

RYCERZE PRAWDY I STRAŻNICY HONORU:  
DWIE ODMIENNE KULTURY OKAZYWANIA SZCZEROŚCI W BIZNESIE

# SZCZEROŚĆ CZY UPRZEJMOŚĆ WZGLĘDEM KLIENTÓW?



Dagmara Łuczka

---

Moglibyśmy zakończyć nie rozpoczynając nawet naszych rozważań, mówiąc, że „to zależy”. Ale choć wszyscy jesteśmy świadomi tego, że zawsze wszystko, a szczególnie w kwestii budowania relacji, troski o klienta, stosowania nakazów i zakazów – zależy od kontekstu, osób, okoliczności, czasu i miejsca – tym razem jednak spójrzmy na powyższy dylemat z nieco szerszej perspektywy – kultury i uwarunkowań kulturowych.

---





**A**co kultura może mieć wspólnego ze szczerością? Ano wiele. Bo choćby to, że kulturalny człowiek, choć szczery jest, to szczerość swą umie opakować tak, by jakkolwiek trudna i bolesna by ona nie była, jest łatwostrawna dla naszego rozmówcy.

*Kultura osobista nakazuje, by szczerość – choćby trudna i bolesna – była strawna dla rozmówcy.*



### Zdolność do akceptacji szczerości

Szczery i kulturalny człowiek nie pokusi się też na zwracanie uwagi komuś w towarzystwie innych osób, podobnie jak to, że jego szczerość wypływa ze szczerych intencji, co nie zawsze jest takie oczywiste.

Wreszcie szczerość, choć ceniona przez niektórych, innych może odstraszać, onieśmielać, złościć, powodować dyskomfort. Akceptacja szczerości – prawdy ciśniętej prosto w twarz, szczególnie tej trudnej – może być uwarunkowana kulturowo. Z mlekiem przodków możemy wyssać większą lub mniejszą akceptację do przyjmowania trudnych komunikatów, przekazywanych wprost, mieć skłonność do mniej lub bardziej bezpośrednich przekazów. Ma to swoją mądrą nazwę – nisko i wysoko kontekstowość, ale po co zaprzętać sobie głowę trudnymi nazwami. Kluczowe jest przecież to, co o szczerości sądzi nasz klient? Do jakiego rodzaju komunikacji przywykł? Jak skutecznie przekazać trudny komunikat czy zapytać o postęp projektu tak, by nie obrazić i nie zniechęcić?

### Rycerze Prawdy i Strażnicy Honoru

I tu warto zdać sobie sprawę z tego, że klientów możemy mieć różnych. Amerykanie są fanami bezpośredniej komunikacji, podczas gdy Koreańczycy, czy generalnie Azjaci, wręcz przeciwnie. Obie kultury

leżą na skrajnych miejscach skali, gdzie Amerykanie reprezentują niskokontekstową kulturę, na potrzeby tego artykułu nazwaną „Rycerzami Prawdy”, a Korea wysokokontekstową kulturę – nazwijmy ją „Strażnikami Honoru”.

Amerykanie nie są osamotnieni w bezpośrednim stylu komunikacyjnym. Lewy kraniec skali dzielą z Niemcami, Brytyjczykami czy Holendrami. Dokładnie pamiętam swojego holenderskiego przełożonego, który bez mrugnienia okiem potrafił zwrócić mi uwagę, że sukienka i kozaki to doskonały strój na party, a nie do biura. Na swoje usprawiedliwienie dodam, że było to 18 lat temu i wyciągnęłam wnioski. Dziś tak bezpośredni przekaz w tak delikatnym temacie uznałabym za dar, wtedy jednak nasuwała mi się tylko jedna refleksja – bezczelny!

