

# Kodeks wiedzy i etyki handlu z krajami globalnego Południa



Katarzyna Jarecka-Stępień, Jakub Stępień, Aleksandra Zamojska

# Kodeks wiedzy i etyki handlu z krajami globalnego Południa

Kraków 2014

Redakcja naukowa:  
Katarzyna Jarecka-Stępień

Redakcja:  
Arkadiusz Latusek

Recenzent:  
Dr Katarzyna Górak-Sosnowska, Szkoła Główna Handlowa

Skład, łamanie i projekt okładki:  
Joanna Windak

Zdjęcia na okładce:  
"Shipping routes" by T. Hengl - <http://www.nceas.ucsb.edu/globalmarine/impacts>.  
Licensed under Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 via Wikimedia Commons -  
[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Shipping\\_routes.png#mediaviewer/File:Shipping\\_routes.png](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Shipping_routes.png#mediaviewer/File:Shipping_routes.png)  
Birna, fot. Dominika Kustos

Wydawca:  
Stowarzyszenie „PROJEKT ORIENT”  
ul. Drukarska 8/73  
30-348 Kraków



ISBN 978-83-933917-1-4



Projekt jest współfinansowany w ramach programu polskiej współpracy rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w 2014 r.

Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autorów i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP.

Publikacja „Kodeks wiedzy i etyki handlu z krajami Globalnego Południa” jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Stowarzyszenia „PROJEKT ORIENT”. Utwór powstał w ramach programu polskiej współpracy rozwojowej realizowanej za pośrednictwem MSZ RP w roku 2014. Zezwala się na dowolne wykorzystanie utworu, pod warunkiem zachowania ww. informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, o posiadaczach praw oraz o programie polskiej współpracy rozwojowej.

## Szanowni Państwo,

Handel międzynarodowy stanowi obecnie coraz ważniejszy czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego państw. Wywiera bowiem ogromny wpływ na ich gospodarkę narodową i dynamikę jej wzrostu, gwarantuje korzyści, których osiągnięcie w warunkach gospodarki zamkniętej byłoby niemożliwe. Zagraniczna wymiana umożliwia realizację zysków i korzyści płynących z udziału w międzynarodowym podziale pracy, specjalizacji i współpracy przemysłowej. Ponadto pozwala omijać ograniczenia wynikające z braku lub rzadkości występowania niektórych surowców naturalnych i rozszerza rynek zbytu. Z drugiej strony, specjaliści wskazują, że różnice wynikające z odmienności kultur, a więc tradycje, wyznawana religia i dominujące przekonania bardzo mocno oddziałują na nasze zachowanie, jak również percepcję i rozumienie świata. I tak, ludzie Wschodu widzą świat bardziej holistycznie, ludzie Zachodu – analitycznie. Taki sposób postrzegania przekładać się może na ocenę sytuacji życiowych. Mieszkańcy Zachodu są większymi indywidualistami i egocentrykami, ich myślenie nie tylko w sposób naturalny, lecz kulturowo zdominowane jest przez koncepcje „ja” i „moje”. Z drugiej strony na Wschodzie człowiek bardzo często jest postrzegany jako jeden z wielu elementów całości świata. Stąd też jego mieszkańcy próbują, kreując rzeczywistość, jednocześnie dopasować się do otaczającej ich sytuacji, podczas gdy przedstawiciele kultur zachodnich dążą zazwyczaj do zapanowania nad sytuacją.

Oddajemy w Państwa ręce broszurę omawiającą trzy podstawowe zagadnienia w zakresie praktyki handlu z krajami globalnego Południa. Zawarte zostały w niej informacje o problemach i wyzwaniach krajów rozwijających się, wskazówki dotyczące praktyk w komunikacji międzykulturowej oraz etyczna refleksja nad tym, co powinno być ważne, gdy handlujemy z państwami o słabszej pozycji gospodarczej. Zamierzeniem autorów jest, by ta pozycja stała się swoistym przewodnikiem, z praktycznymi informacjami i wskazówkami dla handlowców, którzy w przyszłości podejmą się bez trudu wymiany handlowej z krajami Afryki czy Azji. Nad publikacją pracował zespół teoretyków i praktyków, podejmujący w codziennej pracy zawodowej problematykę krajów rozwijających się, czy to w wymiarze naukowym, analitycznym czy praktycznym – szkoleniowym lub doradczym.

Obecnie zarówno naukowcy, jak i praktycy coraz częściej prezentują stanowisko konieczności dialogu i porozumienia jako warunek *sine qua non* współpracy, rozwoju nie tylko w skali lokalnej, ale i globalnej. Wychodząc naprzeciw potrzebom, oddajemy w Państwa ręce narzędzie – informator, którego zadaniem ma być ułatwienie działań i kształtowanie pozytywnych relacji biznesowych z przedstawicielami krajów rozwijających się. Na kolejnych kilkudziesięciu stronach znajdą Państwo kompendium wiedzy o współczesnych problemach krajów globalnego Południa, sposobie i zasadach prowadzenia komunikacji w biznesie z kulturami odmiennymi od polskiej czy europejskiej, jak również wskazówki dotyczące organizacji działań biznesowych. Mamy nadzieję, że ta publikacja stanie się atrakcyjna, szczególnie dla tych osób, które w przyszłości zamierzają rozwijać polską współpracę handlową z krajami Afryki czy Azji.

Życzymy owocnej lektury!

# GLOBALNE POŁUDNIE – PROBLEMY I WYZWANIA

Jakub Stępień

## 1. Czym jest globalne Południe?

W ostatnich latach stopniowo coraz większą popularność zdobywa określenie „globalne Południe” lub też „kraje globalnego Południa”. Jakie zatem kraje należą do globalnego Południa? Jaką część świata oznacza ta nazwa? Najprościej rzecz biorąc, określenie to używane jest do opisu słabo rozwiniętych krajów Afryki, Azji, Ameryki Środkowej i Południowej. W latach 90. XX wieku wraz z zakończeniem zimnej wojny zaczęto przedstawiać świat, używając uproszczonego podziału na bogatą Północ i biedne Południe. Opisanie naszego globu za pomocą podziału Północ-Południe miało zastąpić istniejący od końca II wojny światowej podział na rywalizujące ze sobą Zachód (państwa liberalnej demokracji) i Wschód (tj. Związek Sowiecki, czy też szerzej: strefa komunistyczna). Wraz z narastaniem rywalizacji pomiędzy tymi dwoma blokami państw i postępującym procesem dekolonizacji wyodrębniono nowy obszar świata, który od lat 60. XX wieku zaczęto nazywać Trzecim Światem.

„Pierwszym światem” były m.in. USA, Kanada, państwa Europy Zachodniej czy Australia. Do „drugiego” należał Związek Sowiecki, podległe mu państwa satelickie (m.in. PRL) oraz inne państwa komunistyczne z Chińską Republiką Ludową na czele. Wszystkie pozostałe państwa, tj. państwa neutralne i niezrzeszone opisano przytoczonym powyżej terminem – Trzeci Świat. Po upadku komunizmu „drugi świat” praktycznie przestał istnieć i został w większości wchłonięty w obręb peryferii świata Zachodu. Ponieważ większość państw trzecioświatowych znajduje się na półkuli południowej, w latach 90. XX wieku zaczęto używać nazwy „globalne Południe”. Nazwa ta określa ogromną część naszego globu, gdzie (często w skrajnej biedzie i bardzo trudnych warunkach) żyje ponad  $\frac{2}{3}$  ludności świata. Równie popularny, a do lat 90. XX wieku dominujący był podział na „kraje rozwijające się” (*developing countries*) oraz na kraje rozwinięte (*developed countries*). W Polsce powszechnie używa się zarówno terminu „kraje rozwijające się”, jak i „globalne Południe”.

Wszystkie te trzy terminy: „Trzeci Świat”, „kraje rozwijające się” i „globalne Południe” oznaczają podobny obszar państw, bardzo często borykających się z wyzwaniami, jakie są skutkiem: ubóstwa, braku poszanowania dla praw człowieka i praw obywatelskich, etnicznymi, religijnymi i regionalnymi konfliktami, degradacją środowiska naturalnego, często występującym na masową skalę głodem, epidemiami chorób i znaczącą liczbą uchodźców. Niestety, każda z tych nazw jest w pewnym sensie myląca. Po upadku bloku komunistycznego „Trzeci Świat” nie jest już trzeci (przynajmniej w sensie politycznym) i z tego powodu określenie to straciło raczej na aktualności.

Drugi termin – „kraje rozwijające się” – sugeruje, że wspomniane państwa rozwijają się, podczas gdy zazwyczaj jest to stagnacja, a czasem wręcz regres (głównie ekonomiczny). Ostatnie określenie oznaczać ma „kraje globalnego Południa”, podczas gdy na południu naszego globu leżą również dość rozwinięte kraje, np. Argentyna czy Chile, nie wspominając już o wysoko uprzemysłowionych krajach, takich jak np. Australia czy Nowa Zelandia. W poniższym informatorze posługujemy się zazwyczaj określeniem „globalne Południe” lub „kraje rozwijające się” (KRS), pamiętając o wspomnianych problemach z obiema nazwami.

## Świat wg wskaźnika rozwoju społecznego

(na podstawie UN Development Programme, *Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerability and Building Resilience*, United Nations Publications, Tokyo 2014  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_Development\\_Index](http://en.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index), dostęp: 30.08.2014)



Powyższa mapa pokazuje podział świata na podstawie wskaźnika rozwoju społecznego (ang. *Human Development Index, HDI*) wg Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (ang. *United Nations Development Programme, UNDP*). Kraje bardzo wysoko rozwinięte (obejmujące  $\frac{1}{4}$  świata) zaznaczone są na granatowo (zgodnie z tym podziałem Polska również znajduje się w tej grupie). Kategoryzacja państw odbywa się poprzez analizę wskaźników takich jak: oczekiwana długość życia obywateli, spodziewana przeciętna liczba lat edukacji obywatela i dochód narodowy na głowę (podany w dolarach amerykańskich). Jak łatwo zauważyć, w najgorzej rozwiniętej części świata (na mapie są to jasne i bardzo jasne odcienie koloru niebieskiego) żyją mieszkańcy niemal całej Afryki, ponad połowa mieszkańców Azji oraz duża część ludności zamieszkującej Amerykę Łacińską.

## 2. Globalna Północ – globalne Południe. Zależności i ich skutki

Pomiędzy gospodarkami wysoko rozwiniętych państw globalnej Północy i borykających się z licznymi problemami państw globalnego Południa istnieją specyficzne zależności. Wspomniane zależności zostały opisane m.in. przez Immanuela

Wallersteina, który wyjaśnia zależności Północ-Południe za pomocą teorii systemów-światów (*The Modern World-System*). Wallerstein opisuje genezę, rozwój i funkcjonowanie współczesnego świata rozumianego jako jeden, specyficznie zorganizowany i zróżnicowany wewnętrznie system. Zgodnie z tą koncepcją nowoczesny świat podzielony jest na dwa podstawowe obszary: **rdzeń** (zwany inaczej **centrum**) i **peryferia**. Podział ten jest przede wszystkim podziałem ekonomicznym, który następnie uzupełniany jest przez podziały polityczne rozumiane jako funkcjonowanie poszczególnych państw. **Obszar rdzenia** produkuje dobra wysoko przetworzone oraz intensywnie kształtuje i wykorzystuje procesy innowacyjne. Dzięki przewadze gospodarczej i nierównomiernej wymianie ekonomicznej, **rdzeń** dominuje nad obszarami peryferyjnymi. **Obszary peryferyjne** natomiast silnie uzależnione są od relacji z dominującym **rdzeniem**, a ich gospodarka opiera się głównie na eksporcie surowców oraz siły roboczej. Cechy charakterystyczne gospodarki i polityki poszczególnych obszarów przedstawia zamieszczona poniżej tabela.

#### Specyfika rozwojowa rdzeń-peryferia

OBSZAR ŚWIATA	
RDZEŃ (CENTRUM)	PERYFERIA
<b>Gospodarka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokie uprzemysłowienie (dominacja produktów przetworzonych) <i>np. elektronika</i></li> <li>• Wysoka innowacyjność <i>np. biotechnologia, branża IT</i></li> <li>• Ekonomiczne zróżnicowanie i bogactwo</li> <li>• Rozwinięta infrastruktura <i>np. sieci drogowe, kolejowe, informatyczne</i></li> <li>• Specjalizacja w rozwoju rynku informacji, finansów i usług</li> <li>• Duża i silna klasa średnia</li> <li>• Duże możliwości wpływu na obszary peryferyjne</li> </ul> <b>Polityka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Silne rządy i sprawne zarządzanie państwem</li> <li>• Stosunkowo niezależne od politycznych wpływów zewnętrznych</li> <li>• Siła militarna dająca bezpieczeństwo</li> <li>• Silne instytucje państwowe wspierające gospodarkę (wewnątrz i na zewnątrz państw)</li> </ul>	<b>Gospodarka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niskie uprzemysłowienie (dominacja surowców i półproduktów) <i>np. rudy metali</i></li> <li>• Niski poziom edukacji, mała ilość procesów innowacyjnych</li> <li>• Niewielkie zróżnicowanie ekonomiczne, monokultury lub dominacja jednego typu aktywności gospodarczej, ubóstwo</li> <li>• Słaba infrastruktura <i>np. dominacja sieci dróg gruntowych, brak dostępu do sieci internetowej</i></li> <li>• Specjalizacja w rolnictwie lub wydobywaniu minerałów</li> <li>• Wysoki odsetek ludności wiejskiej</li> <li>• Niewielkie możliwości wpływu na obszary rdzenia</li> </ul> <b>Polityka:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Słabe rządy i często mało efektywna administracja państwa</li> <li>• Podatne lub wysoce podatne na kontrolę zewnętrzną (zarówno państw, jak i korporacji międzynarodowych)</li> <li>• Niewielka siła militarna</li> <li>• Słabe i niesprawne instytucje państwowe, często pod wpływem państw rdzenia</li> </ul>

Jak łatwo zauważyć, peryferia eksportują głównie produkty rolnicze, surowce mineralne oraz tanią i niewykwalifikowaną siłę roboczą. Rozwój peryferii jest ściśle uzależniony od relacji danego państwa peryferyjnego z państwami rdzenia, korporacjami międzynarodowymi, które z nich pochodzą, oraz globalnej koniunktury gospodarczej. Co więcej, polityka gospodarcza peryferii jest często celowo dostosowana do interesów państw rdzenia, nierzadko ze szkodą dla własnego rozwoju. Państwa peryferyjne są miejscem inwestycji dużych korporacji międzynarodowych dysponujących dochodem niejednokrotnie większym niż budżety państw, w których dokonywane są inwestycje (np. roczny budżet Etiopii wyniósł w 2011 roku 5,4 mld USD, podczas gdy sam zysk netto korporacji Nestle S.A. w roku 2013 przekroczył 10 mld USD). Tego typu inwestycje koncentrują się na wykorzystaniu taniego i niewykwalifikowanego pracownika miejscowego wytwarzającego produkty przeznaczone na rynek zewnętrzny. Ponadto peryferia cechują się dużymi nierównościami społecznymi, które dodatkowo wyhamowują ich możliwości rozwojowe. Niewielka elita posiada większość bogactwa (zarówno finansów, jak i np. ziemi), dodatkowo dominując w życiu politycznym danego kraju.



Herbata pozostaje jednym z głównych produktów eksportowych Sri Lanki. Oprócz produkcji herbaty głównymi gałęziami gospodarki Sri Lanki są turystyka i tekstylia. Na zdjęciu plantacje herbaty w górystym, centralnym regionie wyspy (The Hill Country). Sri Lanka, 2012.  
FOT. JAKUB STĘPIEŃ

Zgodnie z teorią systemów-światów Wallersteina, na świecie istnieją jeszcze dodatkowo obszary pośrednie. Tereny należące do tej kategorii są zarówno uzależnione od centrum, jak i jednocześnie w pewnym stopniu wykorzystują peryferia. Państwa tego typu określa się mianem półperyferii. Znajdują się one pomiędzy rdzeniem i peryferiami: mają relatywnie rozwinięty (lub rozwijający się) przemysł i zróżnicowaną gospodarkę, jednak nie są znaczącymi elementami międzynarodowego rynku handlowego. Stanowią strefę buforową pomiędzy dominującym centrum świata i obszarami słabo rozwiniętymi. W pewnej mierze państwom półpery-

feryjnym udaje się uzyskać sporą dozę niezależności ekonomicznej i politycznej, a poziom życia zamieszkującej je ludności jest znacząco wyższy niż w przypadku typowych państw peryferyjnych.

PRZYKŁADOWE PAŃSTWA:		
Rdzenia (centrum)	Półperyferii	Peryferii
↓	↓	↓
USA	Meksyk	Boliwia
Wielka Brytania	Węgry	Nigeria
Niemcy	Polska	Sudan
Singapur	Malezja	Indonezja
Japonia	Turcja	Pakistan
Australia	RPA	Kenia

Warto podkreślić, że wśród państw peryferyjnych dominują kraje Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowej. Natomiast w przeszłości peryferia znajdowały się na terenach zamorskich imperiów kolonialnych (brytyjskiego, francuskiego, holenderskiego itd.).

Zależności rdzeń-peryferia powstają w momencie, gdy akumulacja kapitału wewnątrz danego państwa nie występuje jako proces stały. Skutkuje to brakiem funduszy, co z kolei powoduje, że państwo peryferyjne pożycza, aby móc produkować. W konsekwencji musi również spłacać pożyczkę, spowalniając dalszą akumulację środków. Ponadto peryferia są uzależnione od globalnej Północy w kwestiach takich, jak wiedza, technologia i *know-how*, szczególnie w dziedzinie produkcji energii. Bez własnego kapitału peryferia nie są w stanie samodzielnie polepszyć swojej sytuacji. W ten sposób nierównomierna dystrybucja dochodów skutkuje utrwaleciem podziału Północ-Południe; kraje globalnego Południa trwają w stagnacji, natomiast kapitał pożyczkodawcy stopniowo się zwiększa. Proces ten wielu publicystów określa jako „pułapkę zadłużenia” krajów rozwijających się.

Podsumowując, państwa rdzenia posiadają wszystkie niezbędne środki produkcji, podczas gdy peryferia dysponują głównie niewykwalifikowaną siłą roboczą i surowcami. Państwa rozwinięte pozyskują tanie surowce i taną siłę roboczą, eksportując z powrotem stosunkowo drogie produkty wysoko przetworzone. W efekcie rdzeń otrzymuje zdecydowanie większy udział w zyskach pochodzących z produkcji.

