety,

⁷ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, s. 148.

⁸ E. Pernal, *Taktownie, profesjonalnie, elegancko, czyli etykieta w biznesie*, ODDK, Gdańsk 2000, s. 246.

⁹ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, s. 148.

¹⁰ E. Pernal, *op. cit.*

¹¹ E. Pietkiewicz, *op. cit.*

¹² T. Orłowski, *op. cit.*, s. 283.

¹³ L. Jabłonowska, G. Myśliwiec, *Współczesna etykieta. Standardy zachowań, elegancji, rozmowy, gestów i konsumpcji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2002, s. 134.

¹⁴ E. Pietkiewicz, *op. cit.*, s. 151.

w połowie mężczyźn¹⁵. Czytając tego typu dyrektywy ma się wrażenie, że czyta się tekst z Kolberga z zapisem nakazu usadzenia parzystej liczby osób przy stole wigilijnym. I znowu – interpretacje w obu wypadkach są różne – wieś dziewiętnastowieczna twierdziła, że przy nieparzystej liczbie osób ktoś musi umrzeć, więc zapraszano jakąś samotną osobę, by dopełnić liczby. Orłowski twierdzi, że taki porządek spowodowany jest koniecznością przestrzegania zasady alternacji, czyli naprzemiennego rozsadzania kobiet i mężczyzn. Nie tłumaczy wprawdzie konieczności przestrzegania tego przepisu, ale spodziewać by się można – podobnie jak w przepisie o widelczyku do tortu – jakiejś „racjonalnej” przyczyny. To jednakże racjonalność, która nie bardzo satysfakcjonuje antropologa, lecz przekonanie, że nie może chodzić tu o pragmatyczne względy, dobitnie ilustruje i następny przepis obowiązujący w doborze gości na przyjęcie. Oto istnieje zagrożenie, że ktoś zrezygnuje w ostatniej chwili z przyjsia na przyjęcie, i to ono właśnie powoduje, że – jak doradza Orłowski – „nie zaprasza się z zasady 14 gości, aby nie skończyło się pechową ‘trzynastką’ przy stole”, ten sam zakaz znaleźć można także i u Pietkiewicza¹⁶.

Te przykłady można by mnożyć i rozwijać. Przepisy obejmują sposoby rozsazania gości, ich stroje, sposób ułożenia menu i dobór potraw, zachowania przy jedzeniu rozmaitych potraw i wznoszenia toastów. Wiadomo dokładnie, kiedy i jak podnieść pierwszą łyżkę do ust, jak postępować z serwetką oraz jakie są tematy rozmów przy stole. Zachowania zalecane zmieniają się wraz ze zmianami obyczaju i zmianami cywilizacyjnymi. W dziewiętnastowiecznych podręcznikach *savoir-vivre*’u często znajduje się zalecenie, by nie obliżywać noża – dziś nikt już o tym nie pamięta. Zapewne można to traktować jako utrwalony już zakaz, który nie wymaga specjalnych przypomnień. Można dziś natomiast odszukać sposoby zachowań w czasie spożywania posiłków w samolocie czy bizneslunchu. Podręczniki etykiety są znakiem obyczajowości i stać się mogą cennym źródłem dla tych, którzy pragną rekonstruować obyczaje.

Podobnie można również zanalizować i inne zasady, nie tylko dotyczące zachowania przy stole. Reguły dobierania stroju, zachowania w czasie podróży, norm w czasie powitania czy przedstawiania, wymiany wizytówek, pisania listów... Zasady protokolarne obejmują bodaj wszystkie elementy życia zawodowego. I to w stopniu szczegółowości godnym lepszej sprawy.

W teorii zarządzania podkreśla się, że „najbardziej ogólnym celem wszelkich organizacji jest *przetrwanie i rozwój*”¹⁷. Edward Pietkiewicz zaś stwierdza, że: „menedżer wykonuje ważne i odpowiedzialne zadania powierzone mu przez firmę [...] Uczestniczy w różnego rodzaju odprawach, naradach i konferencjach [...] Głównie jednak zadania menedżera koncentrują się wokół problemów wy-

¹⁵ T. Orłowski, *op. cit.*, s. 274.

¹⁶ *Ibidem*, s. 273, por. także E. Pietkiewicz, *op. cit.*, s. 188.

¹⁷ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2000, s. 56.

miany handlowej”¹⁸. Współcześnie, kiedy traktuje się wystawy muzealne czy spektakle teatralne jako produkt marketingowy, przytoczoną opinię o zadaniach menedżerów można zastosować także do instytucji kultury czy usług. Można by więc przypuszczać, że w zarządzaniu najbardziej istotne byłyby umiejętności odpowiedniego inwestowania i obrotu aktywami firmy tak, by organizacja stale się rozwijała.