Kultury, które przekazują komunikaty prosto w twarz, nie mają złych intencji. Zostali tak wychowani i swój sposób porozumiewania się zapewne uznają za właściwy. Nie ma się co dziwić, bo wszyscy mamy tendencję do stawiania swojego światopoglądu za wzór i punkt odniesienia do innych. Zatem nie ma się też co dziwić, że dla Rycerzy Prawdy nie lada wyzwaniem może być zrozumienie – w pewnych kwestiach – Strażników Honoru. Bo przecież dla tych pierwszy słowo „nie” oznacza „nie”. Ci drudzy mogą jednak uważać inaczej. Kulturalna odmowa może być grą konwenansów, tańcem kurtuazji i zaproszeniem, żebyś spytał jeszcze raz – trochę ponalegał. Pośrednia komunikacja może oznaczać też to, że w przypadku ważnych biznesowych spraw, które nie są wygodne dla Strażników Honoru, nie uzyskamy bezpośredniej odmowy. Dziwi to zwolenników komunikacji bezpośredniej, bo przecież jaki problem w tym, żeby powiedzieć, że „nie mamy takiego produktu”, „nie możemy zrealizować projektu w danym terminie” – zamiast tego możemy usłyszeć: „zobaczmy co da się zrobić”, „wrócimy do tematu”. Umiejętność czytania między wierszami, właściwej interpretacji kontekstu, a nawet mowy ciała naszych partnerów biznesowych, w takich przypadkach może być kluczowa. To właśnie kontekst w kulturach wysokokontekstowych nadaje treści sens i definiuje, co autor wypowiedzi rzeczywiście miał na myśli.

### Utrata twarzy w kulturach wysokokontekstowych

Komunikacja, a tym bardziej przekazywanie trudnych komunikatów Strażnikom Honoru, może być dla nas wyzwaniem. Chiny, Japonia czy Korea są doskonałym tego przykładem. Tu musimy pamiętać o ważnym dla

*Kontekst w kulturach wysokokontekstowych nadaje treści sens i definiuje, co autor wypowiedzi rzeczywiście miał na myśli.*

tych kultur aspekcie zachowania twarzy. A tak naprawdę powinniśmy wiedzieć, czym jest utrata twarzy dla Japończyka czy Koreańczyka. To swego rodzaju dyshonor, utrata reputacji. Nam ciężko sobie to wyobrazić, ale sytuacje, w których otwarcie zwracamy uwagę osobie, krytykujemy projekt, demaskujemy brak wiedzy i robimy to w towarzystwie innych osób, to dla Chińczyka, Koreańczyka czy Japończyka duża zniewaga. Zadawanie też bezpośrednich pytań, które wymagają jednoznacznej odpowiedzi, może w kulturach wysokokontekstowych powodować dyskomfort, bo jeśli ktoś z tego kręgu kulturowego nie zna odpowiedzi, jednoznacznie nie może jej udzielić czy nie powinien – naraża się na utratę twarzy, a właściwie my narażamy go na to. Nie będę uczyła negocjatorów, jak negocjować, bo tu obowiązują nieco inne zasady, ale jeśli mówimy i myślimy o udanej współpracy, opartej na relacjach i wzajemnym szacunku – warto wziąć pod uwagę to, że nasze style komunikacji się różnią. Więc jak żyć? Najlepiej świadomie. Umieć dostrzec różnice i otworzyć się na to, że każdy z nas może inaczej postrzegać pewne sprawy, mieć inne przekonania, w innej kulturze dorastać. Dyplomacja i kurtuazja

„Szacunek zawsze powinien być najlepszym doradcą, gdy przyjdzie wybierać między szczerością a uprzejmością.”

są sztuką. Żeby stać się Mistrzem Etykiety, trzeba ćwiczyć, włożyć wysiłek w poznanie odmienności i mądrze umieć skorzystać z tej wiedzy. Mądrze, czyli indywidualnie do każdej osoby i zawsze adekwatnie do okoliczności, kontekstu, miejsca i czasu. Ale przede wszystkim z szacunkiem, który zawsze powinien być najlepszym doradcą, gdy przyjdzie nam wybierać między szczerością a uprzejmością.

## AUTORKA

### Dagmara Łuczka

Ekspertka etykiety biznesu certyfikowana przez Międzynarodową Akademię Etykiety i Protokołu w Londynie. Autorka książki „Kultura budowania relacji służbowych – czyli etykieta biznesu w praktyce”, Wyd. CeDeWu 2020

[www.projektowniawizerunku.pl](http://www.projektowniawizerunku.pl)

**PROJEKTOWNIA**  
W I Z E R U N K U  
*Dagmara Łuczka*

we simplify mobility



# UTA Edenred Drive: Aplikacja ułatwiająca mobilność

Wyszukiwarka stacji, zabezpieczenie karty, cyfrowa karta paliwowa.  
Wkrótce dodatkowe funkcje.

**Pobierz aplikację już dziś!**