### 3. Kluczowe problemy krajów rozwijających się i wyzwania stojące przed nimi

Kraje rozwijające się borykają się z licznymi problemami. W znaczącym stopniu utrudniają one poprawę ich sytuacji ekonomicznej, a niejednokrotnie również politycznej. Wśród głównych problemów globalnego Południa można wyróżnić: kwestie demograficzne, dostęp do wody i żywności, bezpieczeństwo i stabilność polityczną,

kłopoty związane z wydobyciem surowców mineralnych, kryzys finansowy, wahania cen na rynkach międzynarodowych, poziom opieki zdrowotnej i zagrożenia chorobowe, niski poziom edukacji i sposób życia, zmiany klimatyczne oraz korupcję.



#### Czy wiesz, że...

Niemal 1 na 5 mieszkańców globu żyje w skrajnej biedzie – za mniej niż 1 dolara i 25 centów dziennie (licząc m.in. wydatki na żywność, schronienie i ubranie)?

(na podstawie: Bank Światowy 2011)

Jednym z podstawowych problemów, jakie występują na terenie globalnego Południa, jest gwałtowny wzrost wielkości populacji. Populacja świata stale rośnie, a jej nierównomierne powiększanie się powoduje problemy ekonomiczne, społeczne i polityczne. Wzrost populacji automatycznie skutkuje wzrostem zapotrzebowania na żywność, wodę, inne niezbędne surowce, produkty i usługi. Większość krajów rozwijających się charakteryzuje się wysokim poziomem przyrostu naturalnego. Wielodzietne rodziny są normą szczególnie w krajach afrykańskich, gdzie np. w Angoli lub Ugandzie kobieta przeciętnie posiada 7 dzieci. Powoduje to obniżenie średniego wieku ludności, a większość populacji stanowią dzieci i młodzież. Obecne prognozy rozwoju liczby ludności wskazują, że populacja Afryki wzrośnie dwukrotnie podczas następnych 30-40 lat. Dynamiczny przyrost liczby ludności w krajach globalnego Południa powoduje również spowolnienie ogólnego wzrostu gospodarczego poszczególnych państw (o ile takowy występuje). Wzrost produkcji i dochodu rozkłada się na większą liczbę osób i stwarza nowe problemy społeczne bądź powiększa istniejące. Szybko rosnąca populacja skutkuje większą liczbą osób w wieku produkcyjnym, co w przypadku słabo rozwijającej się gospodarki oznacza poszerzenie rzeszy bezrobotnych. Brak pracy w dalszej kolejności sprzyja wzrostowi frustracji społecznej i rozwojowi patologii społecznych, takich jak np. produkcja narkotyków, przemyt czy wyzysk pracownika.



#### Czy wiesz, że...

Świat liczy ponad 7 miliardów osób, a następny miliard przybędzie za około 13 lat?

(na podstawie: UN Population Division 2013)

Kolejnym wyzwaniem dla krajów globalnego Południa jest dostęp do wody i żywności. Woda, a w szczególności woda pitna i żywność stanowią podstawowe artykuły niezbędne do życia. Większość krajów globalnego Południa nie posiada dostatecznych zasobów wodnych, a gospodarka wodna często w praktyce nie istnieje. Co więcej, niejednokrotnie woda jest zanieczyszczona bakteriologicznie lub chemicznie, m.in. z powo-

du niewłaściwego użycia pestycydów w rolnictwie lub niezabezpieczenia źródeł wody przed nimi. Brak wody lub jej zanieczyszczenie skutkuje niedożywieniem, chorobami, a w skrajnych przypadkach śmiercią. Zaopatrzenie w wodę, szczególnie w gorącym klimacie Afryki wymusza codzienne wielokilometrowe wędrówki, co powoduje stratę energii i czasu wielu mieszkańców krajów rozwijających się. Problem ten jest widoczny w państwach o klimacie suchym, a szczególnie pustynnym i półpustynnym.



Mieszkańcy niewielkiej wioski Darii, leżącej u podnóża skał wspinaczkowych Kaga Tondo w Mali, tylko dzięki pomocy wspinaczy mają bezpośredni dostęp do wody z wybudowanej przez nich studni głębinowej. Jednakże w wielu innych małych wioskach wody nie ma, a do najbliższej studni trzeba iść od kilku do kilkunastu kilometrów w jedną stronę. Fot. 2007.

FOT. DOMINIKA KUSTOSZ



Czy wiesz, że...

**1 na 5 mieszkańców globu (około 1,2 miliarda osób) żyje na terenie, gdzie brakuje wody?**

(na podstawie: UNDESA (Departament Gospodarki i Spraw Społecznych ONZ) 2014)

Z brakiem wody ściśle wiąże się drugi problem, jakim jest brak odpowiedniej ilości i jakości żywności. Brak wody hamuje rozwój rolnictwa i zwiększanie plonów. Bez odpowiedniej ilości wody nie ma również możliwości rozwoju przemysłu. Samo rolnictwo w krajach globalnego Południa zazwyczaj ma charakter ekstensywny. W tym systemie wykorzystuje się tereny bardziej rozległe niż w rolnictwie intensywnym (jak np. w Polsce). Jednocześnie nakłady pracy są wysokie, a koszty niskie (unika się nawozów mineralnych i pestycydów ze względu na ich cenę). Często uprawiane są rośliny mało wymagające, ale i mało wydajne. Skutkiem jest znaczne zmniejszenie plonów. Dodatkowych problemów dostarcza oparcie upraw na jednym gatunku roślin (tzw. monokultura, np. gatunek zboża w Ugandzie i Kenii). Efektem monokultur jest duża wrażliwość upraw na choroby i szkodniki, szybkie wyjałowienie gleb i obniżka plonów.

Dodatkowo, w przypadku niekorzystnych wahań cen na światowym rynku rolniczym produkcja może stać się nieopłacalna, powodując ogromny kryzys w danym państwie uzależnionym od jednego rodzaju upraw. Brak odpowiedniej ilości i jakości pożywienia skutkuje powszechnym niedożywieniem lub klęską głodu. Według szacunków agencji Organizacji Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (ang. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*) z 2012 r., w ostatnich latach stale głodowało lub było niedożywionych około 870 mln osób. W przytłaczającej większości (tj. ponad 98%!) zamieszkują one globalne Południe. O ile najwięcej głodujących zamieszkuje Azję, to jedynym obszarem, gdzie w ostatnich latach nie nastąpiła poprawa, jest Afryka. W Indiach i Chinach w sumie głoduje niemal 400 mln osób. W Indiach jest to 1 na 4 mieszkańców (!). Z kolei w Afryce liczba głodujących w ostatniej dekadzie XX i pierwszej XXI wieku wzrosła do prawie 240 mln osób, z czego aż 20 mln przybyło w ostatnich czterech latach.



Nawadniane pola ryżowe są jednym z najbardziej charakterystycznych elementów krajobrazowych Wietnamu. Obok wartości krajobrazowych pola ryżowe stanowią ważny element wietnamskiej kultury, a uprawa ryżu ma istotny wydźwięk gospodarczy i społeczny. Produkcja ryżu jest podstawowym działem wytwórczym gospodarki Wietnamu. Praktycznie w każdym gospodarstwie rolniczym od jej poziomu zależy w dużym stopniu dochodowość gospodarstwa. Na zdjęciu rolnicy na polach ryżowych w Ninh Binh, Wietnam, 2014. Fot. MARTA STEPA

Produkcja żywności i dostęp do wody związane są również ze zmianami klimatycznymi, którym podlega część obszaru globalnego Południa. Szczególnie groźne dla rozwoju i poprawy dobrobytu mieszkańców są procesy pustoszczenia obszarów rolniczych, rabunkowa eksploatacja zasobów leśnych i zmiana bilansu wód gruntowych prowadząca do częstszego występowania susz i wyjałowienia gleb. Innego rodzaju zagrożeniami są: częstsze występowanie anomalii pogodowych, takich jak huragany, gwałtowne deszcze czy tornada. Przyczyny zmian klimatycznych nie są

w pełni znane, a badacze spierają się, czy ich źródłem jest działalność ludzka (jak głosi np. teoria globalnego ocieplenia), czy też procesy te są naturalną konsekwencją cykli klimatycznych (np. cykli aktywności słonecznej).



### Czy wiesz, że...

**Wśród najmocniej dotkniętych zjawiskiem korupcji krajów świata są wyłącznie państwa globalnego Południa?**

(na podstawie: Transparency International, CPI (*Indeks Postrzegania Korupcji*) 2013)

Państwa globalnego Południa borykają się również z niedostatecznym poziomem bezpieczeństwa i małą stabilnością polityczną. Problemem pozostaje bezpieczeństwo indywidualne (osobiste), wynikające często z wysokiego poziomu przestępczości, a także zbiorowe bezpieczeństwo całego państwa. Jak podaje Bank Światowy, około 1,5 mld ludzi żyje w państwach, gdzie toczą się wojny i konflikty zbrojne. Zdecydowana większość z nich zamieszkuje globalne Południe. W ostatnich dekadach dominującą na świecie formą konfliktu zbrojnego stały się wojny domowe oraz starcia o podłożu etnicznym i religijnym. W walkach biorą udział zarówno różnej maści rebelianci, gangi i syndykaty przestępcze, grupy terrorystyczne, jak i milicje klanowe lub plemienne. Wiele z państw dotkniętych toczącymi się konfliktami jest pogrążonych w powtarzających się cyklach przemocy. Wojny i konflikty zbrojne stanowią największe zagrożenie dla możliwości rozwojowych państw globalnego Południa. Dodatkowych problemów na tym polu dostarcza mała stabilność polityczna rządów wielu z nich. W przypadku niektórych państw zamach stanu stał się wręcz „tradycyjną” formą zmiany władzy (np. w Centralnej Republice Afrykańskiej), a w innych niekończący się konflikt jest stałym elementem kultury politycznej danego państwa (np. w Afganistanie). Gdy trwa konflikt zbrojny, energia społeczna, zasoby ekonomiczne i wysiłek polityczny skierowany jest na pokonanie przeciwnika, często kosztem działań rozwojowych, na które nie starcza już zasobów lub które są niemożliwe do realizacji z powodu działań wroga. Ostatecznie kluczową kwestią pozostaje bezpieczeństwo życia, zdrowia i majątku mieszkańców. Współcześnie badacze analizujący relację bezpieczeństwa i rozwoju zgadzają się, że stały rozwój gospodarczy wymaga osiągnięcia minimalnego poziomu bezpieczeństwa obywateli.

Gospodarka i wydatki budżetowe wielu państw rozwijających się opierają się na eksploatacji surowców mineralnych, a w szczególności surowców energetycznych. Pozornie wydawałoby się, że posiadanie bogatych złóż surowców zapewni danemu państwu stały dochód i umożliwi rozwój gospodarki. Dla słabych państw surowce mineralne mogą jednak być zarówno szansą, jak i przekleństwem. Odpowiednia eksploatacja złóż i ich właściwe nadzorowanie (tj. odnoszące się do interesu społecznego) zapewnia znaczące wsparcie procesów rozwojowych oraz poprawę sytuacji ekonomicznej i społecznej. Niestety, na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu

lat wydobycie surowców mineralnych wywoływało dodatkowe zagrożenia dla licznych państw rozwijających się.



Mężczyźni pracujący na wulkanie Ijen, Indonezja (2799 m n.p.m.) jednorazowo wynoszą od 60 do 100 kg siarki z głębi wulkanu w bambusowych koszach. W gęstych oparach siarki unoszących się w powietrzu trudno jest oddychać, oczy łzawią bez przerwy, a gardło piecze tak, że trudno wytrzymać. Kosze niesie się 200 m do góry, a następnie 3 km w dół po zboczu wulkanu. Wielu z tragarzy na stopach ma jedynie klapki. Indonezja, 2010. FOT. DOMINIKA KUSTOSZ

Pierwszy rodzaj zagrożeń wynika z rywalizacji kompanii wydobywczych, państw ościennych i grup politycznych o potencjalne zyski. Inwestorzy zagraniczni i firmy wydobywcze potrafią inspirować i organizować zamachy stanu; charakterystycznym przykładem jest tzw. przewrót szmalowy (ang. *The Wonga Coup*) – nieudana próba obalenia władz Gwinei Równikowej w 2004 r. Zdarza się, że państwa ościenne usiłują wykorzystywać słabość militarną kraju, w którym są cenne złoża, i wymuszają własny udział w zyskach. Bywa, że niektóre wewnętrzne grupy polityczne dążą do przejęcia kontroli nad złożami, wykorzystując lokalne separatyzmy i tarcia etniczne. Ponadto perspektywa znaczącego zwiększenia dochodów i pojawienie się nowych podmiotów gospodarczych, przy słabym wymiarze sprawiedliwości, tworzy atmosferę sprzyjającą korupcji. Charakterystyczny przykład stanowi dzisiejsza Nigeria, gdzie wydobycie ropy naftowej i łapownictwo wśród urzędników państwowych są elementami, które wzajemnie na siebie wpływają. W tym miejscu warto również wspomnieć, że poziom korupcji w większości krajów globalnego Południa jest bardzo wysoki. Co więcej, często staje się ona nieformalnie akceptowanym elementem życia społecznego. W niektórych krajach „prawdziwe” dochody urzędników pochodzą z łapówek, podarków i innego rodzaju „wyrazów szacunku”.

Drugim rodzajem zagrożeń wynikającym z eksploatacji surowców mineralnych jest uzależnienie ekonomiczne i mentalnościowe elit danego państwa globalne-

go Południa od jednego rodzaju działalności gospodarczej. Budowa dobrobytu oparta na zyskach płynących wyłącznie z wydobywania danego surowca mineralnego prowadzi do degeneracji bądź stagnacji w innych gałęziach gospodarki. W tym scenariuszu zyski osiągane dzięki opłatom koncesyjnym itp. są w dużej mierze wykorzystywane na bieżącą konsumpcję, w tym zakup dóbr wysoko przetworzonych pochodzących z państw rozwiniętych. Jednocześnie powstają ogromne nierówności społeczne: wąska elita posiadająca dostęp do korzyści płynących z wydobywania surowców oraz szeroka rzesza ludzi borykających się z typowymi problemami krajów globalnego Południa.



### Czy wiesz, że...

**W Afryce Subsaharyjskiej nadal 1 na 9 dzieci umiera w ciągu pierwszych 5 lat życia (jest to 16 razy (!) częściej niż w krajach globalnej Północy).**

(na podstawie: ONZ, *The Millennium Development Goals Report 2013*)

Innego rodzaju problemem, przed jakim stoją kraje rozwijające się, jest kwestia chorób i opieki zdrowotnej. Generalnie opieka zdrowotna w krajach rozwijających się jest słabo rozwinięta. Często brakuje odpowiedniej liczby wykwalifikowanych lekarzy i innego specjalistycznego personelu medycznego, a do najbliższej przychodni czy szpitala mieszkańcy niejednokrotnie muszą podróżować kilkadziesiąt kilometrów. Pod względem opieki zdrowotnej kraje rozwijające się są bardzo zróżnicowane. Istnieją państwa, w których system opieki medycznej jest w stanie szczątkowym (szczególnie widać to w niektórych rejonach Afryki, np. w Sudanie Południowym). Z drugiej strony są kraje, gdzie system opieki zdrowotnej jest dość rozbudowany, zróżnicowany wewnętrznie i w pewnej mierze efektywny (np. w Indiach).



### Czy wiesz, że...

**Tylko w 2012 roku na malarię zachorowało 207 milionów osób, z których zmarło ponad 0,6 miliona?**

(na podstawie: WHO (Światowa Organizacja Zdrowia) 2012)

Na obszarze globalnego Południa występują liczne, niebezpieczne choroby, na które wyjątkowo podatne są osoby niedożywione. Szczególne zagrożenie powodują malaria, gruźlica, cholera, czerwotka, polio i AIDS. Przykładowo, jak podaje Światowa Organizacja Zdrowia, w 2002 roku na wspomniane choroby zmarło niemal 10 mln ludzi (m.in. malaria – 1,3 mln, gruźlica – 1,6 mln, cholera – 1,8 mln, AIDS – 2,8 mln). Słaby poziom profilaktyki zdrowotnej i niski poziom edukacji w tym zakresie sprzyja podtrzymaniu tych zagrożeń. Rządy najbardziej zagrożonych krajów Południa nie są w stanie przeznaczyć odpowiednich środków finansowych na

profilaktykę medyczną. Dodatkowy problem stanowi zdrowie matek i noworodków oraz odnotowywana wysoka śmiertelność zarówno kobiet, jak i dzieci podczas porodu, a także duża śmiertelność dzieci w okresie niemowlęcym. W najgorszej sytuacji znajdują się kraje Afryki Subsaharyjskiej i Azji Południowej oraz Południowo-Wschodniej.



### Czy wiesz, że...

**W niektórych krajach (np. w Mali, Nigerze i Afganistanie) czytać i pisać potrafi mniej niż co trzeci mieszkaniec?**

(na podstawie: CIA World Factbook 2014)

Ostatnim, kluczowym wyzwaniem dla państw globalnego Południa jest niski poziom edukacji mieszkańców. Wiedza i umiejętności decydują o możliwościach rozwojowych danego społeczeństwa oraz pozwalają na skuteczne likwidowanie opisanych wyżej problemów i zagrożeń. Brak edukacji i ubóstwo są wzajemnie od siebie uzależnione. Dzieci mieszkające na obszarze globalnego Południa często nie kończą nawet szkół podstawowych. Spowodowane jest to m.in. brakiem pieniędzy na opłaty za szkołę i przybory szkolne czy też koniecznością pracy przy zbiorach lub w gospodarstwie. Dodatkowych problemów dostarczają ograniczenia kulturowe, obecne szczególnie w części świata muzułmańskiego, gdzie głowy rodzin uważają,



Uczennice w drodze do szkoły w New Delhi, Indie. Dostęp do edukacji, ograniczony na przestrzeni wieków do najwyższej sytuowanych grup społecznych, doprowadził do masowego analfabetyzmu Indusów. 1 kwietnia 2010 r. weszła w Indiach w życie ustawa o prawie do edukacji. Gwarantuje ona każdemu dziecku między 6. a 14. rokiem życia powszechną, darmową i obowiązkową edukację. Indie, 2012. FOT. MARTA STEPA

że dziewczynki nie powinny chodzić do szkół, lecz pomagać w domu. Do trudności w zdobywaniu wiedzy przyczynia się również brak bezpieczeństwa, który powoduje, że droga do szkoły i z powrotem może być bardzo niebezpieczna. Co więcej, poziom wykształcenia nauczycieli bywa niski, a niedożywienie i głód utrudniają naukę. Współcześnie około 130 mln dzieci i ponad 770 mln dorosłych nie umie czytać i pisać, prawie wszyscy mieszkają w krajach globalnego Południa. Najgorsza sytuacja panuje w Afryce Subsaharyjskiej, gdzie nadal poważnym problemem pozostaje edukacja wszystkich dzieci na poziomie podstawowym.