„Przetrawianie i rozwój” organizacji często – jeśli nie zawsze – są bardzo ściśle związane z faktem odniesienia sukcesu przez osoby nią zarządzające. Catherine Herriger, poszukując klucza do takich osiągnięć, stawia tezę, że są nim mianowicie możliwości i umiejętności komunikowania międzyludzkiego, „które otworzą nam drogę do szczęścia i sukcesu”¹⁹. Według Herriger zachowania o charakterze rytualnym sprawiają, że nawiązana zostaje więź, dzięki której komunikacja, będąca priorytetową koniecznością w karierze, staje się naprawdę pełna²⁰. Studenci, których przeważnie na początku semestru pytam o to, jaki jest według nich sens poznawania etykiety menedżera, udzielają odpowiedzi w duchu, który zapewne odpowiadałby autorce książki o rytuale. Najczęściej podkreślają, że znajomość zasad etykiety ułatwia komunikację i kontakty międzyludzkie, pozwala „przystosować się do danego środowiska”, a także „nawiązać relacje z podwładnymi, interesantami”, a następnie „czuć się swobodnie w towarzystwie”²¹. Trzeba również podkreślić, że ma to dalsze cele – budowanie wizerunku własnego i firmy i powiększenie profesjonalizmu w sektorze publicznym. Niektórzy z respondentów uważają etykietę za bardzo istotne narzędzie do okazywania szacunku drugiemu człowiekowi, sprawiające, że „ludzie z otoczenia patrzą na nas przychylniej, z większym szacunkiem”. Co ważne, jako najbardziej denerwujące dla nich zachowania studenci wskazywali te, które były objawem braku szacunku do drugiego człowieka i/lub burzyły hierarchiczny system. Tu najczęściej wskazywano na przykład: odbieranie telefonu w czasie rozmowy z kimś innym lub głośne rozmowy w miejscu publicznym, przerywanie w trakcie wypowiedzi, niesłuchanie tego, co ktoś inny ma do powiedzenia, czy wtrącanie się do rozmów.

Studenci zostali również zapytani o to, które z części proponowanego programu kursu (obejmującego wszystkie najważniejsze elementy) są według nich najważniejsze i które chcieliby pogłębić. Trudno właściwie dostrzec tu jakąś prawidłowość, bo wymieniane są wszystkie proponowane w sylabusie tematy. Jednakże istotne (i może nieco zaskakujące) jest to, że młodzi ludzie dostrzegają dużą wagę hierarchii społecznej i poszukują dróg dostosowania się do tej sytuacji, uznając zasady procedencji za jedno z ważniejszych. W ciągu wielu lat moich do-

¹⁸ E. Pietkiewicz, *Etykieta menedżera*, CIM, Warszawa 1998, s. 7.

¹⁹ C. Herriger, *Rytuały. Komunikacja bez słów*, Wyd. Astrum, Wrocław 1997, s. 11.

²⁰ Por. C. Herriger, *op. cit.*

²¹ Wyniki anonimowych ankiet przeprowadzonych przez studentów V roku Zarządzania w Administracji Publicznej i V roku Zarządzania Kulturą (studia stacjonarne i niestacjonarne) w roku akademickim 2007/2008 w dyspozycji autorki.

świadczeń uczenia tego przedmiotu raz tylko jedna ze studentek zbuntowała się przeciw konieczności znajomości zasad pierwszeństwa i wyraziła swój głęboki sceptycyzm wobec „hierarchizowania ludzi”. Co ciekawe, to studenci z grupy w sposób żywiołowy i w żaden sposób przeze mnie nieprovokowany bronili zasadności tych reguł, wyrażając przekonanie, że „nie da się żyć poza systemem”.

Poszukiwanie umiejętności wpisania się w system kojarzyć można z potrzebą „odpowiedniego krakania w stadzie wron” i koniecznością dbałości o to, by zachowania w trakcie wykonywania zawodowych czynności były ściśle określone. Nie trzeba tu nic więcej nad przytoczenie definicji rytuału, zaproponowanej przez Erica Rothenbuhlera: „rytuał stanowi dobrowolne wykonanie odpowiednio uwzorowanego zachowania w celu symbolicznego oddziaływania na życie poważne lub uczestnictwa w nim”²².