#### 4. Spojrzenie w przyszłość

Globalne problemy rozwojowe występują głównie w biednych krajach rozwijających się, które same nie są w stanie przerwać spirali ubóstwa. Społeczność międzynarodowa powszechnie podkreśla, że obowiązkiem moralnym rozwiniętych państw globalnej Północy powinno być zaangażowanie w działania zmierzające do likwidacji ubóstwa, braku stabilności i przemocy w krajach biednych. Przewyciężenie nierównowagi rozwojowej i polepszenie sytuacji bytowej mieszkańców globalnego Południa jest wyzwaniem dzisiejszych czasów, co podkreślają zarówno rządy państw rozwiniętych, jak i różnorodne organizacje społeczne oraz autorytety moralne.

Szeroko akceptowanym pomysłem na załagodzenie lub likwidację problemów, z jakimi zmagają się kraje globalnego Południa, jest inicjatywa Milenijnych Celów Rozwoju. Powstała ona na podstawie bezprecedensowej Deklaracji Milenijnej Organizacji Narodów Zjednoczonych z 2000 r., którą podpisali szefowie rządów 147 państw. Deklaracja opracowana kilkanaście lat temu wyznaczała dalsze działania rozwojowe społeczności międzynarodowej na początku XXI wieku. Milenijne Cele Rozwoju zawierają 8 podstawowych elementów (i 60 dodatkowych, opisujących je wskaźników), które mają zostać osiągnięte do roku 2015.

##### Milenijne Cele Rozwoju:

1. **Zmniejszenie skrajnego ubóstwa i głodu o połowę**
2. **Zapewnienie każdemu dziecku edukacji na poziomie podstawowym**
3. **Wsparcie równouprawnienia płci**
4. **Redukcja śmiertelności dzieci do 5. roku życia o 2/3**
5. **Poprawa zdrowia matek**
6. **Zwalczanie malarii, AIDS, gruźlicy i innych chorób**
7. **Zapewnienie stanu równowagi ekologicznej (w tym dostępu do wody, bioróżnorodności itp.)**
8. **Budowa globalnego partnerstwa na rzecz rozwoju**

W zamierzeniu twórców Milenijnych Celów Rozwoju mają one stanowić rzeczywisty krok w kierunku poprawy sytuacji życiowej ponad 3/4 ludności świata. Nie są to cele ostateczne, które rozwiążą wszystkie problemy globalnego Południa, lecz wy-

znaczają kierunki przyszłych działań i – jak się przypuszcza – możliwe do osiągnięcia konkretne cele szczegółowe. Inicjatywa Milenijnych Celów Rozwoju po raz pierwszy w skali globalnej ściśle konkretyzuje, co należy zrobić, i w dużej mierze wskazuje, jak się do tego zabrać.

Czy cele te będą jednak osiągnięte? Tu odpowiedź nie jest tak budująca, jak by się pozornie mogło wydawać. O ile wyniki wskazujące na poprawę sytuacji w większości wyznaczonych kierunków skłaniają do umiarkowanego optymizmu, to szczegółowa analiza nie przynosi już tak pomyślnych odpowiedzi. Postęp w osiągnięciu celów jest nierównomierny. Niektóre państwa osiągnęły planowany poziom lub znacząco poprawiły sytuację (np. Brazylia), podczas gdy inne całkowicie nie radzą sobie z wyzwaniami (np. Wybrzeże Kości Słoniowej czy Somalia). Globalna poprawa sytuacji niekoniecznie wynika z działań pomocowych. Według szacunków Banku Światowego cel nr 1 (zmniejszenie liczby ludzi żyjących w ubóstwie o połowę) osiągnięto przede wszystkim dzięki poprawie sytuacji gospodarczej w Chinach, Indiach i Azji Wschodniej, a nie działaniom pomocowym Milenijnych Celów Rozwoju.

Czy wobec tego działania takie należy kontynuować? Czy są one skuteczne? Wydaje się, że akcja milenijna przyniosła (i przynosi) wiele korzyści, nawet jeśli cele zostały wyznaczone zbyt ambitnie. Należy wyraźnie podkreślić, że jest to pierwsza tak duża inicjatywa społeczności międzynarodowej, która wykroczyła poza fazę deklaracji. Rozwój społeczny nie jest procesem prostym i jako ludzkość nie do końca sami rozumiemy mechanizmy za nim stojące. Co więcej, Milenijne Cele Rozwoju nie są możliwe do osiągnięcia bez poprawy bezpieczeństwa międzynarodowego (charakterystycznym przykładem jest tu Afganistan lub Somalia), a ten element zależny jest już od działań poszczególnych państw i organizacji politycznych. Podsumowując, warto podkreślić, że pomimo swoich ograniczeń i niedoskonałości inicjatywa milenijna jest krokiem zmierzającym w dobrym kierunku.

Obecnie trwają konsultacje i badania zainicjowane w celu opracowania ram działania na kolejne lata – jest to tzw. *Post-2015 Development Agenda* organizowana przez ONZ. W procesie tym biorą udział głównie organizacje międzynarodowe (np. Unia Afrykańska, OECD), organizacje społeczne, społeczność akademicka i różne instytucje badawcze. Poza wspomnianymi działaniami funkcjonują również inne inicjatywy, z których najbardziej znaczącą wydaje się idea Zrównoważonych Celów Rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals (SDGs)*). Są one komplementarne wobec działań związanych z *Post-2015 Development Agenda* i ogniskują się wokół próby wyznaczenia planu działania społeczności międzynarodowej, który prowadzić ma do zainicjowania trwałego, samopodtrzymującego się rozwoju krajów globalnego Południa.

#### 5. Wiedzieć więcej...

Tematykę pomocy, ubóstwa i problemów globalnych szeroko, interesująco i przystępnie nawet dla laika omawiają trzy popularne i wpływowe publikacje Williama Easterly'ego, Paula Colliera i Josepha Stiglitz.

*Brzemie białego człowieka* jest książką Williama Easterly'ego pracującego niegdyś dla Banku Światowego, a obecnie znanego publicysty zajmującego się kwestiami pomocowymi. Easterly krytykuje grupę tzw. planistów, takich jak np. Jeffrey Sachs, którzy są przekonani, że poznali receptę na rozwiązanie problemów świata. Opisuje problemy związane z prowadzeniem działalności pomocowej i wskazuje, że wielkie plany pomocowe (głównie Międzynarodowego Funduszu Walutowego czy wspomniane powyżej Milenijne Cele Rozwoju ONZ) powodują często więcej złego niż dobrego w dziedzinie rozwoju. Autor krytykuje górnolotne postulaty polityczne i społeczne (jak np. aktywność Bono z zespołu U2) i wskazuje, że szczególnie istotna jest perspektywa lokalna tych, którym pomagamy.

Niejako uzupełnieniem tej książki są publikacje Josepha Stiglitz'a, noblisty w dziedzinie ekonomii z roku 2001 (i byłego wiceprezesa Banku Światowego). Stiglitz m.in. w książce *Wizja sprawiedliwej globalizacji* koncentruje się jednak na kwestii globalizacji i handlu międzynarodowego, krytykując mechanizmy neoliberalizmu i skutki reform Światowej Organizacji Handlu, Banku Światowego czy Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

Ostatnią, proponowaną tu pozycją jest książka profesora ekonomii Uniwersytetu w Oxfordzie Paula Colliera *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It* (Ostatni miliard. Dlaczego najbardziej ubogie kraje są niewydolne i co można z tym zrobić – niestety nadal brak tłumaczenia polskiego). Autor analizuje powody, dla których ubogie państwa nie są w stanie poprawić swojej sytuacji i wyjść ze spirali biedy. Collier wskazuje również, że międzynarodowa pomoc niekoniecznie prowadzi do rozwoju.

Podsumowując, spróbujmy zapytać: czy problemy krajów globalnego Południa można rozwiązać? Czy pomoc prowadzi do poprawy ich sytuacji? Wydaje się, że odpowiedź na te pytania jest twierdząca, jakkolwiek z jednym istotnym zastrzeżeniem: problemy krajów globalnego Południa można rozwiązać jedynie we współpracy z nimi samymi. Bez zdecydowanego udziału tych, którzy otrzymują pomoc, nie można osiągnąć rzeczywistego, trwałego sukcesu i zmienić sytuacji na lepsze. Obecnie planowane przez wspólnotę międzynarodową przyszłe działania angażują również państwa globalnego Południa. Udział społeczeństw krajów beneficjentów jest jednak niewielki. Pomimo tych wad i ograniczeń, dążenie do poprawy życia ⅔ ludności świata jest cennym działaniem prowadzącym do budowy lepszej przyszłości nie tylko nas samych, ale i innych.

Warto również podkreślić, że niektórym państwom globalnego Południa udało się w ostatnich dwóch dekadach zminimalizować lub wręcz zniwelować część przedstawionych powyżej problemów. W szczególności dotyczy to dynamicznie rozwijających się gospodarek azjatyckich, m.in. Chin, Indii czy części państw Azji Południowo-Wschodniej. Co charakterystyczne, wielu badaczy i komentatorów podkreśla, że głównym czynnikiem pozwalającym dokonać poprawy sytuacji były reformy wewnętrzne i przemyślane wykorzystanie kapitału lokalnego.

## BIBLIOGRAFIA

1. African Development Bank, *Enhancing Stability and Development in Africa The Role of the African Development Bank*, 2013
2. P. Collier, *The Bottom Billion: Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It*, Oxford 2007
3. W. Easterly, *Brzemie białego człowieka*, Warszawa 2008
4. J.E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji: propozycje usprawnień*, Warszawa 2007
5. The High Level Panel on the Post-2015 Development Agenda, *A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development*, United Nations Publications, New York 2013
6. UN Department of Economic and Social Affairs, *The Millennium Development Goals Report 2013*, United Nations Publications, New York 2013
7. UN Department of Economic and Social Affairs, Population Division, *World Population Prospects. The 2012 Revision*, United Nations Publications, New York 2013
8. UN Development Programme, *Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerability and Building Resilience*, United Nations Publications, Tokyo 2014
9. I.M. Wallerstein, *Analiza systemów-światów: wprowadzenie*, Warszawa 2007
10. World Health Organization, *Research for universal health coverage: World health report 2013*, Geneva 2013

# PODSTAWY KOMUNIKACJI MIĘDZYKULTUROWEJ DLA HANDLOWCÓW

Aleksandra Zamojska

## Czym jest komunikacja międzykulturowa?

Różnice kulturowe niejednokrotnie wydają się trudne do zrozumienia, nieprzewidywalne i niejasne. Sama kultura stanowi dość trudny temat do rozważań, zarówno w kontekście relacji politycznych czy gospodarczych, jak i emocjonalnych. Składa się na nią wiele zmiennych, toteż wymyka się ona łatwemu i jednoznacznemu zdefiniowaniu. Kultura we wszystkich swoich przejawach z pewnością wpływa na społeczeństwa w zakresie realizowania (bądź nierealizowania) przez nie procesów rozwoju ekonomicznego; czynniki kulturowe mogą też stać na drodze rozwoju społeczeństw – stąd też kultura jest zmienną zależną warunkowaną przez czynniki geograficzne i klimatyczne, historyczne, polityczne.

Trudno zatem oprzeć się wrażeniu, że kultura przesądza niemal o wszystkim i pokazuje paradoksy. Spójrzmy choćby na sukcesy ekonomiczne Salwadorczyków w USA, Hindusów czy Chińczyków w Afryce Wschodniej i przyjrzyjmy się ich relatywnie pasywnej postawie we własnych krajach (choć uwolnienie gospodarki w Chinach zaciera coraz bardziej różnice w aktywności ekonomicznej Chińczyków w kraju i za granicą). Nie powinna nam także umknąć rosnąca popularność islamskich banków.

Silne związki łączące kulturę i funkcjonowanie gospodarek powodują, że zmiana jednej odciska piętno na drugiej, czego przykładem mogą być przemiany ekonomiczne w Tajlandii. Skrócenie okresu tradycyjnych praktyk duchowych w klasztorach przez młodych ludzi z dwóch lat do kilku tygodni w sposób jaskrawy ilustruje giętkość kultury, która dostosowuje się do rozwoju gospodarczego i nowych możliwości. Kultura ekonomiczna państw zależy zatem w znacznym stopniu od poglądów ich obywateli na tematy gospodarcze oraz od przyjętego w tej kwestii punktu widzenia. Można więc podejrzewać, że przyczyną gospodarczego zacoferania państw Afryki Północnej oraz Bliskiego Wschodu mogą być w znacznej mierze czynniki kulturowe, na przykład opór wobec instytucji rynkowych wynikający z postaw tamtejszych społeczności (Harrison i Huntington 2003, s. 17-97).

Kultura daje wobec tego ludziom poczucie przynależności oraz określa dopuszczalne (również w handlu i biznesie) zasady postępowania, zwyczaje, normy. Ich znajomość oraz umiejętność skutecznego komunikowania się z przedstawicielami innych kultur umożliwia nawiązanie efektywnej komunikacji międzykulturowej i minimalizowanie nieporozumień na poszczególnych szczeblach współpracy.

By ułatwić rozumienie i usystematyzować zawiłości w kulturowych relacjach myślni w handlu międzynarodowym Richard R. Gesteland stworzył kulturowe modele różnych zachowań w biznesie i wyodrębnił cztery zasadnicze schematy:

### ➤ kultury protransakcyjne kontra kultury propartnerskie

Osoby o nastawieniu protransakcyjnym z natury skoncentrowane są na realizacji i wykonaniu zadania, natomiast reprezentujący nastawienie propartnerskie skupiają się na ludziach.

### ➤ kultury nieceremonialne kontra kultury ceremonialne

Osoby z kultur relatywnie egalitarnych przywiązują mniej wagi do konwenansów niż pochodzące z kultur hierarchicznych.

### ➤ kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne

Osoby z kultur monochronicznych cechuje większe przywiązanie do kalendarza, terminarzy, harmonogramów i punktualności, natomiast druga grupa skupia się na ludziach wokół siebie.

### ➤ kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe

Ów podział odnosi się do ludzkiej emocjonalności i zasad komunikacji zarówno werbalnej, jak i niewerbalnej (Gesteland 2000, s. 15-17).

W celu wyłonienia bardziej przejrzystego obrazu funkcjonowania kultur przyjrzyjmy się jeszcze podziałowi, jaki stworzył Edward Hall, według którego kultura wpływa przede wszystkim na postrzeganie tego, co ważne i na wszelkie relacje międzyludzkie (Reynolds i Valentine 2009, s. 20). Wyodrębnił on dwa schematy komunikacji i preferencji dominujących w danej kulturze, a są to: wysoki i niski kontekst, oraz zdefiniował postrzeganie czasu jako mono- i polichroniczne (Hall 1989, s. 105-117).

Przedstawiciele kultur wysokiego kontekstu (do których zaliczyć można większość mieszkańców krajów globalnego Południa i rozwijających się) kładą główny nacisk na relacje międzyludzkie, są subtelniejsi w kontaktach, budują i pielęgnują więzi. Przedstawiciele kultur niskiego kontekstu są bezpośredni, dość jednoznaczni, dosłowni. Komunikacja opiera się na jasno i precyzyjnie sformułowanych przekazach werbalnych z relatywnie niskim użyciem mowy ciała, a na nadawcy komunikatu spoczywa większa odpowiedzialność za prawidłowe porozumienie.



### Czy wiesz, że...

W większości krajów świata kręcenie głową oznacza „nie”, podczas gdy kiwa się na „tak”. Jednak w Bułgarii, byłych krajach bałkańskich, Turcji, Iranie i części Indii jest odwrotnie.

(na podstawie: focus.pl)

Nie można także pominąć w naszych rozważaniach prac Geerta Hofstede, który wprowadził podział kultur ze względu na indywidualne bądź kolektywne podejście do jednostki i zdefiniowanie jej w przestrzeni. Zwrócił także uwagę na kwestie zwią-

zane z dystansem wobec władzy i unikaniem niepewności oraz zróżnicowaniem ról płci (męskość versus kobiecość).

Uogólniając, warto zapamiętać, że kultury protransakcyjne są zarazem niskokontekstowe, monochroniczne, kładą nacisk na indywidualizm, są swoiście egalitarne, bezceremonialne. A szczególnie interesujące nas kultury krajów rozwijających się w swoich założeniach i wartościach są przede wszystkim (i w różnym stopniu) propartnerskie, wysokokontekstowe, polichroniczne, kolektywne, hierarchiczne, ceremonialne.

W międzynarodowych relacjach biznesowych z globalnym Południem dominują kultury propartnerskie obejmujące swoim zasięgiem obszar świata arabskiego, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich. Mieszkańcy tej części świata są bardziej ufni wobec członków swojej rodziny, przyjaciół i znajomych, stąd też zasadne jest poznać ich zwyczaje, nawiązać relacje, pogłębić więź towarzyską, a dopiero później rozpocząć rozmowę o interesach.

Gdy podjęta zostanie już decyzja, z którym spośród międzynarodowych partnerów chcielibyśmy prowadzić biznes, zanim szczegółowo wgłębimy się w meandry kultury naszego potencjalnego kontrahenta, pamiętać należy jeszcze o dwóch pryncypiach:

- „W biznesie międzynarodowym oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy”
- „W biznesie międzynarodowym oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów” (Gesteland 2000, s. 16).

Warto również zwrócić uwagę na opracowany przez Mary Munter siedmioaspektowy model komunikacji, którego implementacja podczas kreowania strategii biznesowej z pewnością ułatwi budowanie relacji z kontrahentem. Ów model zakłada:

- ustalenie celu komunikacji,
- wybranie stylu komunikacji (patrz ramka),
- ocenę i zwiększanie wiarygodności,
- wybór i motywowanie odbiorców,
- ustalanie strategii,
- radzenie sobie z problemami językowymi,
- skuteczne zachowania niewerbalne (Munter 2009).



### Czy wiesz, że...

W Meksyku kierowcy nie używają kierunkowskazów. Kiedy chcą skręcić w lewo, wystawiają lewą rękę swobodnie przez okno, tak jakby chcieli ją sobie ochłodzić. Jednak przy skręcaniu w prawo nie dosięgną do okna, więc lewą rękę kładą na dachu auta, tak jakby chcieli ochłodzić się pod pachą.

(na podstawie: Onet.pl)

## Różnie kulturowe a relacje biznesowe

### 1. Stosunek do ludzi

Groźną pułapką dla handlowców wywodzących się z kultur protransakcyjnych (PT) lub – jak Polska – umiarkowanie propartnerskich, robiących interesy z członkami kultur propartnerskich (PP) jest lekceważenie wagi stosunków międzyludzkich.

W części świata, gdzie ludzie nastawieni są głównie na relacje z bliskimi/powinowatymi, koneksje, dobre stosunki i znajomość właściwych osób są kluczem do odniesienia sukcesu.

Z przedstawicielami kultur PP najlepiej jest nawiązać pierwszy kontakt na targach międzynarodowych lub wystawach. Ta neutralna przestrzeń, ze względu na cel nadrzędny uczestników (interes) u obu stron wywołuje postawy raczej protransakcyjne, co pozwala na łatwiejsze budowanie relacji. Pamiętać należy także o działalności misji i izb handlowych – w krajach PP oficjalne spotkanie oraz istnienie poważnego pryncypała ułatwia przełamanie lodów. Jeśli nie ma możliwości skorzystania z ww. sposobów nawiązania relacji, właściwe będzie (i zasadniczo trudniejsze) znalezienie innego pośrednika, który umożliwi nam spotkanie z potencjalnym kontrahentem i zaansuje odpowiednio nas i reprezentowaną przez nas firmę. W Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej konieczne jest posiadanie powiązań, podobnie rzecz się ma na Bliskim Wschodzie, a także w Afryce czy Ameryce Środkowej i Południowej. Warto zatem zapamiętać określenia *guanxi*, *inhwa*<sup>1</sup>, *wasta*, *sociolismo*<sup>2</sup> i przed wejściem na te rynki rozpocząć budowę stosownej sieci powiązań i znajomości.



### Zapamiętaj!

**W kulturach propartnerskich najważniejsze są dobre relacje.  
W kulturach protransakcyjnych – najpierw interes.**

(na podstawie: Gesteland 2000, s. 29)

Stworzenie silnych więzi międzyludzkich, a przede wszystkim zaufania, wymaga czasu i cierpliwości. Niemniej stworzenie tego klimatu przed rozpoczęciem wspólnego przedsięwzięcia jest konieczne, a sprzyjają temu spotkania przy kieliszku (Azja) lub półmiskach z baraniną (Bliski Wschód). Przechodzenie do spraw biznesowych bez

<sup>1</sup> Zob. J.P. Alston, *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea*, "Business Horizons", 15.03.1989.

<sup>2</sup> *Inhwa* jest wartością wywodzącą się z konfucjanizmu; oznacza harmonię, szczególnie między ludźmi o różnym statusie społecznym. W relacjach biznesowych to lojalność i współzestępczość między partnerami/kontrahentami. *Guanxi* oznacza "relacje"; jest jednym z filarów chińskiej kultury. Stanowi zobowiązanie jednej strony wobec drugiej w zakresie wzajemności wymiany społecznej i przysług. *Wasta* to termin stosowany w świecie arabskim używany na określenie wpływów, władzy, wsparcia i zależności, które umożliwiają i ułatwiają np. realizację transakcji biznesowych czy ominięcie procedur urzędowych. *Sociolismo* to nieformalne określenie na wzajemną wymianę przysług, związane zazwyczaj z ominięciem procedur biurokratycznych.

uprzednich kontaktów osobistych może spowodować, że zostaniemy odebrani jako osoby nietaktowne. Utrwalenie więzi jest tym bardziej istotne, że w kulturach ukierunkowanych propartnersko i kolektywnie ciągłość kontraktów warunkowana jest niejednokrotnie dobrymi relacjami między kontrahentami i ich reprezentantami.

## 2. Status społeczny, hierarchia, władza, szacunek



### Zapamiętaj!

Nieustandaryzowane/odmienne zachowania w biznesie są przejawem odmiennych wartości kulturowych, a nie osobistej antypatii któregoś z kontrahentów.

(na podstawie: Gesteland 2000, s. 46)

Przystępując do interesów z przedstawicielami krajów globalnego Południa, powinniśmy pamiętać, że w znacznej większości funkcjonują oni w ceremonialnych i hierarchicznych społeczeństwach o wysokim dystansie wobec władzy. Konieczne jest zatem umiejętność rozpoznawanie oznak i symboli statusu (choćby układ mebli w biurze czy pomieszczeniu, gdzie będą odbywały się negocjacje). Ceremonialność jednoznacznie łączy się ze statusem społecznym. Na obszarach zamieszkiwanych przez buddystów i hinduistów dość powszechnie mamy do czynienia ze statusem przypisanym, czyli odnoszącym się do tego, kim się jest<sup>3</sup>. Należy wobec tego szanować status i wpływy reprezentantów firmy, z którą chcemy współpracować nawet wówczas, jeśli podejrzewamy, że nie posiadają oni stosownych kwalifikacji czy też wiedzy koniecznej do realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Zdecydowanie nie wolno demaskować tych braków (Trompenaars i Hampden-Turner 2002, s. 126, 129, 144). W Azji i na Bliskim Wschodzie cenzus wieku wydaje się znamieny i niezwykle znaczący, dlatego też dobrze jest na negocjacje wysyłać osoby o zbliżonym do kontrahentów wieku (ale nie młodszych). Osobom o wyższym (choćby przez wiek) statusie społecznym należy okazywać szacunek m.in. przez używanie stosownych i kurtuazyjnie przypisanych im tytułów (*saheb*, *szri*, *hadżdżi*<sup>4</sup> i inne), nie starać się wprowadzać zbędnego egalitaryzmu w relacjach z podwładnymi oraz nosić (bez względu na pogodę) stroje wyrażające poszanowanie kontrahenta, a wobec urzędników państwowych zachowywać się z poważaniem. By przełamać trudności wynikające z hierarchicznej struktury społecznej, warto, by osoba młodsza została przedstawiona przez starszą, osoba młodsza wykazywała się pełnym profesjonalizmem

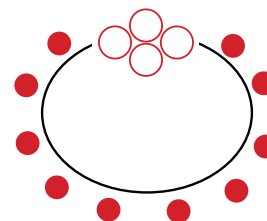
<sup>3</sup> Status przypisany opiera się na kryteriach takich jak wiek, płeć, pochodzenie społeczne, koneksje, wykonywany zawód i nie ma związku z efektywnością i kompetencją w wykonywanej pracy. Kraje, gdzie dominuje aktywność zawodowa w oparciu o status przypisany, są ekonomicznie mało postępowe. Status osiągnięty natomiast odnosi się do tego, co się robi: efektywności i skuteczności w działaniu.

<sup>4</sup> *saheb* – zwrot grzecznościowy: proszę pana, używany w krajach arabskich, Iranie, Indiach; *szri* – tytuł honorowy używany na subkontynencie indyjskim; *hadżdżi* – tytuł honorowy określający każdego muzułmanina, który odbył pielgrzymkę do Mekki.

w swojej branży, a z pewnością wszystkie osoby chcące osiągnąć realne korzyści biznesowe wykazywały się znajomością lokalnej etykiety i zwyczajów, w tym (szczególnie w Ameryce Łacińskiej) sztuki, muzyki, literatury (Gesteland 2000, s. 46-57).

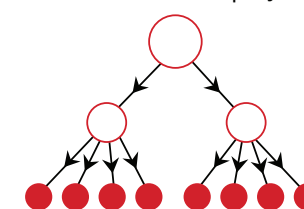
Pamiętać także należy, że w kulturach o dużym dystansie wobec władzy komunikacja jest ograniczona i inicjowana przez osoby posiadające najwyższą pozycję w grupie, a styl przywództwa zazwyczaj realizowany jest według poniższych schematów:

### Azja (zasada konsensusu)



(źródło: Lewis 2000, s. 69)

### Kraje latynoskie, Bliski Wschód (nepotyzm)



Jest to o tyle istotne, że pozwala zaobserwować, iż władza w firmach w krajach azjatyckich przypomina model rodziny konfucjańskiej skupionej w rękach pryncypała, wokół którego jako doradcy i pomocnicy orbitują jego synowie, wnuki, przyjaciele. Natomiast w krajach latynoamerykańskich i arabskich mamy do czynienia z sytuacją, w której bliscy są faworyzowani przy obsadzaniu stanowisk; styl zarządzania firmą jest raczej autokratyczny, a pracownicy są jej oddani. W obu sytuacjach zaś lojalność wobec władzy jest postawą funkcjonowania spójnego ładu społecznego, wbrew pozorom<sup>5</sup> opartego na ścisłych zasadach etycznych, które hołdują wartościom kolektywnym, takim jak m.in. harmonia, godność osobista, zachowanie twarzy, lojalność wobec grupy czy spełnianie potrzeb innych (Reynolds i Valentine 2009, s. 34 i in.; Lewis 2000, s. 80-83).

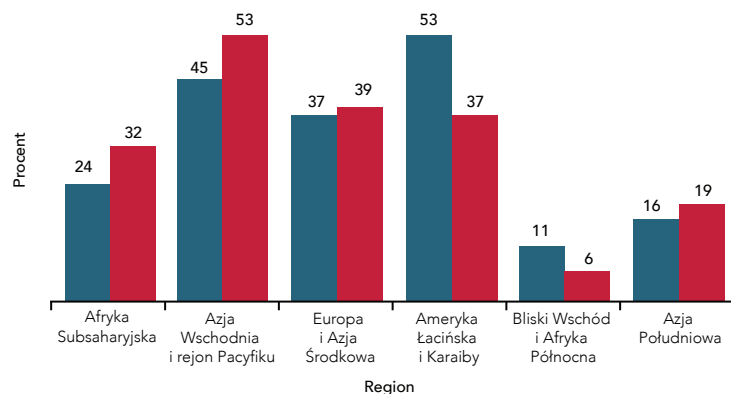
## 3. Bariera płci

Problem związany z barierą płci ewidentnie istnieje wśród społeczeństw hierarchicznych. Jednak bycie cudzoziemką (o ile przestrzega się zasad kulturowego *savoir-vivre'u* i wykazuje się profesjonalizmem) ułatwia kontakty biznesowe w tych zdominowanych przez mężczyzn kulturach. Liczy się jednak należy z tym, że w interesującej nas części świata niewiele kobiet piastuje wysokie czy decyzyjne stanowiska w firmach (Brenton, Gamberoni, Sear 2013; *Fostering Women's Entrepreneurship*).

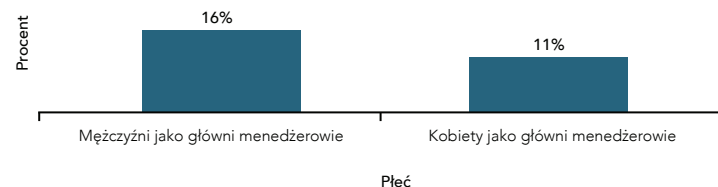
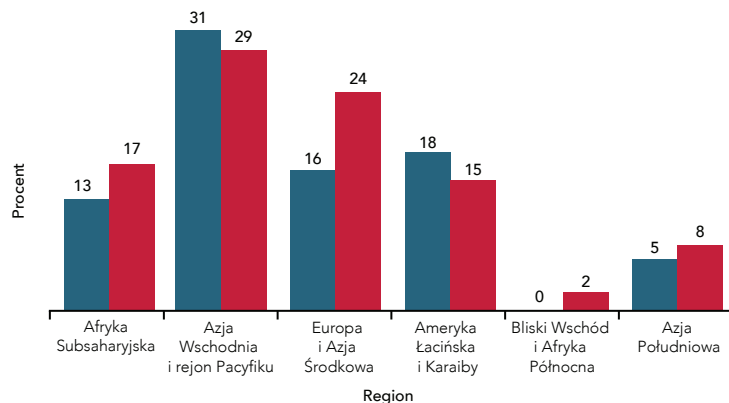
<sup>5</sup> Kraje, w których daniny np. bakszyszy czy *la mordida* są powszechne, łączą pewne kulturowe wartości. Zaliczyć do nich należy osobiste powiązania między ludźmi, dość luźne postrzeganie czasu, wysoką hierarchiczność. Według Transparency International zagrożenie korupcją w krajach rozwijających się jest znaczne i istnieje ryzyko, że te dość dynamiczne rynki będą kreować coraz to nowe i subtelne sposoby stosowania tego procederu (*Global Corruption Report 2009. Corruption and the private sector*, Cambridge 2009, <http://www.transparency.org>).

rship...). Sytuacja ta ulega stopniowo zmianie: w krajach Ameryki Południowej czy Afryce systematycznie wzrasta liczba kobiet zajmujących stanowiska menadżerskie lub będących właścicielkami firm o międzynarodowym zasięgu. Zamieszczone poniżej wykresy wskazują bieżącą (raport z 2013 r.) sytuację na obszarze Afryki Subsaharyjskiej, Bliskiego Wschodu, Ameryki Łacińskiej oraz Azji i Europy:

➤ rozkład własności firm



➤ firmy, w których kobiety pełnią rolę głównego menadżera



(źródło: *Women and Trade in Africa: Realizing the Potential*, red. P. Brenton, E. Gamberoni, C. Sear, The World Bank, 2013, s. 101, 108, 110)

#### 4. Komunikacja werbalna i pozawerbalna

W zależności od poziomu ekspresyjności kultury, z której pochodzą kontrahenci, mogą pojawić się pewne trudności komunikacyjne. Przedstawiciele kultur powściągliwych zazwyczaj postrzegani są jako zimni, nieprzystępni, zasadniczy, natomiast wywodzący się z kultur ekspresyjnych odbierani są jako uczuciowi, niekonsekwentni, niepanujący nad sobą (Trompenaars i Hampden-Turner 2001, s. 76-77).

By uniknąć takiego stereotypowego zakwalifikowania swoich potencjalnych kontrahentów, należy pamiętać, że ludzie porozumiewają się przy użyciu trzech dróg komunikacji:

- werbalnej – za pomocą słów i przypisanych im znaczeń,
- parawerbalnej – obejmującej tembr głosu, milczenie i nakładki konwersacyjne,
- pozawerbalnej – skupionej na mowie ciała i wysyłaniu komunikatów bez użycia słów i głosu.



Chłopcy na rowerze wracający ze szkoły w okolicach Dalatu w Wietnamie. Pokazywany przez nich symbol „rogów” na południu Europy kojarzy się najczęściej ze zdradzaniem żonatego mężczyzną. Nie trzeba się jednak przejmować, jeśli ktoś postanowi nam „dorobić rogi” w Azji, ponieważ w hinduizmie i buddyzmie bardzo podobny gest służy odstraszeniu zła i negatywnych emocji. Może oznaczać dobrą zabawę, wolność i silne uczucie identyfikacji z rówieśnikami. Wietnam, 2014. FOT. MARTA STEPA

W krajach Azji Południowo-Wschodniej nadmierna gestykulacja, podnoszenie głosu, częste stosowanie mimiki twarzy są źle widziane i traktowane jako oznaka gniewu, konfundując tym samym kontrahenta. Przy klientach z obszarów bliskowschodnich i latynoamerykańskich wyrazistość, otwartość, ekspresyjność są jak najbardziej pożądane. Emocje ujawniane są łatwo, wylewnie i gwałtownie, ale entuzjazm, gotowość do przyznawania racji czy też gwałtowny sprzeciw nie są jednoznaczne z podjęciem decyzji przez partnera. Kluczowe podczas rozmów są osoby, które w nich

uczestniczą, a nie samo omawiane przedsięwzięcie (Trompenaars i Hampden-Turner 2001, s. 79-80). Przedstawiciele kultur ekspresyjnych niejednokrotnie przerywają sobie wzajemnie wypowiedzi, dobrze czują się w przestrzeni o małym dystansie wobec drugiej osoby (20-35 cm) i często dotykają swoich rozmówców; zdarza się zatem, że kontrahenci bliskowschodni czy indyjscy mogą (całkowicie bezwiednie i bez żadnych podtekstów o charakterze erotycznym) ująć swoich partnerów biznesowych za rękę. Podczas powitań większość Azjatów oraz Arabów preferuje delikatny i nieco przeciągający się uścisk dłoni, ale dobrze widziany jest również gest *namaste* (czyli złożenia rąk na wysokości serca) w Indiach czy położenie ręki na sercu w krajach o proveniencji muzułmańskiej. Ważną sprawą jest nawiązanie kontaktu wzrokowego z rozmówcą – w krajach afrykańskich i w Azji Południowo-Wschodniej winien być on umiarkowany, w krajach arabskich i latynoamerykańskich intensywny, a w krajach azjatyckich niebezpośredni (patrzenie prosto w oczy w Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej może zostać odczytane jako wyraz wrogości, a rozmowa w przyciemnianych okularach z osobą, która ich nie nosi, pochytywana jest jako niegrzeczność).



Gesty stanowią swoiste dziedzictwo kulturowe. Charakterystyczne dla wielu społeczności, różnią się od siebie, przez co mogą niejednokrotnie zostać błędnie odczytane lub wykorzystane podczas rozmowy z kontrahentem. W wielu krajach świata dzieci pozując do zdjęcia pokazują znak pokoju. Podobne znaczenie popularna „victoria” ma w całym kręgu kultury zachodniej, warto jednak z tego gestu korzystać ostrożnie i umiejętnie. Ręka i dwa palce skierowane w niewłaściwą stronę (zewnętrzną częścią dłoni do odbiorcy) są gestem odbieranym jako obraźliwy na terenie całego dawnego Imperium Brytyjskiego. Chiny, 2005. FOT. DOMINIKA KUSTOSZ

Z należytą powagą należy potraktować również inne zachowania pozawerbalne, jak choćby posługiwanie się lewą ręką – w krajach muzułmańskich czy o tradycji hinduistycznej uchodzi ona za nieczystą i absolutnie nie wolno spożywać nią posiłków lub też podawać dokumentów i wizytówek; w krajach Azji Południowo-Wschodniej

upominki podawać należy dwiema rękami, w taki sposób, że lewa ręka podtrzymuje prawą, w której znajduje się przekazywany przedmiot. Powściągliwość należy wykazywać także przy używaniu wymownych gestów dłoni, jak choćby uderzanie pięścią w dłoń, pokazywanie i przywoływanie palcem, pukanie się w czoło, unoszenie kciuka do góry, znaki *Victorii* i *OK*, ponieważ nie zawsze są one interpretowane tak, jak nam wydawałoby się oczywiste. Unikać należy także pokazywania podeszw butów i spodów stóp, gdyż jest to gest obraźliwy (Gesteland 2000, s. 68-85).

## 5. Humor

Humor stanowi ważny element każdej kultury, trzeba sobie jednak zdawać sprawę, że jeśli chodzi o dopuszczalność dowcipu podczas oficjalnych spotkań – nie jest on sprawą oczywistą i dobrze widzianą. Gra słów oraz lokalne konteksty nie zawsze są rozumiane przez cudzoziemców, co może prowadzić do niezręcznych sytuacji lub *faux pas*. Humor jest ściśle związany z językiem i słowne zabawy ironią czy żartem odwołującym się do konkretnych skojarzeń raczej prowadzą do wyobcowania partnera biznesowego niż do zbliżenia, które jest zasadniczym celem (Trompenaars i Hampden-Turner 2001, s. 94-95). Dlatego też lepiej, szczególnie na początku budowania relacji z partnerem biznesowym, stosować zasady uprzejmości i kurtuazji niż sypać żartami lub opowiadać abstrakcyjne anegdoty.