Zachowania zgodne z zasadami określonymi przez protokół dyplomatyczny są więc zachowaniami *par excellence* rytualnymi, które usytuować należy w tym samym szeregu co umieszczanie siekiery pod stołem wigilijnym, przywiązywanie czerwonej wstążeczki do kołyski niemowlaka lub odpowiednie ruchy w czasie tańca na czepiec w obrzędzie weselnym. Niekiedy można w literaturze znaleźć pewnego rodzaju objaśnienia tych przepisów – ot, chociażby wytłumaczenie nakazu umieszczania ostrych, metalowych przedmiotów pod wigilijnym stołem poprzez stwierdzenie: „bo nie będą bolały nogi”. Tego typu racjonalizacje (jak i ta z widelczykiem do tortu) nie są dla badacza wystarczające.

Tak naprawdę wszystkie te nakazy zarejestrowane przez ludoznawców miały istotny, o wiele głębiej sięgający cel – wpłynięcia na bieg spraw i ludzkiego bytowania na ziemi. Miały swoje uczestnictwo w kosmogonicznym, ponadczasowym porządku stworzenia i bezpośredni udział w oddziaływaniu na losy społeczności, której dotyczyły.

Postępowanie w biznesie według ściśle określonych zasad etykietałnych jest zachowaniem magicznym, które również ma powodować określone skutki w realnym, codziennym świecie. Sposoby postępowania, odpowiednio dobrane słowa i stroje, właściwe akcesoria (na przykład krawaty czy zegarki z górnych cenowych półek) w czasie negocjacji czy podpisywania umów mają zagwarantować osiągnięcie celu wyznaczonego przez rodzaj biznesu. Ludzie interesu nie odwołują się na ogół przed ważnymi rozmowami do sił wyższych²³, oni wykonują innego rodzaju czynności magiczne – poprawiają krawat, uzupełniają zapasy wizytówek, sprawdzają czystość butów i swoją wiedzę o przeciwniku w negocjacjach. Być może protokół dyplomatyczny jest jednym z tych obszarów kultury, który wprawdzie służy celom zupełnie zsekularyzowanym, ale jest nośnikiem takich treści, dzięki którym podać można w wątpliwość, czy aby świat został rzeczywi-

²² E.W. Rothenbuhler, *Komunikacja rytualna. Od rozmowy codziennej do ceremonii medialnej*, Wyd. UJ, Kraków 2003, s. 45.

²³ Być może wyjątkiem w świecie chrześcijańskim są członkowie Opus Dei św. Josemarii Escrivy de Balaguera.

ście zupełnie odczarowany. A może wzrost zainteresowania kursami protokołu to proces kolejnego zaczarowywania świata? Wobec pomówień o sekularyzację świata obecnych w literaturze przedmiotu znaleźć można i głosy przeciwnie, podkreślające, że *sacrum* nie zniknęło i że należy raczej mówić o zjawisku jego przeniesienia²⁴. Wśród kilku wskazywanych przez Jeana Maisonneuve'a poziomów przeniesienia *sacrum* jest we współczesności także i poziom polityki, jakże bliski w sferze obyczaju światu biznesu: „To właśnie z *dziedziny instytucji* wywodzą się rytuały powszechnie znane we wszystkich ustrojach: aparat legislacyjny, sądowy, dyplomatyczny, wraz z ich protokołami, etykietą, teatralizacją ról mającą na celu uczczenie, jeśli nie uświęcenie, obecności władzy i przedstawicieli porządku społecznego”²⁵.

Można więc powiedzieć, że wspomniany już wcześniej, a postulowany przez Tomasza Orłowskiego nakaz unikania sytuacji, które sugerować by mogły, że przyjęcia dyplomatyczne mają wpływać na jakiegokolwiek decyzje, jest wewnętrznie sprzeczny. Bo o nic innego tu wszak nie chodzi, jak tylko i wyłącznie, by w sposób magiczny wywierać wpływ na bieg spraw. A udawanie, że jest inaczej, to zabieg identyczny z tym, jaki wykonywały kumy wobec nowo narodzonych dzieci w XIX wieku, udając, że niemowlę jest nieładne i nieudane. Przepłoszenie zagrażających dziecku boginek, które podmienić mogłyby noworodka, gdyby usłyszały, jaki jest piękny i dorodny, zwiększało prawdopodobieństwo wychowania potomka. Nie dawało całkowitej pewności, podobnie jak zachowanie prawidłowych zasad jedzenia ostrzyg nie daje gwarancji osiągnięcia sukcesu w biznesie. Jednakże, podobnie jak XIX-wieczne kobiety, dzisiejsi menedżerowie nie chcą podejmować ryzyka postępowania niezgodnego z magicznym rytuałem. I pewnie dlatego mnożą się kursy protokołu, a wydawnictwa znikają z księgarskich półek.

²⁴ Por. J. Maisonneuve, *Rytuały dawne i współczesne*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995, s. 51 i n.

²⁵ *Ibidem*, s. 53.