## 6. Stosunek do czasu

Różne podejście do czasu może generować konflikty i niedomówienia między partnerami biznesowymi. Jak już wspomniano, najlepiej relacje do czasu obrazuje podział kultur na poli- i monochroniczne. Jeśli prowadzimy interesy, z całą pewnością zawsze pojawienie się w umówionym miejscu na czas jest formą okazania szacunku kontrahentowi. Nie należy jednak pochopnie oceniać naszego partnera, który uważa czas za elastyczny (np. Europejczyk z Południa, Latynos, Arab) lub cykliczny (Afrykanin, Azjata), jeśli ten spóźni się trochę lub bardzo. Jeżeli wyznaje on zasadę, że czas jest z gumy lub wszelkie działania są możliwe tylko dzięki łaskawości i woli boskiej, to takie postępowanie jest po prostu dlań naturalne. Jeśli w czasie spotkania kontrahent będzie odbierał/wykonywał telefony, też nie należy mu tego brać za złe, podobnie jak sytuacji, w której musimy oczekiwać na umówione na konkretną godzinę spotkanie z nim w biurze. Pamiętaj zatem należy, że w relacji z kontrahentem o zacięciu czasowym polichronicznym konieczne jest zabezpieczenie rezerwy czasowej w swoim harmonogramie oraz stałe utrzymywanie kontaktu i monitorowanie poczyną partnera. Spotkania winny odbywać się regularnie, również pod żadnym pozorem nie należy ich skracać czy przeprowadzać w pośpiechu – dobre wzajemne stosunki są cenniejsze niż terminy, co ma szansę zaowocować w przyszłości intratnym kontraktem (Reynolds i Valentine 2009, s. 52-62; Gesteland 2000, s. 58-67).

## 7. Biznesowy *savoir-vivre*

Jeśli chcesz dobrze wypaść podczas pierwszego spotkania z międzynarodowym kontrahentem – zapoznaj się gruntownie z kulturą i zwyczajami kraju, z którego pochodzi.

Fundamentalna zasada: „jak cię widzą – tak cię piszą” jest jak najbardziej aktualna w świecie biznesu (szczególnie międzynarodowego). W zależności od kultury zachodzą pewne modyfikacje, ale podstawą dla mężczyzn jest ciemny garnitur, koszula i krawat, a dla pań eleganckie, skromne garsonki i sukienki. Uwagę zwracają także gadzety – eleganckie aktówki, zegarki, pióra, biżuteria na Bliskim i Środkowym Wschodzie. W krajach muzułmańskich i w Indiach panie nie powinny odkrywać ciała (również dla komfortu własnego), w Azji warto nosić wygodne (i eleganckie) buty, które łatwo ściągać (zwyczaj wymaga, by do domów czy świątyń nie wchodzić obutym).

W towarzystwie mieszanym kobiety pierwsze podają dłoń na powitanie (jeśli zechcą lub nie stoi to w konflikcie z miejscowym obyczajem). Warto pamiętać, że w Indiach czy Tajlandii popularny i ceniony jest gest *namaste/wai*, a w krajach bliskowschodnich położenie prawej dłoni na sercu.

Po powitaniu należy koniecznie przestrzegać, szczególnie w kulturach hierarchicznych i ceremonialnych, tytułów, jakimi posługują się lub są określani kontrahenci, a wizytówkę traktować z takim namaszczeniem, jak osobę, od której ją otrzymaliśmy.

W kulturach propartnerskich i ceremonialnych zwyczaj wręczania prezentów jest dobrze widziany i powszechnie przyjęty; pamiętać zatem należy o gustownym i elegancko zapakowanym gadżecie najlepiej promującym nasz kraj lub firmę. W niektórych krajach normy religijne zabraniają spożywania alkoholu, nie należy go zatem wręczać muzułmanom i bahaitom. W Chinach lepiej nie prezentować zegarków (przynoszą nieszczęście); jeśli zaś chodzi o kwiaty podczas spotkań nieoficjalnych – zdecydowanie należy unikać czerwonych róż, chryzantem czy kalii, a zamiast nich przynieść czekoladki czy ciasteczka.

Podczas wspólnego biesiadowania gospodarz rozpoczyna ucztę. W Azji i na Bliskim Wschodzie nie przystoi odmówić oferowanego poczęstunku, wręcz obligatoryjne jest wypicie zaserwowanej herbaty, ale też nie należy prosić o potrawy czy napoje, które nie zostały podane na stół. W wielu kulturach występują tabu kulinarne, i tak: muzułmanie nie jedzą wieprzowiny, Hindusi wołowiny i wieprzowiny, buddyści mięsa w ogóle (Gesteland 2000, s. 86-98). Zdarza się również, że niektóre egzotyczne specjały są dla nas trudne do przeżycia, jak choćby *cuy* (pieczona świnka morska), *pacha* (gotowany łeb owczy) czy świńskie ryjki. Wówczas wszystko zależy od naszej silnej woli i determinacji<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Wykazując się silną wolą czy przełamując swoje tabu żywieniowe, możemy zyskać w oczach kontrahenta szacunek; kreując tym samym swój wizerunek jako osoby zdeterminowanej, silnej i niebojącej się wyzwań.



W wielu krajach, szczególnie na Bliskim Wschodzie i w Afryce obowiązuje zwyczaj serwowania na powitanie herbaty. Dopiero po tym tradycyjnym rytuale przechodzi się do konkretnych rozmów i interesów. Na zdjęciu kobieta z plemienia Soninke częstuje gości herbatą. Mauretania, 2006. FOT. DOMINIKA KUSTOSZ

## 8. Rola tłumacza

Podczas negocjacji pojawia się czasem konieczność skorzystania z usług profesjonalnego tłumacza. O jego obecności należy uprzednio poinformować partnera biznesowego. Aby praca z tłumaczem była efektywna, powinno się pamiętać o kilku zasadach, które ułatwią wzajemną współpracę. A zatem dobrze jest przyjść na spotkanie z tłumaczem pochodzącym z tego samego kraju czy kręgu kulturowego, co kontrahent. Dobry tłumacz nie tylko przekłada wypowiedzi rozmówców, ale także doskonale znajduje się w kontekście kulturowym i minimalizuje ewentualne potknięcia, jakie możemy popełnić na spotkaniu (np. jest uważny odnośnie do tytułów naszych rozmówców, szczególnie jeśli pochodzą oni z krajów o statusie przypisanym, kultur ceremonialnych i hierarchicznych), łagodzi napięcia w sytuacjach nieporozumień kontekstowych, ale nie dopowiada czy nie interpretuje znaczenia informacji, jakie przekazują sobie wzajem kontrahenci. Tłumaczenie przynosi oczekiwane rezultaty, jeśli:

- Komunikat przekazywany tłumaczowi jest jasny i wyraźny. Tłumacz powinien zostać zapoznany ze scenariuszem spotkania oraz poinstruowany, jakie treści chcemy przekazać kontrahentowi, a jakich nie.

- Tłumacz traktowany jest profesjonalnie, a wypowiedzi kierowane do kontrahenta nie są przepełnione dowcipami (patrz rozdział: Humor).
- Tłumacz miał możliwość zapoznania się z pisemnymi informacjami na temat, jaki poruszany będzie w czasie rozmowy z kontrahentem – to umożliwi mu lepsze zapoznanie się z tematyką i bardziej rzetelne tłumaczenie.
- Wypowiedzi konstruowane są powoli i w proste zdania, tak by tłumacz miał możliwość swobodnego i dokładnego przekładu (*How To Work ...*).
- My nie rezygnujemy ze swojej roli lidera i negocjatora na rzecz tłumacza<sup>7</sup>.

Nie należy się dziwić czy zarzucać brak profesjonalizmu tłumaczowi, jeśli ten 15 minut perorowania naszego lub kontrahenta zamyka w 2 zdaniach – czasem to różnica kontekstów (np. w krajach arabskich kwiecistość stylu wymaga użycia bardzo wielu słów do opisu rzeczywistości, którą w języku polskim czy angielskim można określić kilkoma zdaniami; w krajach azjatyckich zaś liczy się zwięzłość i spójność wypowiedzi, ponieważ więcej wyczytuje się z komunikatów poza- i parawerbalnych) (Reynolds i Valentine 2009, s. 87-96).

## 9. Negocjacje

Udane negocjacje są fundamentem każdego biznesu. Udane negocjacje z międzynarodowym partnerem są wypadkową znajomości jego kultury, kompetencji komunikacji międzykulturowej, dobrych relacji interpersonalnych (kultury propartnerskie i wysoko kontekstowe), jasnego celu, dobrej pracy zespołu oraz cierpliwości.

Znacząca większość interesujących nas (na potrzeby tej publikacji) krajów globalnego Południa to kultury propartnerskie, a zatem gwoili powtórzenia – wymagające kontaktów bezpośrednich, nieufne wobec obcych, wymagające budowania relacji i pielęgnowania więzi, komunikujące się wysoko kontekstowo i przywiązujące większą wagę do więzów niż do kontraktu. Mając powyższe na uwadze, skuteczność negocjacji będzie zależała od umiejętności osiągnięcia własnych celów i umiejętności zaspokojenia potrzeb i żądań kontrahenta. Aby je owocnie zrealizować, należy zaprosić do współpracy dobrych negocjatorów, którzy będą wiarygodni dla naszych wysoko kontekstowych, ceremonialnych i pochodzących z hierarchicznych kultur partnerów, czyli uosabiać będą: status, doświadczenie, umiejętności, charyzmę, dążenie do porozumienia. Pamiętać należy również o dopuszczalnych i możliwych ustępstwach, a także mieć na uwadze, że w Azji konsensus powinien pozwolić każdemu z kontrahentów na zachowanie twarzy, natomiast na Bliskim Wschodzie, Indiach czy krajach latynoskich styl targowania jest raczej bazarowy, więc margines bezpieczeństwa w ofercie wyjściowej jest niezbędny.

W ferworze negocjacyjnym nie może umknąć kwestia regulacji prawnych. Dla bezpieczeństwa inwestycji warto nawiązać kontakt z lokalnym radcą prawnym i za-

<sup>7</sup> W tym celu warto również zadbać o usadzenie tłumacza, w taki sposób, by kontrola nad rozmową w sposób naturalny należała do nas; nie mamy także obowiązku przedstawiać tłumacza, ponieważ jego rolą nie jest merytoryczny udział w rozmowach.

sięgnąć u niego niezbędnych porad. W razie trudności po podpisaniu kontraktu i ewentualnych późniejszych nieporozumień warto skorzystać z arbitrażu czy mediacji niż wchodzić w otwarty spór z kontrahentem; uprzednio określiwszy jednak, w którym kraju będzie się toczyło ewentualne postępowanie sądowe (Reynolds i Valentine 2009).

Reasumując, wartości kulturowe w sposób jednoznaczny wpływają i determinują rozwój społeczeństw. Ukonstytuowanie w kulturze o konkretnym kontekście, uformowanej przez sprecyzowany system norm i wartości generuje mnogość postaw i tradycji, które nie zanikają w ramach rozwoju gospodarczego. Jak podaje Światowy Sondaż Wartości (WVS, *World Values Survey*), są one kluczowe dla rozwoju społeczeństw. Stąd też konieczne jest poszanowanie odmienności kulturowych oraz nabywanie kompetencji komunikacji międzykulturowej, które umożliwią realizowanie efektywnych przedsięwzięć biznesowych. Fakt istnienia sieci handlowych o zasięgu globalnym raczej powinien skłonić nas nie tyle do entuzjazmu, że gospodarka staje się globalna, a raczej do refleksji nad tym, jakie jest znaczenie sprzedawanych produktów i jakie jest ich miejsce w kulturach, do których zostały zaimplementowane. Są to niezwykle istotne informacje, jeśli nasza firma ma poszerzyć swój zasięg aktywności na rynki odmienne kulturowo. Wartości kulturowe tworzą zasady, wokół których oscyluje działalność ekonomiczna, a rozwój gospodarczy w znacznej mierze zależy od tego, w jaki sposób ludzie myślą o generowaniu bogactwa. Dobrze jest zatem nie wpaść w banalną pułapkę przekonania, że „Świat dzieli się na Północ i Południe; Północ dzieli się na Wschód i Zachód. Południe się nie dzieli, w każdym razie gazety nie piszą, żeby się dzieliło. Wszędzie coś się dzieje, ale to, co dzieje się w zachodniej części Północy, co najmniej od Renesansu jest najważniejsze i wpływa na cały pozostały świat” (Łagowski 2011, s. 21) i mając w głowie ową krytyczną ironię autora tych słów, pamiętać, że kultura ma znaczenie – a w prowadzeniu efektywnego biznesu szczególne.

## BIBLIOGRAFIA

1. P. Brenton, E. Gamberoni, C. Sear (red.), *Women and trade in Africa: Realizing the Potential*, The World Bank 2013
2. R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa 2000
3. *Global Corruption Report 2009. Corruption and the private sector*, Cambridge 2009
4. E.T. Hall, *Beyond Culture*, New York 1989
5. *Fostering Women's Entrepreneurship in the Asia-Pacific Region*, <http://www.intracen.org/about/projects/women-and-trade/fostering-women-entrepreneurship-in-the-asia-pacific-region/#sthash.GzWHHDBY.dpuf>, dostęp: 30.08.2014

6. L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Poznań 2003
7. *How To Work With A Professional Interpreter And Get Your Work Done*, na podstawie: <http://www.translatorsbase.com/articles/1125.aspx>, dostęp: 30.08.2014
8. R.D. Lewis, *When cultures collide. Managing successfully across cultures*, Londyn 2000
9. B. Łagowski, *Symbole pożarły rzeczywistość*, Kraków 2011
10. M. Munter, *Komunikacja menadżerska. Przewodnik*, Warszawa 2009
11. S. Reynolds, D. Valentine, *Komunikacja międzykulturowa*, Warszawa 2009
12. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves of culture. Understanding Cultural Diversity In Business*, Londyn 2001
13. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Kraków 2002
14. *Women and Trade in Africa: Realizing the Potential*, red. P. Brenton, E. Gamberoni, C. Sear, The World Bank, 2013. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/1098616629/825200WP0Women00Box379865B00PUBLIC0.pdf?sequence=1>, dostęp: 27.08.2014.
15. World Values Survey (WVS), <http://www.worldvaluessurvey.org>, dostęp: 03.09.2014

## ETYKA A HANDEL Z GLOBALNYM POŁUDNIEM

Katarzyna Jarecka-Stępień

W globalnej rzeczywistości, w której żyjemy, normy etyczne, moralność i uniwersalne zasady wydają się koniecznością. Tym bardziej coraz częściej stawiamy sobie pytanie: w jaki sposób można i należy powiązać etykę i zasady moralne ze światową gospodarką wzajemnych zależności i powiązań? Czym powinniśmy się kierować w etyce pracy? Jakie są role instytucji międzynarodowych w procesie kształtowania definicji i ochrony uniwersalnych praw i obowiązków biznesmenów? To tylko nieliczne pytania, które każdego dnia stoją przed przedsiębiorcami podejmującymi wyzwania wymiany handlowej na arenie międzynarodowej, gdzie każda decyzja jest oceniana przez międzynarodowe jury. Dobra lub zła, etyczna lub nieetyczna, jak również legalna lub nielegalna. Przyjrzyjmy się zatem w tym rozdziale roli etyki w procesie podejmowania decyzji biznesowych.

### 1. Etyka biznesu. Czym jest?

Etyka zajmuje się moralną działalnością człowieka, czynami popełnianymi świadomie i dobrowolnie (Woroniecki 1995, s. 31-32). Słowo „etyka” pochodzi od greckiego słowa *ethos* – zwyczaj, obyczaj. Refleksja etyczna koncentruje się między innymi wokół następujących pytań: Czym jest dobro, powinność moralna, sumienie, odpowiedzialność? Jaki jest wpływ działania moralnie dobrego i moralnie złego na naturę człowieka oraz społeczność? Czy i jaki jest sens oraz cel ludzkiej egzystencji? Można zatem powiedzieć, że etyka jako filozofia praktyczna zajmuje się analizą zjawisk moralnych, z których można zasadnie wyprowadzić normy ludzkiego postępowania.



#### Zapamiętaj!

Etyka biznesu zajmuje się formułowaniem i analizą reguł etycznych w świecie gospodarki.

(na podstawie: Martinez Reyesa i Oleksyna 2005)

Wydaje się zatem, że przedmiot analiz etyki stanowi wystarczający argument pozwalający na powiązanie jej z działalnością gospodarczą. Każdy bowiem czyn wolny i świadomy w życiu gospodarczym jest czynem podlegającym ocenie mo-

ralnej. Co więcej, nie tylko działania człowieka stanowią przedmiot oceny etycznej, ale także instytucje gospodarcze, które wywierają wpływ na zachowania ludzi (Majka 1982, s. 11). Nie można oddzielić ekonomii od człowieka i od moralności. Wynika to z faktu, że proces gospodarczy polega na zaspokajaniu potrzeb ludzi, zatem on sam podporządkowany jest człowiekowi, jego potrzebom, rozwojowi i doskonaleniu. „Każda działalność gospodarcza jest owocem jakiejś decyzji ludzkiej, podpada więc także prawu moralnemu i ocenie moralnej” – pisał w *Chrześcijańskiej Nauce Społecznej* Joseph Höffner (1999, s. 135). Ekonomia jako nauka nie może być zatem wyłącznie nauką o prawach gospodarczych i musi uwzględniać w swoich rozważaniach etykę. W tym kontekście etykę, w ujęciu gospodarczym – etykę biznesu (lub etykę gospodarczą) – można zdefiniować jako naukę zajmującą się moralnym zachowaniem człowieka wytwarzającego i pomnażającego dobra materialne (Mazurek 1977, s. 135). Najogólniej ujmując, etyka biznesu będzie to zatem całokształt norm i wartości cechujących środowisko zawodowo zaangażowane w uprawianie działalności gospodarczej. Etyka biznesu stanowi integralną część sposobu prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo. Określa standardy pracy wewnątrz firmy, relacje zewnętrzne z klientami i innymi partnerami biznesowymi, a także rolę i miejsce w społecznościach i krajach, gdzie firma prowadzi swoją działalność.



### Zapamiętaj!

**Kwestia etyczna to zidentyfikowany problem, sytuacja wymagająca od osoby wyboru sposobu działania, który następnie może być oceniony jako dobry lub zły, moralny lub niemoralny, etyczny lub nieetyczny.**

(na podstawie: Majka 1982)

Rozumienie etyki biznesu z praktycznego punktu widzenia jest złożonym procesem nie tylko dla liderów biznesu czy menedżerów, ale dla wszystkich zainteresowanych współpracą stron. Wynika to z faktu, że w skomplikowanych sytuacjach biznesowych trudno jest zdecydować, co jest w danej sytuacji dobre, a co nie i dla kogo.

Z perspektywy handlu międzynarodowego celami etyki biznesu mogą być:

- humanizacja ekonomii;
- podejmowanie trafnych decyzji z punktu widzenia organizacji, a więc ekonomicznie i etycznie uzasadnionych; narzędzia i procedury etyki pełnią w tym przypadku funkcję systemu nawigacyjnego wytyczającego bezpieczny kierunek działaniom gospodarczym;
- zapewnienie maksymalnej efektywności systemów wewnętrznych organizacji przez eliminację możliwych konfliktów w długim okresie; odnalezienie wspólnych reguł dla stron konfliktu, połączenia wymogów organizacyjnych z poszanowaniem wartości osobowych;

- wprowadzenie etycznych standardów zachowań – „dobrych praktyk” jako elementarnej części realizacji zobowiązań zawodowych wszystkich grup profesjonalistów;
- uwzględnienie przy analizie zysków i strat interesów ludzkich na poziomie lokalnym, regionalnym, a nawet globalnym.

Człowiek każdorazowo przyjmuje określone postawy zarówno wobec świata, jak i wytworów działalności swojej i innych. W ten sposób to właśnie człowiek nadaje elementom świata zewnętrznego sens, wartości i ocenia ich rolę. Tym samym zjawiska gospodarcze stają się nośnikami warstwy znaczeń, symboli oraz wpływają na sytuację człowieka także w przestrzeni, która nie podlega komercjalizacji (Sosenko 1998, s. 36-37). Przedsiębiorcy czy handlowcy jako podstawę wszelkich analiz, działań i prognoz gospodarczych powinni zatem przyjąć, że to właśnie człowiek powinien stanowić istotę i wartość nadrzędną wszelkich ich poczyną w przestrzeni gospodarczej.

### Społeczna odpowiedzialność

Jeszcze w 1970 roku Milton Friedman pisał, że jedynym „społecznym obowiązkiem biznesu jest powiększanie zysków”. Friedman był zdania, że cele społeczne i ekonomiczne są całkowicie odrębne, a w pewnym zakresie nawet ze sobą rywalizują (Porter i Kramer 2007, s. 35-72). Jednak od tego czasu poglądy na rolę biznesu w rozwoju społeczeństw uległy zasadniczej ewolucji, a na rynek wkroczyła koncepcja „społecznie odpowiedzialnego biznesu” (*corporate social responsibility, CSR*). Zgodnie z definicją Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju CSR to trwałe zobowiązanie biznesu do etycznego postępowania i przyczyniania się do rozwoju gospodarczego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości. W ciągu kilkudziesięciu lat efektywne wdrażanie koncepcji odpowiedzialnego biznesu stało się nie tylko powszechnym standardem, ale niemal wymogiem dla prowadzących działalność w skali międzynarodowej. W tym ujęciu, wdrażając koncepcję odpowiedzialnego biznesu, prywatne przedsiębiorstwa pochodzące z krajów rozwiniętych od dłuższego czasu angażują się w działania wspierające rozwój nie tylko własnej społeczności lokalnej, ale i krajów rozwijających się.



### Zapamiętaj!

**Kodeks etyki to sformalizowane zasady i normy, które opisują oczekiwania pracodawcy i sposób postępowania pracowników w przedsiębiorstwie.**

(na podstawie: Martineza Reyesa i Oleksyna 2005)

Tym samym biznes może wspierać postęp społeczny i gospodarczy w krajach słabiej rozwiniętych m.in. poprzez:

- zakupy lokalnych produktów wytwarzanych przez mniej zasobne warstwy ludności, gdzie celem jest dostarczenie biedniejszej ludności dostępu do rynku zbytu dla wytwarzanych przez nią towarów po korzystnej cenie;
- dostarczanie dostępnych cenowo usług biedniejszej ludności;
- dostarczanie nieodpłatnie produktów wyprodukowanych w nadmiarze, częściowo wykorzystanych lub nieco mniej zaawansowanych technologicznie;
- przekazywanie wsparcia finansowego dla lokalnych organizacji służących najbiedniejszemu lub działającym na rzecz rozwoju;
- zatrudnianie lokalnych pracowników;
- inwestowanie w edukację, infrastrukturę, badania i rozwój, technologie (Nelson i Prescott 2008, s. 8).

## 2. Godność ludzka jako podstawa etyki

Jak zauważył w 2000 roku Jan Paweł II, „ekonomia, która nie bierze pod uwagę wymiaru etycznego i nie stara się służyć dobru człowieka – każdego człowieka i całego człowieka – w istocie rzeczy nie zasługuje nawet na miano »ekonomii«, pojmowanej jako rozumne i dobroczynne zarządzanie zasobami materialnymi” (2000, s. 16). Również papież Franciszek podkreśla konieczność praktykowania moralnej ekonomii. W adhortacji apostolskiej „*Evangelii Gaudium*” ostro występuje przeciw wykluczeniu społecznemu i nierówności społecznej wynikających z przyczyn ekonomicznych, a podczas jednej z audyencji zdecydowanie sprzeciwił się „ekonomiczno-materialistycznej koncepcji społeczeństwa dążącej do egoistycznego zysku, poza kryteriami sprawiedliwości społecznej” oraz apelował do osób odpowiedzialnych, „by podjęli wszelkie możliwe wysiłki na rzecz pobudzenia na nowo zatrudnienia. Oznacza to troskę o godność osoby” („*Niedziela. Tygodnik Katolicki*” 2014). W rzeczywistości gospodarczej coraz powszechniejszym problemem jest redukcjonistyczne spojrzenie na osobę ludzką, której wartość jest mierzona jedynie przy użyciu wskaźników rozwoju ekonomicznego. W takim ujęciu o istocie człowieka decyduje jedynie poziom jego dochodów, różnorodność i obfitość konsumpcji, czy też zajmowana pozycja społeczna. Jednakże życie gospodarcze nie koncentruje się wyłącznie na wymiarze czysto ekonomicznym. Ingeruje ono również w inne wymiary życia człowieka: społeczny, polityczny, psychiczny lub moralny. Niezależnie bowiem od wykonywanych funkcji, rodzaju pracy, działania człowieka mają także aspekt moralny, tzn. mogą być moralnie dobre bądź złe. Dlatego etyka gospodarcza musi być oparta na założeniu godności osoby ludzkiej.

O konieczności implementacji koncepcji godności osoby ludzkiej do wszystkich dziedzin życia człowieka pisze również Franciszek Mazurek. Zwraca uwagę, że wrodzona, niezbywalna i nienaruszalna godność ludzka powinna być punktem

wyjścia we wszystkich obszarach życia człowieka. Ma swoje praktyczne odniesienie do systemów prawnych, politycznych, społecznych, kulturalnych i gospodarczych. Podczas gdy wszystkie rzeczy mają swoją cenę (są wymienne), osoby mają godność. Osobę ludzką należy więc szanować, gdyż jest ona *miraculum mundi* (Mazurek 2001, s. 433).

Włączenie rozważań etycznych do codziennych praktyk handlowych ma zatem na celu stworzenie solidnego fundamentu, jakim jest ochrona godności osoby



Kobiety z plemienia Karen są w Tajlandii nazywane kobietami żyrafami lub kobietami długoszyjnymi. Żyją w zamkniętych wioskach, których nie mogą opuścić, gdyż są pozbawiane paszportów przez pracodawców, stanowią atrakcję turystyczną. W ten sposób zarabiają pieniądze na swoje dzieci pozostawione pod opieką dziadków w kraju pochodzenia – Birmie. Tajlandia, 2009.  
FOT. DOMINIKA KUSTOSZ

ludzkiej. Godność człowieka, będąca najwyższą wartością – podstawową, wrodzoną i niezbywalną, obiektywną i uniwersalną, domaga się bowiem traktowania jako podmiot i cel każdej ludzkiej aktywności. Równocześnie, ze względu na dobro człowieka, należy tak działać, by nigdy nie był on degradowany do roli przedmiotu, a w szczególności jedynie do bytu ekonomicznego (*homo oeconomicus*). Refleksja nad moralnym aspektem działalności gospodarczej powinna być zawsze podyktowana przekonaniem, że należy poszukiwać możliwie najlepszych rozwiązań dla ochrony człowieka. Istnieje bowiem ryzyko, że we współczesnym świecie życie gospodarcze zawsze jest zagrożone dehumanizacją, która może przejawiać się w porzucaniu wartości duchowych na rzecz materialnych, wypieraniu praw człowieka przez prawa ekonomiczne czy kierowaniu się egoizmem zamiast sprawiedliwością.

Godność człowieka można uznać za podstawę etyki uniwersalnej. Integralna koncepcja osoby ludzkiej, wskazująca na jej godność, stanowi punkt wyjścia dla etycznych rozważań w każdym wymiarze. Dobro lub zło zachodzi jedynie w czynach, których dokonuje człowiek – osoba. Oznacza to, że dobro lub zło jest zawsze udziałem człowieka (Wojtyła 1985, s. 11).

Każda osoba, bez wyjątku, jest zawsze ważniejsza od wszelkich struktur społecznych, organizacyjnych czy gospodarczych. Nie można o tym zapominać zarówno na poziomie makroekonomicznym (np. w wymiarze społeczno-gospodarczych działań państwa), jak również na poziomie mikroekonomicznym (np. na poziomie przedsiębiorstw i ludzi jako konsumentów). Człowiek nie żyje jedynie w świecie wartości materialnych, ale i w świecie wartości duchowych. Zatem jeśli prawa człowieka nie są realizowane w którymś z tych wymiarów, zagraża to człowiekowi pojmowanemu integralnie.

Etyka gospodarcza przestrzega przed ujmowaniem człowieka jedynie w wymiarze materialnym, gdyż stanowi to poważne zagrożenie. Supremacja czynnika materialnego nad duchowym, przedmiotowe potraktowanie człowieka w praktyce prowadzi do wymiany jednej osoby na inną w zależności od zewnętrznych warunkowań i potrzeb (Wciórka 1992, s. 50). Niejednokrotnie z różnych przyczyn człowiek podczas prowadzenia gospodarczej aktywności szuka poparcia dla swojego bezwzględного dążenia do zysku, usprawiedliwiając to teoriami ekonomicznymi. Może wtedy traktować pracownika przedmiotowo, a konsument staje się wartościowy, o ile kupi produkt. Porzucenie idei godności człowieka może się zatem okazać wygodne dla doraźnych interesów ekonomicznych. Tymczasem rozwój jedynie na poziomie ekonomicznym nie może dać człowiekowi wolności, wręcz przeciwnie – jak stwierdza Jan Paweł II – „prowadzi do większego jeszcze zniewolenia” (Jan Paweł II 1987).

### 3. Dlaczego etyka w biznesie jest ważna?

#### Etyczny biznes a kwestie rozwoju w warunkach światowego kryzysu gospodarczego

Według Hectora Lainga, prezesa United Biscuits, etyka biznesu nie podlega negocjacji. Podczas gdy taktyka, plany oraz inne elementy działań firmy podlegają stałym zmianom, to podstawowa filozofia pozostaje niezmienna. Etyka tworzy obecnie swoisty fundament działalności biznesowej. Z tego względu powinna być uwzględniana zarówno w procesach regulujących wewnętrzne, jak i zewnętrzne działania firmy, ale nade wszystko chronić integralną koncepcję osoby ludzkiej i jej praw. System gospodarczy, w którym nie jest chroniony człowiek, w tym w szczególności dziecko, należy ocenić jako uwłaczający godności osoby ludzkiej. Sytuację, w której dziecko głoduje i pozbawione jest możliwości ochrony zdrowia, należy nazwać chorobą ludzkości. W takiej sytuacji konieczne jest podejmowanie działań umożliwiających rozwój każdego dziecka, co więcej – działania te powinny być priorytetowe we wszystkich aspektach życia, także w gospodarce. Jacques Maritain gospodarkę, której celem nie byłaby służba człowiekowi, dosadnie nazywa barbarzyńską (Maritain 1960, s. 139). Dla niego porządek gospodarczy powinien być oparty na założeniu pierwszeństwa „osoby przed społeczeństwem i państwem; jakości przed ilością; pracy przed



W Afryce handlem niejednokrotnie zajmują się dzieci. Mimo że, jak wskazują badania, sytuacja z roku na rok ulega poprawie i zwiększa się odsetek dzieci pobierających naukę, nadal w wielu krajach globalnego Południa praca zarobkowa dzieci pozbawia je szans na edukację, wykształcenie, a w konsekwencji godne życie. Mauretania, 2005. FOT. DOMINIKA KUSTOSZ

kapitałem; wartości humanistycznych przed technicznymi; mądrości przed wiedzą; na służbie osób ludzkich; dobru wspólnym przed prywatnymi interesami jednostek; godności pracy i jej wartości oraz celowości, a nie obfitości pieniędzy i tytułów własności oraz przywilejów” (za: Mazurek 2001, s. 365).

Niemal każdego dnia przedsiębiorcy napotykają pytania etyczne związane z handlem produktami czy usługami. Wiele firm zdecydowało się na działania w oparciu o kodeks etyki. Jest to dokument, który z jednej strony narzuca pewne reguły, ale i wyjaśnia szereg kwestii związanych z polityką handlową. Kodeks etyki jest szczególnie przydatny w handlu międzynarodowym, gdy pojawiają się problemy we współpracy pomiędzy partnerami. Narzuca bowiem rozwiązania umożliwiające rozwiązanie problemów w ten sam sposób dla różnych środowisk kulturowych. Dokument jest zatem ważnym narzędziem służącym budowaniu poprawnych zachowań pracowników zarówno w firmie, jak i poza nią. Kodeks to swoisty zbiór zasad, reguł i procedur, jakimi pracownik powinien posługiwać się w kontaktach ze współpracownikami, partnerami biznesowymi lub korzystając z zasobów firmy. Jest punktem wyjścia w ustalaniu pożądanych zachowań pracowników. Powinien obejmować szeroki wachlarz zachowań uważanych za etyczne oraz nieetyczne, określonych w sposób oddający wartości firmy, niekoniecznie tylko w postaci zamkniętego katalogu niedopuszczalnych działań.

Spisane zasady etyczne i otwarcie deklarowane wartości pomagają szczególnie w relacjach biznesowych i handlowych z krajami Afryki i Azji. Pozwalają budować partnerskie relacje z kontrahentami, dostawcami i klientami, oparte na zaufaniu i szacunku, co wpływa pozytywnie nie tylko na atmosferę prowadzenia biznesu, ale też na jakość współpracy. Dzięki temu firma może funkcjonować w bezpiecznym i przyjaznym otoczeniu biznesowym, co pozwala jej na stabilny i długoterminowy rozwój.

W realiach współpracy Północy z Południem warto zwrócić uwagę na znaczenie globalnego kryzysu finansowego w debacie na temat roli poszczególnych podmiotów działających w światowej gospodarce oraz zakresu ich odpowiedzialności. Zmiany, które spowodował kryzys, ukazały dobitnie potrzebę głębokiej reformy światowego systemu ekonomicznego, a jednocześnie stały się źródłem nowych wyzwań o charakterze rozwojowym. Podmiotom gospodarczym zaczęto zadawać pytania o stan i przyszłość zasad odpowiedzialnego biznesu oraz o odpowiedzialność działających w celu osiągnięcia zysku firm za jakość i poziom życia ludzi w skali lokalnej, regionalnej i globalnej. Przy tej okazji zwracano uwagę, że znacząca większość z instytucji finansowych, które przez swoje nieodpowiedzialne działania wywołały globalną katastrofę, wcześniej opracowywała strategie odpowiedzialności społecznej, kodeksy etyczne oraz publikowała raporty społeczne (*Szanowani poszukiwani*).

Mimo obrania nowych kierunków działań, widocznych między innymi w przestawianiu światowej gospodarki na nowe, bardziej „ekologiczne” tory, odpowiedzialny biznes musi się zmierzyć ze starymi wyzwaniami. Mają one swoje źródło w immanentnych cechach gospodarki światowej, które zostały wyostrezone w czasie kryzysu i które niekoniecznie muszą sprzyjać racjonalnym i etycznym postawom. Jak wskazuje Joseph Stiglitz, w świecie bezwzględnej konkurencji bodźce działają często przeciw tym, któ-

rzy mają jak najlepsze intencje. Przykładowo spółka górnicza, która nie zapewnia wystarczających środków finansowych na zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom czy ochronę środowiska, będzie w stanie przebić w przetargu ofertę cenową firmy o porównywalnej skuteczności, która prowadzi odmienną politykę. Z kolei spółka naftowa, która gotowa jest posłużyć się łapówką dla uzyskania dostępu do ropy naftowej po niższej cenie, będzie wykazywała wyższe zyski niż porównywalna spółka, która tego nie robi. Tymczasem zniszczenie środowiska (tj. kradzież dziedzictwa całej społeczności) nie jest mniejszym przestępstwem niż oszukanie akcjonariuszy przez manipulacje księgowie. Dlatego gdy spółka narusza prawa krajowe o ochronie środowiska, to jej dyrektor generalny i inne osoby podejmujące decyzje i dokonujące danych czynności powinny być pociągnięte do odpowiedzialności karnej. Dalszym krokiem powinno być uzyskiwanie rekompensaty za szkody wyrządzane robotnikom czy środowisku także poprzez umożliwienie mieszkańcom innych krajów dochodzenia swoich praw przed sądami krajów macierzystych zaskarżanych korporacji (Stiglitz 2007, s. 213).

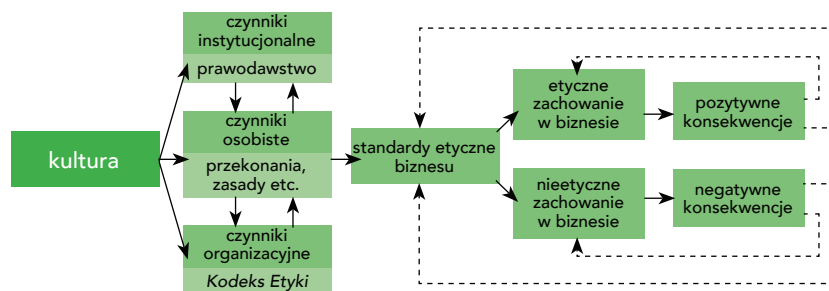
Po ostatnim kryzysie wielu praktyków podało w wątpliwość koncepcję odpowiedzialnego biznesu i zaczęło mieć nadzieję, że to, co jest biznesowo mało efektywne, czyli PR-owe programy filantropijne, odejdzie w niepamięć. W ich opinii powinno w gospodarce i finansach pojawić się miejsce na nowe inicjatywy (prospołeczne) o wiele bardziej przemyślane, co w dłuższym terminie przyniesie korzyść zarówno biznesowi, jak i społeczeństwu. W tym ujęciu, jak pisał Jacek Dymowski, kryzys wcale nie musi oznaczać końca zasad odpowiedzialnego biznesu. Może jednak oznaczać śmierć dla pewnego etapu życia tej idei i jej funkcjonowania w świadomości menedżerów. Wydaje się bowiem, że w tej dziedzinie konieczna jest już zmiana – swoista korekta rynkowa, która pozwoli na dalszy rozwój tego, co naprawdę w CSR cenne i co sprawi, że zarówno biznes, jak i jego otoczenie będą mogły żyć w symbiozie, wspólnie rozwiązując problemy i osiągając obopólne korzyści (Dymowski 2009).

Już pod koniec lat 90. XX wieku Józef Penc pisał o nowym paradygmacie gospodarowania, zgodnie z którym przedsiębiorstwa nie będą nastawione na maksymalizowanie zysków, lecz na służenie otoczeniu i działanie na rzecz dobra publicznego. Sama „naga” idea maksymalizacji zysku jest anachronizmem. W nowej formule przedsiębiorstwa powinny łączyć kryteria racjonalności ekonomicznej z przesłankami etycznymi oraz kosztami społecznymi swych działań. Penc twierdzi bowiem, że przedsiębiorcy i menedżerowie czasem mają mylne przeświadczenie, że za problemy społeczne odpowiedzialne jest państwo, a przedsiębiorstwa dążą jedynie do zwiększania własnych zysków (1999, s. 728-734). Tymczasem to właśnie oni powinni wypracować w sobie takie cechy, jak zdolność porozumiewania się, poczucie sprawiedliwości, uczciwości oraz umiejętności negocjacji. Dzięki temu rozwijać się będzie i przedsiębiorstwo, i dobro wspólne. Tylko wtedy, gdy przedsiębiorca będzie świadomy, „że jego przedsiębiorstwo nie może być samotną wyspą w morzu społecznym, ale że jest wielorako powiązane ze społeczeństwem i na dłuższą metę zależne w swoim funkcjonowaniu od jego pomyślności, wypełni on swoją powinność wobec dobra wspólnego” (Spieker 1996, s. 271).

#### 4. Czynniki wpływające na etykę gospodarczą

Życie gospodarcze w dużej mierze poświęcone jest wymianie dóbr i usług. To jeden z tych obszarów, w którym przedsiębiorstwo wchodzi w relacje społeczne. Poprzez wymianę towarów i świadczenie usług ludzie zaspokajają swoje potrzeby, a także zacieśniają więzy społeczne. Szczególną rolę odgrywa tu osoba handlowca, który pośredniczy między producentem a konsumentem. Przekazuje on informacje o produktach, potrzebach oraz gustach, analizuje rynki, dokonuje transakcji finansowych i przyczynia się do rozszerzenia rynku (Majka 1982, s. 173-185). Poziom etyczny zarówno instytucji-przedsiębiorstwa, jak i jednostki działającej na międzynarodowym rynku gospodarczym jest wypadkową wielu czynników. Najbardziej ogólny schemat zakłada podział na uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród najpopularniejszych należy wskazać środowisko społeczne, prawodawstwo, środowisko pracy i podejście indywidualne. Jednocześnie, jak widać na prezentowanym niżej modelu, działalność gospodarcza na arenie międzynarodowej mieści się w sferze kulturowej.

Czynniki warunkujące etykę biznesu w ujęciu kulturowym



(źródło: Stajkovic i Luthans 1997, s. 19)

Powyższy model wskazuje na wszechstronny i wielowarstwowy wpływ elementów kulturowych na charakter działalności, jak również kształtowanie znaczenia i odbioru wszystkich pojęć natury etycznej stosowanych w biznesie. W tym kontekście warto przedstawić cztery czynniki najmocniej powiązane z warstwą kulturową. **Środowisko społeczne** (m.in. tradycje kulturowe, postawy społeczne, styl życia, zwyczaje) otaczające jednostkę silnie wpływa na postrzeganie przez nią obowiązujących norm, standardów zachowań, jak również podejście do nakazów czy obowiązków. Niezwykle istotny czynnik wpływający na poziom etyczny biznesu tworzą rządy państw. Jakość stanowionego przez nie prawa decyduje o jakości życia gospodarczego. Integruje ono grupy społeczne, wyznacza role, kontroluje działania, określa ustrój społeczno-gospodarczy. Wyznacza obszar dopuszczalnego działania nie tylko wszystkim obywatelom, ale przede wszystkim urzędom i pracującym w nich urzędnikom. Jeśli prawo obowiązujące urzędników jest źle skonstruowane, a zapisy

prawne są zbyt zawiłe lub zbyt często ulegają zmianie, zniechęca to urzędników do jego przestrzegania, stając się tym samym usprawiedliwieniem lub wręcz zachętą do jego omijania, a z czasem i łamania. Z najtrudniejszą jednak sytuacją mamy do czynienia, gdy prawo jest niezgodne z zasadami etycznymi, obowiązującymi w danym społeczeństwie. W tym kontekście równie trudnym tematem dotyczącym bezpośredniego powiązania etyki biznesu ze strukturami państwowymi jest korupcja. Stanowi ona szczególny problem i wyzwanie dla rządów krajów rozwijających się. W roku 1998 brytyjska firma Ernst & Young przeprowadziła w Afryce badania, które wykazały, że aż 80% działających na kontynencie przedsiębiorstw doświadczyło oszustw i nadużyć finansowych w roku poprzedzającym badanie. Ponad 33% z nich zostało oszukanych więcej niż 5 razy w ciągu jednego roku (za: Rossouw 2002, s. 157). W większości krajów afrykańskich trudno jednak o rzetelne statystyki w tej materii, a te, które istnieją, zawierają jedynie indeks przestępstw zgłaszanych na policję. W krajach globalnego Południa większość przestępstw gospodarczych nie jest zgłaszanych na policję, dlatego nie ma możliwości ich rejestracji. Mark Shaw i Lala Camerer prowadzący badania nad korupcją w afrykańskich przedsiębiorstwach szacują, że jedynie 20% przestępstw jest zgłaszanych, a następnie rejestrowanych przez władze (Shaw i Camerer 1996, s. 56-57).

#### Najważniejsze powody niezgłaszania przestępstw gospodarczych w Afryce

Brak przekonania o możliwościach policji	18%
Brak zaufania do systemu sprawiedliwości	15%
Brak szans na odzyskanie finansowej straty	13%
Niechęć do zaangażowania własnych środków finansowych w wieloletnią sprawę sądową	11%
Niedogodności	7%
Strach przed negatywnym rozgłosem	4%

(źródło: van Niekerk 2014)

Z kolei prawdopodobnie najbardziej trafnym przykładem oddziaływania **środowiska pracy** na pracowników i ich decyzje jest wspomniany już wcześniej kodeks etyki. Co ciekawe, już sam fakt adaptacji (lub nie) norm etycznych do reguł panujących w miejscu pracy nie pozostaje bez wpływu na odbiór i funkcjonowanie przedsiębiorstw w środowisku międzynarodowym. O tym, jak ważne, i to nie tylko dla mieszkańców Północy, stają się kwestie etyczne w biznesie i handlu, przekonali się naukowcy z Ethics Institute of South Africa. Opublikowali oni niedawno raport z badań opinii publicznej pt. *Africans negative about Chinese business impact*. Badanie zostało przeprowadzone w Republice Południowej Afryki, Kenii i Nigerii, a respondenci zostali w nim poproszeni o ocenę działań chińskich przedsiębiorstw w Afryce pod kątem reputacji, jakości produktów i usług, odpowiedzialności społecznej, odpowiedzialności ekonomicznej, odpowiedzialności za środowisko natu-

ralne, praktyk zatrudnienia i miejsca pracy. Większość ocenianych czynników została oceniona negatywnie przez ankietowanych, co przedstawiono w tabeli poniżej (*Africans' Perceptions of Chinese Business in Africa: A Survey*).

#### Jak oceniasz działania chińskich przedsiębiorstw w Afryce?

Kategoria	Negatywnie	Pozytywnie
Reputacja	43,3%	35,4%
Jakość produktów i usług	55,9%	22,7%
Odpowiedzialność za środowisko	53,9%	11,1%
Odpowiedzialność ekonomiczna	40,1%	28,3%
Odpowiedzialność społeczna	45,7%	21%
Praktyki zatrudnienia i miejsce pracy	46%	19,1%

(źródło: *Africans' Perceptions of Chinese Business in Africa* 2014)

W podejściu indywidualnym można wymienić wiele elementów oddziałujących bezpośrednio i pośrednio na funkcjonowanie instytucji i przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Świadomość wagi norm i zasad w biznesie jest obecna również wśród mieszkańców globalnego Południa, którzy coraz częściej zwracają uwagę na kwestie przestrzegania etyki w biznesie międzynarodowym. W 2009 r. 88% z ankietowanych przez firmę Kelly Services mieszkańców 34 krajów Afryki wyraziło chęć pracy w przedsiębiorstwie odpowiedzialnym zarówno społecznie, jak i etycznie. Podobne odpowiedzi prezentuje raport z badań opinii publicznej przeprowadzonych w Republice Południowej Afryki. Na jedno z pytań: „Czy zrezygnowałbyś z pracy z swojej firmie, gdyby poziom kultury etycznej nie był satysfakcjonujący?” 68% ankietowanych odpowiedziało „tak”. Z kolei 66% ankietowanych złożyłoby wypowiedzenie, gdyby ich zasady kolidowały z przekonaniami bezpośredniego przełożonego (*The value of shared values*).



#### Zapamiętaj!

**Kultura, z której się wywodzimy, ma istotny i bezpośredni wpływ na kształtowanie etyki biznesu w przestrzeni międzynarodowej.**

(na podstawie: Stajkovic i Luthans 1997)

Wielu badaczy podkreśla również istotną wagę wartości religijnych, które warunkują nasz osąd moralny, standardy i decyzje (Whetten i Cameron 1995). Osobiste wartości postrzegane poprzez pryzmat religii stanowiąc będą podstawę (a) rozwoju późniejszych indywidualnych postaw, które z kolei prowadzą do określonych zachowań, (b) preferencji i wyboru określonych standardów zachowań oraz (c) poziomu adaptacji do środowiska społecznego. Zasadniczo, w odniesieniu do biznesu każda z religii monoteistycznych:

- potępia nieuczciwość,
- wskazuje, aby celem biznesu było działanie na rzecz społeczeństwa i wspieranie słabszych,
- podkreśla konieczność etycznego postępowania w każdej dziedzinie biznesowej,
- jest zdania, że etyka biznesu i jednostki biznesowe są ze sobą ściśle powiązane.

Podobnie jak na Północy, w krajach globalnego Południa czynniki religijne są podstawą dla kwestii etycznych, w tym etyki biznesu. Przykładowo, buddyzm propaguje postawę zdecydowanie otwartą na sprawy gospodarcze, gdyż według jego wyznawców praca stanowi drogę do zbawienia. Niemniej jednak dla buddystów ważny jest sposób, w jaki człowiek zarabia na życie, czyli tzw. „słuszny sposób życia” zakładający wykonywanie godnego zajęcia lub wybranie takiego trybu życia, w którym unika się wyrządzania bliźniemu szkody. Zalecane jest także mądre i ekologiczne gospodarowanie, ponadto rekomendowane są małe i średnie przedsiębiorstwa (Kietliński 2005).

W hinduizmie uznaje się, że każda forma pracy jest społecznie pożyteczna i wartościowa. Przykładowo, w Indiach stosunki pracy wypracowane zostały w szerszym kontekście hinduskich wartości, w oparciu o które menadżer nie troszczy się wyłącznie o zyski, a pracownicy są bardziej gotowi do poświęceń na rzecz firmy (Menski 1996, s. 57-58).

Dominujący na Bliskim Wschodzie i w Afryce Północnej islam również wytworzył własne zasady etycznego postępowania w biznesie. Przejawiają się one m.in. w zakazie lichwy i spekulacji. Praca jest wartością i właściwym sposobem postępowania, a instytucje finansowe w swoim założeniu winny wspierać i szerzyć sprawiedliwość społeczną, co stanowi naturalny cel moralny. Wiele państw muzułmańskich, jak choćby Sudan, Iran, Pakistan, Malezja czy Zjednoczone Emiraty Arabskie, wprowadziło zasady prawa islamskiego do działalności banków komercyjnych. W tym przypadku normy zwyczajowe oparte o prawo szariatu ograniczają działania spekulacyjne, a tradycyjne rozwiązania oparte na normach zwyczajowych niwelują ryzyko działalności banków komercyjnych (Buszko 2005, s. 53-59).

Istnieje wiele czynników, które mają bezpośredni wpływ na podejmowanie etycznych bądź nieetycznych decyzji w środowisku międzynarodowego biznesu. Owa wielość sprawia, że rzeczywistej oceny ich oddziaływania dokonujemy niejednokrotnie podczas analizy konkretnych przypadków. Niemniej sama świadomość ich istnienia, a nade wszystko prawdopodobieństwa wpływu wspomnianych czynników, zapewnia nam ramy dla sprawiedliwego osądu i etycznych działań.

## 5. Fair Trade. Jak w sposób szanujący godność mieszkańców globalnego Południa prowadzić z nimi biznes?

Życie gospodarcze jest regulowane przez prawo stanowione. Wśród najważniejszych zjawisk podlegających kodyfikacji są zagadnienia związane ze sprzedażą, zawieraniem umów, bezpieczeństwem produktów, reklamą, zasadami uczciwej

konkurencji. W praktyce coraz większą rolę we współpracy handlowej odgrywają różne stowarzyszenia mające na celu ochronę sprzedającego i konsumenta przed nieuczciwymi praktykami podmiotów gospodarczych.

W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że mieszkańcy globalnej Północy, robiąc zakupy, coraz częściej zwracają uwagę na kwestie etyczne w handlu. Istotne są dla nich m.in. prawa człowieka, środowisko i warunki pracy producentów, ochrona zwierząt czy ochrona środowiska (Pelsmacker, Driesen i Rayp 2006, s. 364-365). To właśnie na akceptacji i adaptacji powyższych czynników i wielu innych odnoszących się do etyki i moralności oparta jest inicjatywa Fair Trade – Sprawiedliwy Handel (SH). Określenie „sprawiedliwy handel” odnosi się do całej idei rozwoju globalnego Południa poprzez wymianę handlową na specjalnych zasadach, korzystniejszych niż zasady na rynku międzynarodowym. FINE – nieformalna platforma współpracy największych organizacji sieciowych Sprawiedliwego Handlu na świecie: Fairtrade Labelling Organizations International, WFTO, NEWS!, EFTA – definiuje Sprawiedliwy Handel jako współpracę w handlu, opierającą się na partnerstwie, dialogu, przejrzystości i szacunku, której celem jest osiągnięcie równości w handlu międzynarodowym. Oferując korzystne warunki, SH wspiera rozwój zmarginalizowanych producentów i pracowników, szczególnie w krajach globalnego Południa (Koalicja Sprawiedliwego Handlu).

Sprawiedliwy Handel przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, oferując lepsze warunki handlowe. Do kanonu zasad SH należą: gwarantowane ceny mini-



Olej arganowy, nazywany płynnym złotem, stał się jednym z najbardziej rozpoznawanych produktów eksportowych Maroka. W ostatnich latach popularność olejku i produktów pochodnych marokańskie kobiety z obszarów wiejskich wykorzystują dla podniesienia jakości i poprawy życia. Uprawy i produkcja odbywają się w ramach zawiązywanych przez kobiety stowarzyszeń. Dzięki współpracy ich członkinie zarabiają na lepsze życie dla siebie, swoich dzieci i całych wiosek. Maroko, 2011. FOT. DOMINIKA KUSTOSZ

malne, przedpłaty i długoterminowe umowy, a także dotacje na projekty rozwojowe dla lokalnych społeczności. Niedozwolone jest natomiast stosowanie procedur niedemokratycznych i dyskryminacyjnych, takich jak praca dzieci oraz praca niewolnicza. Podkreśla się również zakaz procedur wpływających na erozję środowiska. SH wyznaje ideę, że człowiek ważniejszy jest od zysku. Przestrzeganie tych zasad oraz wiarygodność organizacji, firm i produktów zapewniają niezależne systemy certyfikacji (Szeniawska 2010, s. 9). Liczne organizacje Sprawiedliwego Handlu aktywnie angażują się we wspieranie lokalnych producentów, podnoszenie świadomości konsumenta i kampanie na rzecz zmian zasad i praktyk obowiązujących w konwencjonalnym handlu międzynarodowym.



### Czy wiesz, że...

**Obecnie ponad million osób w 70 krajach współpracuje z 1 149 organizacjami Fair Trade.**

(na podstawie: Fair Trade Advocacy Office)

Produkty pochodzące ze sprawiedliwego handlu (m.in. kawa, herbata, cukier, czekolada, kakao, banany, ananasy, ryż, miód, przyprawy, biżuteria) są obecnie coraz częściej spotykane w sprzedaży, a konsumenci wyrażają przekonanie, że ich wybory mogą przyczynić się do poprawy jakości życia mieszkańców krajów globalnego Południa (*Shopping Choices Can Make a Positive Difference*). Zachowania charakterystyczne dla zachodnich konsumentów można obecnie coraz częściej zaobserwować również w krajach zaliczanych do globalnego Południa. Pytani o preferencje konsumenckie Indusi, jako kryterium wyboru produktu najczęściej wskazują cenę i dostępność produktu. Niemniej jednak z roku na rok rośnie liczba osób, które są zdecydowane zapłacić wyższą cenę za produkt pochodzący ze sprawiedliwego handlu (Doane 2014).

Definicja Sprawiedliwego Handlu zwraca uwagę na te same wartości, które stanowią podstawę CSR (tj. społecznie odpowiedzialnego biznesu). W społecznej odpowiedzialności biznesu także kładzie się nacisk na to, by przedsiębiorstwa potrafiły prawidłowo określić i zrozumieć potrzeby środowiskowe i społeczne, a także brały je pod uwagę w swoich planach rozwojowych. Takie stanowisko jest bez wątpienia zbliżone z dążeniami aktywistów z grup Fair Trade. Upraszczając, można zatem uznawać te dwie idee za komplementarne i efektywnie się uzupełniające. Niemniej dostrzegalne są oczywiście różnice między oboma koncepcjami. Podczas gdy założeniem CSR jest oddziaływanie na otoczenie gospodarcze w sposób łagodny i bez kwestionowania istniejącego status quo, to Sprawiedliwy Handel opowiada się za stanowczymi i zauważalnymi zmianami w międzynarodowym systemie handlu, a jego celem jest skuteczna poprawa warunków życia i pracy drobnych producentów oraz ich rodzin z krajów rozwijających się. Tym niemniej obie wskazane koncepcje są w dużej mierze zbliżone i łączenie ich w praktyce może dać wymierne efekty.



### Czy wiesz, że...

Najpopularniejszym produktem Fair Trade są banany (62,2%). Kolejne to kawa (26,9%), kakao (2,7%) i soki owocowe (2,4%). Na liście produktów sprawiedliwego handlu znajdują się również bawełna, kwiaty i tekstylia.

(na podstawie: Fair Trade Advocacy Office)

W ostatnich latach prowadzona jest ożywiona dyskusja na temat zasadności działań Fair Trade. W roku 2007 jedną z odpowiedzi ekonomistów z Adam Smith Institute był tekst Marca Sidwella *Niesprawiedliwy handel*. Krytykując system Sprawiedliwego Handlu, Sidwell wskazuje kilka argumentów podważających rolę tej idei jako skutecznego sposobu na pomoc społecznościom Południa. Autor przekonuje, że sprzedaż produktów Fair Trade prowadzi do sytuacji, w której część producentów (mniejsza) otrzymuje wyższe wynagrodzenia, ale pozostali otrzymują wynagrodzenie niższe niż przed pojawieniem się na ich rynku organizacji zajmujących się realizacją idei Sprawiedliwego Handlu. Ponadto Sidwell przekonuje, że system Fair Trade hamuje rozwój gospodarczy. Objęci nim rolnicy nie poszukują innych niż tradycyjne sposobów utrzymania, nie dążą też do unowocześniania sposobów produkcji. Brak samodzielności uwidacznia się również w narzucaniu cen sprzedaży. To decydenci określają, jakie kwoty muszą wystarczyć producentom i choć są one wyższe niż na rynku, to czasem są za niskie w stosunku do potrzeb tych, którym system ma pomagać. Na końcu Sidwell zwraca uwagę, iż wbrew temu, że system ma pomagać przede wszystkim producentom z krajów Południa, trafia do nich jedynie ok. 10% premii ze sprzedaży produktów. Aż 90% premii zgarniają pośrednicy z bogatych krajów (Sidwell 2007).

Od zrozumienia, kim jest człowiek w swej istocie, zależeć będzie przydzielone mu miejsce w życiu gospodarczym. Czy będzie on celem, czy jedynie środkiem dla realizacji różnorodnych interesów? Przyjęcie takiej lub innej filozofii daje inną odpowiedź na tak postawione pytanie. Mimo coraz bogatszej refleksji naukowej na ten temat etyka w biznesowej działalności człowieka bywa kwestionowana. Ma to miejsce zarówno wśród ekonomistów, jak i praktyków życia gospodarczego. Ale wydaje się, że chociaż moralny wymiar życia gospodarczego może być z takich czy innych powodów kwestionowany, to nie ma możliwości pozbycia się go w sensie obiektywnym. Próba oderwania moralności od człowieka nigdy nie będzie możliwa do urzeczywistnienia. W osobę ludzką wpisana jest rozumność, wolność oraz zdolność rozróżniania dobra od zła. Jej wybory i czyny, niezależnie od pełnionej funkcji społecznej, wykonywanego zawodu, zawsze będą zawierały pierwiastek moralny. Człowiek musi być zawsze traktowany jako cel i podmiot, nigdy zaś jako środek i przedmiot. Dlatego też angażując się we współpracę handlową, należy mieć na uwadze, że z formalnego punktu widzenia sensem ekonomii nie jest ani zasada racjonalności gospodarki, ani technika, ani wydajność czy też szczęście materialne jak

największej liczby osób. Cel każdego uczestnika stosunków gospodarczych polega bowiem na ciągłym i niezawodnym stwarzaniu warunków materialnych umożliwiających jednostkom i społeczeństwom rozwój godny człowieka.

### BIBLIOGRAFIA:

1. *Africans' Perceptions of Chinese Business in Africa: A Survey*. Prof GJ Rosso-uw, Ethics Institute of South Africa University of Stellenbosch August 2014, <http://www.ethicsa.org/index.php/resources/press-releases/1627-africans-negative-about-chinese-business-impact>, dostęp: 29.08. 2014
2. *Apostolic Exhortation Evangelii Gaudium Of The Holy Father Francis To The Bishops, Clergy, Consecrated Persons and The Lay Faithful On The Proclamation Of The Gospel In Today's World*, Watykan 2013
3. A. Buszko, *Wpływ rozwiązań zwyczajowych na funkcjonowanie islamskich banków komercyjnych*, „Bank i kredyt”, lipiec 2005
4. D. Doane, *New Fairtrade India survey finds that Indian consumers care about social well-being*, <http://www.thealternative.in/business/new-fairtrade-india-survey-finds-that-indian-consumers-care-about-social-well-being/>, dostęp: 23.08.2014
5. J. Dymowski, *Kryzys gospodarczy – śmierć CSR?!*, [http://nu.fob.org.pl/arttykul-kryzys-gospodarczy-mierc-csr-160\\_2062.htm](http://nu.fob.org.pl/arttykul-kryzys-gospodarczy-mierc-csr-160_2062.htm), dostęp: 18.08.2014
6. Ojciec Święty Franciszek, *Adhortacja apostolska Evangelii Gaudium, O głoszeniu Ewangelii w dzisiejszym świecie* 24/11/2013 [http://w2.vatican.va/content/francesco/en/apost\\_exhortations/index.html#apost\\_exhortations](http://w2.vatican.va/content/francesco/en/apost_exhortations/index.html#apost_exhortations), dostęp: 28.08. 2014
7. J. Höffner, *Chrześcijańska Nauka Społeczna*, Kraków 1999
8. Jan Paweł II, *Orędzie na XXIII Światowy Dzień Pokoju 1 stycznia 2000 roku*, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła”, nr 1 2000
9. Jan Paweł II, *Sollicitudo rei socialis*, 1987 [w:] M. Radwan i in. (red.), *Dokumenty nauki społecznej Kościoła*, Rzym-Lublin 1996
10. K. Kietliński, *Religijne determinanty działalności gospodarczej w perspektywie czterech wielkich religii: judaizmu, buddyzmu, chrześcijaństwa i islamu; na podstawie: Religijne, historyczne i kulturowe uwarunkowania etyki biznesu* [w:] red. K. Kietliński, V. Martinez Reyes i T. Oleksyn, *Etyka biznesu*, Kraków 2005
11. J. Majka, *Etyka życia gospodarczego*, Wrocław 1982
12. J. Maritain, *Humanizm integralny*, Londyn 1960
13. V. Martineza Reyesa i T. Oleksyna, *Etyka biznesu*, Kraków 2005
14. F.J. Mazurek, *Godność osoby ludzkiej podstawą praw człowieka*, Lublin 2001
15. F.J. Mazurek, *Henryka Pescha koncepcja solidaryzmu społecznego*, „Roczniki Nauk Społecznych”, nr 5/1977
16. W. Menski, *Hinduizm. Praca* [w:] *Problemy etyczne w tradycjach sześciu religii*, red. P. Morgan, C. Lawton, Warszawa 1996

17. J. Nelson, D. Prescott, *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action* 2nd ed. Prince of Wales International Business Leaders Forum and United Nations Development Programme, <http://www.iblfi.org/en/Resources/publications/publicationsv1.aspx>, dostęp: 13.09.2014
18. A.A. van Niekerk, *Can more Business Ethics Teaching halt Corruption in Companies?* [www.ethicsa.org/index.php/resources/articles/business-ethics/2219-can-more-business-ethics-teaching-halt-corruption-in-companies-prof-anton-a-van-niekerk](http://www.ethicsa.org/index.php/resources/articles/business-ethics/2219-can-more-business-ethics-teaching-halt-corruption-in-companies-prof-anton-a-van-niekerk), dostęp: 14.09.2014
19. Papież Franciszek o pracy, bezrobociu i wykluczeniu, „Niedziela. Tygodnik Katolicki”. 01/05/2014, <http://www.niedziela.pl/arttykul/9175/Papiez-Franciszek-o-pracy-bezrobociu-i>, dostęp: 05.09.2014
20. P. de Pelsmacker, L. Driesen, G. Rayp, *Do Consumers Care about Ethics? Willingness to Pay for Fair-Trade Coffee*, „Journal of Consumer Affairs” nr 39/2006
21. J. Penc, Kryteria etyczne w postępowaniu menedżera, „Społeczeństwo. Studia, prace badawcze, dokumenty z zakresu nauki społecznej Kościoła”, nr 4/1999
22. M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007
23. D. Rossouw, *Business ethics in Africa*, Cape Town 2002
24. M. Shaw, L. Camerer, *Policing the transformation: new issues in South Africa's crime debate*. Halfway House: IDP Monograph Series, nr 3/1996
25. *Shopping Choices Can Make a Positive Difference to Farmers and Workers in Developing Countries: Global Poll*, <http://www.globescan.com/news-and-analysis/press-releases/press-releases-2011/94-press-releases-2011/136-shopping-choices-can-make-a-positive-difference-to-farmers-and-workers-in-developing-countries.html>, dostęp: 23.09.2014
26. M. Sidwell, *Unfair Trade*, Adam Smith Institute, London 2008
27. K. Sosenko, *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Kraków 1998
28. M. Spieker, *Zysk i dobro wspólne*, „Społeczeństwo” nr 2/1996
29. A.D. Stajkovic, F. Luthans, *Business Ethics across Cultures: A Social Cognitive Model*, „Journal of World Business” nr 32/1997
30. J.E. Stiglitz, *Wizja sprawiedliwej globalizacji. Propozycje usprawnień*, Warszawa 2007
31. *The value of shared values*, <http://www.ethicsa.org/index.php/resources/articles/business-ethics/2248-the-value-of-shared-values>, dostęp: 21.08.2014
32. *Szanowani poszukiwani*, „Forbes” nr 07/09
33. K. Szeniańska, *Edukacja globalna i sprawiedliwy handel*, „Pomoc Rozwojowa” nr 3/2010, wrzesień-październik 2010
34. L. Wciórka, *Personalizm J. Maritaina a Vaticanum II*, [w:] S. Kowalczyk, E. Bala-wajder, (red.), *Jacques Maritain prekursor soborowego humanizmu*, Lublin 1992
35. K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Kraków 1985
36. J. Woroniecki, *Katolicka etyka wychowawcza*, Lublin 1995

## ZAKOŃCZENIE

Zapewne każdy się zgodzi, że prowadzenie działalności gospodarczej jest konieczne dla życia i rozwoju człowieka. Praca daje człowiekowi możliwość doskonalenia i samorealizacji. W gruncie rzeczy dotyczy to każdej sfery aktywności gospodarczej. Jednocześnie skuteczność i efektywność gospodarcza warunkują ekonomiczny byt przedsiębiorcy i jego przedsiębiorstwa. Współpraca z krajami globalnego Południa jest zadaniem trudnym i stawia wobec handlowców z Północy duże wymagania. Tym niemniej wydaje się, że warunkiem koniecznym są takie działania w obrębie kupna i sprzedaży, które są zgodne z normami moralnymi. Wtedy efekty ekonomiczne będą osiągnięte w sposób dobry moralnie, a godność mieszkańców obu współpracujących stron będzie chroniona.

Hierarchia wartości nakłada na przedsiębiorców, a szczególnie na handlowców, obowiązek stawiania dóbr osobowych przed rzeczowymi. Kierowanie się w działalności handlowej przede wszystkim godnością człowieka trudno zatem kwestionować. Na gruncie wielu filozofii świata wyrasta przekonanie, że tylko człowiek wraz z przysługującymi mu prawami może być solidnym fundamentem formułowania jakichkolwiek wytycznych, zaleceń i propozycji co do sposobu konstruowania świata, w tym systemów ekonomicznych (poziom makro) i zarządzania przedsiębiorstwem (poziom mikro). Osoba ludzka powinna być punktem wyjścia, podmiotem i celem życia gospodarczego.

Wymiana handlowa dokonuje się zawsze z udziałem konkretnego człowieka i dlatego zawsze podlega ocenie. Ostatecznie to od człowieka zależy, czy dane działanie jest dobre czy złe, moralne czy niemoralne. Wierność etyce gospodarczej oznacza konieczność rezygnacji z egoizmu szukającego jedynie własnych korzyści i zysków. Dlatego handlowiec, szczególnie ten pośredniczący w wymianie pomiędzy bogatą Północą a biednym Południem, nie może wyznawać płytkiej koncepcji odpowiadania na wszystkie potrzeby konsumenta oraz dążyć jedynie do jego „zadowolenia”. W relacjach biznesowych, w kontaktach handlowych konieczne jest uwzględnianie szerszej perspektywy wpływu naszych działań – jako pośrednika – na jakość życia zarówno sprzedawcy, jak i kupującego. W transakcji handlowej najwyższą wartością jest człowiek, dlatego jego redukcja do *homo oeconomicus* jest poważnym błędem. Sposobem ochrony człowieka jest przestrzeganie przysługujących mu niezbywalnych ludzkich praw, odpowiednio wprowadzonych do sfery handlu międzynarodowego i skodyfikowanych w prawie stanowionym, regulacjach branżowych oraz będących przedmiotem edukacji.

W niniejszej broszurze staraliśmy się pokazać Czytelnikowi, na co zwracać uwagę, podejmując się wymiany handlowej na arenie międzynarodowej, szczególnie z krajami globalnego Południa. Część pierwsza omawia wybrane problemy i wyzwania

nia, z którymi borykają się na co dzień społeczności państw rozwijających się. Pozwala zrozumieć złożoność i współzależność procesów globalnych, ich przyczyny i konsekwencje. Świadomość istnienia różnorodnych perspektyw postrzegania ludzkich zachowań, procesów i zjawisk, a nade wszystko widzenia rzeczywistości została przedstawiona w części drugiej. Prezentuje ona warunki i założenia komunikacji międzykulturowej, jak również wskazówki dla jej praktycznej realizacji. Ostatnia, trzecia część, jest poświęcona etyce biznesu, ze szczególnym uwzględnieniem wartości, na które należy zwracać uwagę podczas współpracy handlowej z globalnym Południem.

Niniejszy przewodnik może być motorem inicjującym wielokulturowy dialog i współpracę Północy z Południem. Może być również wykorzystywany w praktycznych działaniach podczas kreowania nowych i oryginalnych powiązań biznesowych między Północą a Południem oraz służyć kształtowaniu wrażliwości i postaw handlowców wobec globalnych wyzwań i problemów współczesnego świata. Jednocześnie, łącząc informacje teoretyczne ze wskazówkami praktycznymi, przewodnik ma uświadomić Czytelnikowi jego wpływ na globalne procesy i fakt, że jego życie, jego wybory i jego działania mogą przyczynić się do zmiany.

## O AUTORACH



**Katarzyna Jarecka-Stępień** – absolwentka interdyscyplinarnych studiów doktoranckich na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ. Z uwagą przygląda się procesom modernizacji Afryki i Azji. W nauce interesują ją uwarunkowania pomocy rozwojowej i humanitarnej, w praktyce komunikacja międzykulturowa w biznesie i edukacja globalna. Realizatora badań poświęconych problematyce pomocy rozwojowej m.in. w Maroku, na Sri Lance i w Indiach. Wykładowca, trener Polskiej Akcji Humanitarnej, prowadzi szkolenia i warsztaty eksperckie w zakresie problematyki krajów rozwijających się i komunikacji międzykulturowej dla praktyków biznesu. Autorka i współautorka wielu publikacji naukowych i artykułów popularnonaukowych.



**Jakub Stępień** – politolog i religioznawca. Asystent w Instytucie Nauk Politycznych i Stosunków Międzynarodowych UJ specjalizujący się w zagadnieniach pomocy rozwojowej, relacjach międzykulturowych i problematyce krajów rozwijających się. Analityk sił NATO/ISAF w Afganistanie. Współautor pierwszego polskiego podręcznika dotyczącego zagadnień pomocy rozwojowej – *Wprowadzenie do problematyki pomocy rozwojowej*, Kraków 2010. Dr Stępień organizuje szkolenia i warsztaty eksperckie w zakresie edukacji globalnej i problematyki krajów rozwijających się przeznaczone dla praktyków, studentów i badaczy akademickich.



**Aleksandra Zamojska** – kulturoznawczyni, absolwentka Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ, członkini zespołu naukowego projektu „Mistrz” prof. Andrzeja Kapiszewskiego, autorka artykułów poświęconych współczesnym problemom krajów muzułmańskich. Jej zainteresowania oscylują wokół tematów związanych z kulturowymi uwarunkowaniami przemian społecznych. Specjalistka sił NATO/ISAF w Afganistanie. Specjalizuje się w zagadnieniach gender na obszarach objętych konfliktem, doradca ds. kulturowych, koordynatorka projektów rozwojowych. Prowadzi szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej dla studentów, żołnierzy i praktyków biznesu.



Współpraca gospodarcza z krajami globalnego Południa nie jest łatwym zadaniem i stawia wobec handlowców z Północy duże wymagania. Chcąc przybliżyć Państwu – przyszłym przedsiębiorcom – problematykę handlu z krajami Azji i Afryki, oddajemy w Wasze ręce broszurę omawiającą trzy podstawowe zagadnienia praktyki handlu z krajami globalnego Południa. Zawarte zostały w niej informacje o problemach i wyzwaniach krajów rozwijających się, wskazówki dotyczące praktyk w komunikacji międzykulturowej oraz etyczna refleksja nad tym, co powinno być ważne i na co zwracać uwagę, gdy handlujemy z biedniejszymi od siebie.

Jako autorzy mamy nadzieję, że publikacja stanie się motorem inicjującym codzienny wielokulturowy dialog gospodarczy i wielopłaszczyznową współpracę z Południem. Może być ona również wykorzystywana w praktycznych działaniach podczas kreowania nowych i oryginalnych powiązań biznesowych między Północą a Południem oraz służyć kształtowaniu wrażliwości i postaw handlowców wobec globalnych wyzwań i problemów współczesnego świata. Zależy nam na tym, aby informacje zawarte w broszurze ugruntowały otwartość na innych, a przede wszystkim zainicjowały chęć współpracy ze społecznościami obszarów rozwijających się nie tylko dla materialnych korzyści, ale również z chęci uczynienia świata lepszym.

